2025

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fadime Kader ÖZER

T.C

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ: BİR SAĞLIK KURULUŞU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fadime Kader ÖZER

SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

Ankara, 2025

T.C
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ: BİR SAĞLIK KURULUŞU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fadime Kader ÖZER

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nazan TORUN

SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

Ankara, 2025

T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Yöneticilerin Liderlik Tarzının Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Bir Sağlık Kuruluşu Örneği

Fadime Kader ÖZER

Yüksek Lisans Tezi

Doç. Dr. Nazan TORUN

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Nazan Torun

Doç. Dr. Mehtap Çakmak Barsbay

Dr. Öğr. Üyesi Dilek Uslu

Okuduğumuz ve Savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Prof. Dr. Esra ÇALIK VAR

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlamasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.
07/08/2025

Fadime Kader ÖZER

TEŞEKKÜR

Bu tez sürecinde, hem akademik bilgisi hem de sabırlı yaklaşımıyla bana yol gösteren, her zaman anlayışla yanımda olan danışmanım Doç. Dr. Nazan Torun'a teşekkür ederim. Bu süreçte onun desteği benim için çok değerliydi.

Ayrıca bu yolda beni hep motive eden, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve yol arkadaşıma sonsuz teşekkür ederim. Onların varlığı, en zorlandığım anlarda bile devam etme gücü verdi.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **vii**
ABSTRACT ..... **viii**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **ix**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
1. GİRİŞ **1**
2. GENEL BİLGİLER **5**
2.1. Performans Kavramı 5
2.1.1. Çalışan Performansı ve Önemi 6
2.1.2. Kurumsal Performans ve Önemi 8
2.1.3. Performansı Etkileyen Faktörler 10
2.1.4. Performans Ölçüm Yöntemleri 11
2.2. Örgüt Kültürü Kavramı 16
2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri 20
2.2.2. Örgüt Kültürü Teorileri 21
2.2.3. Örgüt Kültür Türleri 30
2.3. Liderlik Kavramı 31
2.3.1. Liderliğin Tarihçesi 34
2.3.2. Liderlik Tarzları 35
3. MATERYAL ve YÖNTEM **48**
3.1. Çalışmanın Yöntemi ve Amacı 48
3.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi 53
3.3. Veri Toplama Araçları 53
3.4. Verilerin Toplanması 55
3.5. Veri Analizi 55
3.6. Çalışmanın Etik Yönü 57
3.7. Çalışmanın Kısıtlamaları 57
4. BULGULAR **59**
5. TARTIŞMA **71**
6. SONUÇ ve ÖNERİLER **81**
7. KAYNAKLAR **84**
8. EKLER **94**
Ek-1: Anket 94
Ek-2. Etik Kurul İzni 99
Ek-3. Kurum İzni 101
Ek-4. Yazılı Onam Formu 102

ÖZET

Yöneticilerin Liderlik Tarzının Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Bir Sağlık Kuruluşu Örneği

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkileşimde örgüt kültürünün aracılık rolünü değerlendirmektir. Bu çalışmada, nicel çalışma yöntemlerinden kesitsel ilişki tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir tıp merkezinde görev yapan toplam 200 sağlık ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışmada tam sayım yöntemi esas alınarak örneklem seçimi yapılmamış, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmaya katılmayı kabul eden 154 kişi çalışma kapsamına alınmıştır. Veri toplama aracı olarak "Örgüt Kültür Ölçeği", "Liderlik Tarzları Ölçeği" ve Çalışan İş Performansı Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler 01 Nisan-31 Temmuz 2024 tarihleri arasında çalışmacı tarafından yüz yüze elde edilmiştir.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, iş performansı ile liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün bu ilişki üzerinde aracılık rolü olduğu görülmüştür. Katılımcı ve destekleyici liderlik davranışları, özellikle klan ve adhokrasi kültürlerinde daha sık görülmekte olup bu liderlik tarzları da çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca iş performansı ve liderlik tarzı, kurumda çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, 1 yıldan az süredir çalışanların iş performansı ile liderlik tarzı puan ortalamaları, 10 yıldan fazla süredir çalışanların ortalamalarına kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Yaş, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre liderlik tarzı, iş performansı ve örgüt kültürü puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışmanın sonucunda, sağlık sektöründe liderlik tarzlarının çalışan performansını artırmada etkili bir unsur olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, hastane yöneticilerinin katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik kapsamlı ve sürdürülebilir eğitim programlarına katılmaları büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, hastane yöneticilerinin katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının uygulanması önem arz etmektedir.

Anahtar Kelime: Aracılık rolü, iş performansı, liderlik tarzı, örgüt kültürü.

ABSTRACT

The Mediating Role of Organizational Culture on the Effect of Managers' Leadership Style on Employee Performance: A Case Study of Healthcare Organization Example

The aim of this study is to examine the impact of leadership styles on employee performance and to evaluate the mediating role of organizational culture in this relationship. A cross-sectional relational survey model, one of the quantitative research methods, was employed in the study. The research population consisted of 200 healthcare and administrative staff working at a medical center operating in Ankara. A full enumeration method was adopted, aiming to reach the entire population without sampling. A total of 154 individuals who voluntarily agreed to participate were included in the study. Data were collected through face-to-face interviews by the researcher between April 1 and July 31, 2024, using the "Organizational Culture Scale," "Leadership Styles Scale," and "Employee Job Performance Scale."

The findings revealed a significant and positive effect between leadership style and job performance, while organizational culture was found to play a mediating role in this relationship. Participative and supportive leadership behaviors were observed more frequently in clan and adhocracy cultures, and these leadership styles were found to have a positive influence on employee performance. Additionally, job performance and leadership style showed significant differences based on tenure at the institution; employees with less than one year of experience scored higher in leadership style and performance than those with more than ten years of tenure. However, no statistically significant differences were observed in organizational culture, job performance, or leadership style scores based on age, gender, or education level.

The results of the study indicate that leadership styles are a key determinant of employee performance in the healthcare sector. Accordingly, it is of great importance that hospital managers participate in comprehensive and sustainable training programs focused on enhancing participative, supportive, and instrumental leadership competencies. Furthermore, it is recommended that institutions prioritize leadership development programs, provide mentorship support for newly recruited employees, and implement practices aimed at maintaining the motivation of experienced staff.

Keywords: Job performance, mediating role, leadership style, organizational culture.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. *Çalışma Modeli*..... 48

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. *Normallik Varsayımı için Basıklık ve Çarpıklık Değerleri* 56
Tablo 3.2. *Güvenirlik Analizi* 57
Tablo 4.1. *Katılımcıların Demografik Özellikleri* 59
Tablo 4.2. *Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri* 60
Tablo 4.3. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki* 61
Tablo 4.4. *Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzının, İş Performansı Üzerindeki Etkisi* 63
Tablo 4.5. *Liderlik Tarzının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü* 64
Tablo 4.6. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Çalışan Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması* 64
Tablo 4.7. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Katılımcıların Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması* 66
Tablo 4.8. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Katılımcıların Eğitim Durumu Bakımından Karşılaştırılması* 67
Tablo 4.9. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Bu Kurumda Çalışma Süresi Bakımından Karşılaştırılması* 68
Tablo 4.10. *Hipotez Test Sonuç Tablosu* 70

1. GİRİŞ

Günümüz rekabetçi iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri, yalnızca teknik ve maddi kaynaklara değil, aynı zamanda insan kaynağının etkin yönetimine bağlıdır. Performans, bireyin belli bir zaman dilimi içinde iş tanımına uygun olarak ortaya koyduğu çıktıların kalitesi ve niceliğiyle ölçülür (Çöl, 2008). Yüksek çalışan performansı, verimlilik artışına, müşteri memnuniyetine ve finansal göstergelerde iyileşmeye doğrudan katkı sağlar (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008). Buna karşın düşük performans, hata oranlarının yükselmesi, iş gücü devri ve maliyet artışı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirir (Özmutaf, 2007). Yöneticiler açısından çalışanların yüksek düzeyde performans sergilemesi son derece kritik bir faktördür. Çünkü işletmelerde ekonomik ve sosyal motivasyon unsurlarının etkili şekilde yürütülmesi, büyük ölçüde yöneticilerin aldığı kararlara ve belirlediği uygulamalara bağlıdır. Her bir çalışanın bireysel olarak sergilediği yüksek performans, genel anlamda kurumun performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Aytan, 2018). Çalışan performansını belirleyen faktörler çok boyutludur. Kişisel özellikler (yetenek, deneyim), işin yapısal özellikleri (görev belirsizliği, kaynak yeterliliği), örgütsel uygulamalar (ödüllendirme, eğitim) ve liderlik tarzı bu faktörlerin başında gelir (Kösedağı, 2014). Ayrıca çevresel unsurlar, teknolojik alt yapı ve sosyal destek de performansı dolaylı olarak etkiler (Nurdağ ve Karacan, 2021).

Çalışan performansını etkileyen kritik faktörlerden biri yöneticidir. Yöneticinin görev dağıtımı, geribildirim sıklığı ve adalet algısı, çalışan davranışlarını biçimlendirir (Kesen, 2016). Katılımcı, destekleyici, araçsal, otokratik, dönüşümcü ve etkileşimci gibi farklı liderlik tarzları çalışanların motivasyon düzeyini ve performansını farklı biçimlerde etkiler (Northouse, 2018). Katılımcı ve destekleyici liderlik, psikolojik güven ve aidiyet hissini artırarak performansı yükseltirken, aşırı otokratik liderlik, yaratıcılığı baskılayarak performans düşüşüne yol açabilir (Erturgut ve Erturgut, 2010). Çalışmalar, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarının özellikle hizmet sektöründe müşteri odaklı performans göstergelerini iyileştirdiğini göstermektedir (Ekin, 2021). Araçsal liderlik ise süreç netliği ve kalite çıktıları üzerinde olumlu etki yaratır (Saldanlı, 2006). Dönüşümcü liderliğin vizyoner yönü,

çalışanları örgütsel hedeflerle özdeşleştirerek yüksek performans kültürü oluşturur (Çakıcı, 2008). Bu bağlamda liderlik, çalışanların verimliliğini, motivasyonunu ve kuruma olan bağlılığını doğrudan etkileyen temel bir yönetim işlevi olarak öne çıkmaktadır. Özellikle liderin sergilediği liderlik tarzı, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını, davranışlarını ve nihayetinde performanslarını şekillendirmektedir (Northouse, 2018). Bu nedenle liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisini incelemek, yönetim bilimleri literatüründe önem arz eden bir çalışma alanı hâline gelmiştir.

Liderlik tarzlarının etkisinin yalnızca liderin bireysel davranışlarıyla sınırlı olmadığı, bunun yanında örgüt içinde hâkim olan değerler, normlar ve inanç sistemlerinin de bu ilişkiyi şekillendirdiği belirtilmektedir (Schein, 2010). Örgüt kültürü, çalışanlara ortak bir kimlik kazandırır, belirsizliği azaltır ve davranışları yönlendiren sosyal kontrol mekanizması oluşturur. Güçlü bir kültür, stratejik uyumu hızlandırarak verimlilik ve inovasyon kapasitesini artırır (Hartnell vd., 2011). Ayrıca kültür, liderlik mesajlarının çalışanlar tarafından nasıl yorumlanacağını belirlediği için, liderlik girişimlerinin etkinliğini doğrudan etkiler (Sarı vd., 2020).Örgüt kültürü, çalışanların algılarını, karar alma süreçlerini ve iş yapma biçimlerini etkileyerek liderlik tarzı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık edebilir. Literatürde bu duruma ilişkin çeşitli teorik çerçeveler ortaya konulmuş olup, özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının farklı örgüt kültürlerinde nasıl algılandığı ve etkilerinin nasıl değiştiği üzerine yoğunlaşılmıştır (Bass ve Avolio, 1993; Cameron ve Quinn, 2006). Klan ve adhokrasi kültürleri katılımcı ve yenilikçi liderlik tarzlarını beslerken, hiyerarşi ve pazar kültürleri prosedür ve rekabet üzerinden performansı yönlendirir (Cameron ve Quinn, 2011). Dolayısıyla örgüt kültürü, liderlik tarzının çalışan üzerindeki etkisini ya güçlendirmekte ya da zayıflatmaktadır (Denison, 2001).

Bu çalışmada, liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi örgüt kültürü bağlamında ele alınmaktadır. Buradaki temel varsayım; liderlik tarzının çalışan performansını doğrudan etkilediği, ancak bu ilişkinin gücünün ve yönünün örgüt kültürünün aracılığıyla değişebileceğidir. Örgüt kültürü, liderin davranışlarını ve çalışanların bu davranışlara verdikleri tepkileri biçimlendiren bir bağlam oluşturmaktadır. Dolayısıyla liderlik tarzı ile çalışan performansı arasındaki ilişkide

örgüt kültürünün dinamik bir aracı rol oynayabileceği düşünülmektedir (Denison, 2001).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi, yalnızca stratejik planlar ve kaynak yönetimiyle değil, aynı zamanda çalışanların işlerine yönelik tutumları ve ortaya koydukları performansla da doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle çalışan performansı, günümüz yönetim yaklaşımlarında kurumsal performansı belirleyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Günümüz örgütlerinin karşı karşıya kaldığı yoğun rekabet, teknolojik dönüşüm ve iş gücü mobilitesi, insan kaynağını sürdürülebilir başarı için kritik bir unsur hâline getirmiştir. Literatürde "Performans" kavramı, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonlarını örgütsel hedeflere dönüştürme derecesi olarak tanımlanmakta, kurumun varlığını sürdürmesi ve paydaşlarına değer yaratması çalışan performansının sürekliliğine bağlanmaktadır (Bayram, 2006). Bu nedenle, çalışan performansını etkileyen faktörlerin detaylı olarak incelenmesi, yönetim alanında hem teori hem de uygulama açısından önemlidir. Özellikle yöneticilerin benimsediği liderlik tarzları ile örgüt içinde hâkim olan kültürel yapıların, çalışanların performans düzeyleri üzerindeki etkisinin ne şekilde gerçekleştiği açıklığa kavuşturulması gereken temel bir çalışma sorusunu oluşturmaktadır.

Liderlik tarzı, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler literatürde çoğunlukla ikili ilişi düzeyinde; liderlik–performans (Judge ve Piccolo, 2004; Wang vd., 2011), liderlik–kültür (Schein, 2010; Bass ve Avolio, 1993) şeklinde incelenmiştir. Ancak, örgüt kültürünün bu ilişkide aracı (mediatör) değişken olarak doğrudan test edildiği ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Jung ve Avolio (1999), adhokratik kültürün dönüşümcü liderliğin inovasyon performansı üzerindeki etkisini güçlendirdiğini belirtmiş, ancak kültürün doğrudan aracılık etkisini yapısal eşitlik modellemesiyle test etmemiştir. Benzer şekilde, Zhu ve arkadaşları (2005) çalışmasında karizmatik liderliğin finansal performansa etkisinin kültürle etkileşim içinde değiştiğini rapor etmiş, fakat kültürü moderatör (değiştirici) değil, sadece bağlamsal faktör olarak ele almıştır. Bu durum, özellikle karmaşık ve dinamik yapıya sahip sağlık sektörü gibi alanlarda kültürün aracı rolünün açıklığa kavuşturulmasına yönelik çalışmalara olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Özellikle sağlık sektörü gibi yüksek karmaşıklığa sahip alanlarda bu etkileşimin nasıl şekillendiği yeterince açıklığa kavuşmamıştır (Bayram, 2006). Bu nedenle bu çalışma, liderlik tarzlarının

çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü ortaya koyarak hem kuramsal hem pratik açıdan önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın genel bilgiler bölümünde; liderlik tarzı, çalışan performansı ve örgüt kültürü kavramları kuramsal bir çerçevede ele alınarak kavramların tanımları, tarihsel gelişimi ve birbirleriyle olan ilişkileri kapsamlı biçimde incelenmiştir. Materyal ve yöntem bölümünde ise çalışmanın modeli, evren ve örneklem yapısı, veri toplama araçları ve analiz teknikleri detaylı bir biçimde sunulmuştur. Bulgular bölümünde, elde edilen veriler doğrultusunda liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve örgüt kültürünün bu etkileşimdeki aracılık rolü test edilmiştir. Tartışma bölümünde, bulgular mevcut literatürle karşılaştırmalı şekilde yorumlanmış, benzer ve farklı yönler irdelenmiştir. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde ise çalışmanın sonuçları ve bu sonuçlardan yola çıkılarak liderlik, çalışan performansı ve örgüt kültürü bağlamında kurumlara yönelik yönetsel ve uygulamaya dönük önerilere yer verilmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, literatürde farklı boyutlardan ele alınarak çok sayıda tanıma konu olmuştur. Genel bir çerçevede performans, örgüt ya da birey düzeyinde önceden belirlenmiş, gerçekçi, ölçülebilir ve zamana bağlı hedeflere ulaşılma derecesinin nicel ya da nitel olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Bayram, 2006; Özmutaf, 2007). Bu değerlendirme, faaliyetler sonucunda ortaya çıkan çıktılar ile başlangıçta konulan hedefler arasındaki farkı ortaya koyarak, hedefe tam ulaşma, hedefin altında kalma ya da hedefin ötesine geçme gibi farklı durumları gösterebilir (Çöl, 2008). Performans, aynı zamanda sürdürülebilir başarıyı işaret eden dinamik bir süreçtir; zira bu kavram, yalnızca bir anlık çıktı yerine sürekli iyileşmeyi ve tekrar eden başarıyı odağına alır (Yıldız vd., 2008). Kurumsal düzeyde ise performans, daha önce belirlenmiş stratejik hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gösteren bir ölçüt olarak kabul edilir. Bu bağlamda kurumsal performans, kurumun stratejileri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetler ve bu faaliyetlerin ortaya çıkardığı sonuçların bütüncül bir yansımasıdır (Nurdağ ve Karacan, 2021).

Performans kavramı, bireyin görevine ilişkin davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. İş yerinde bireyin katkısı hem çalıştığı bölümün hedefleri hem de genel olarak işletmenin amaçları açısından değerlendirilir. Kurumsal performansın sürdürülebilirliği için öncelikle çalışanların bireysel performanslarının ölçülmesi ve artırılması gerekir. Bireysel başarının artışı, doğrudan işletmenin genel performansına olumlu yansıyacağından, yöneticilerin bu konuda sorumluluk alması kritik bir gerekliliktir. Çalışanın sahip olduğu yeteneklerle görev tanımı çerçevesinde işini beklenen standartlar doğrultusunda yerine getirmesi, bireysel performans olarak değerlendirilir (Şahin ve Kasap, 2021).

Performans, bir bireyin ya da grubun üstlendiği işi yürütürken, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını kalite ve nicelik açısından ortaya koyan bir kavramdır. Bu bağlamda performans, yalnızca bir işin yapılmış olması değil, aynı zamanda elde edilen sonuçların belirlenen amaçlarla ne derece örtüştüğünün değerlendirilmesidir. Kavram örgütsel düzeyde ele alındığında ise performans; örgütün hedeflerine ulaşmak

amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve uygulamaların ortaya çıkardığı sonuçları ifade eder (Çolak, 2019).

Performans kelimesi köken itibarıyla yabancı bir terim olsa da Türk Dil Kurumu tarafından “başarım” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Ancak yazılı ve sözlü dilde "performans" teriminin daha yaygın olarak tercih edildiği görülmektedir. Performans, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikleri ne ölçüde etkili kullanabildiğini ifade eden bir kavramdır. Bu, bireyin belirli bir işi belirli bir zaman dilimi içerisinde ne derece başarıyla yerine getirebildiğini gösteren bir göstergedir (Yıldız vd., 2008).

Literatürde performans kavramı genellikle “kurumsal performans” ve “çalışan performansı” olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır. Dyer ve Reeves’e göre, kurumsal performans, hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynakların en verimli şekilde kullanılması olarak açıklarken, Philips bu kavramı işletmenin potansiyelini artırarak gelecekteki fırsatları değerlendirebilme ve karşılaşılacak zorluklarla baş edebilme yeteneği olarak açıklamaktadır (Özmutaf, 2007).

2.1.1. Çalışan Performansı ve Önemi

Günümüzün hızla değişen iş ortamında, başarılı olmak ve bu başarıyı uzun vadede sürdürülebilir hâle getirmek isteyen işletmelerin, çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayabilen esnek ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları kaçınılmazdır. Bu durumun bilincinde olan organizasyonlar, kurumsal verimlilik ile yönetsel başarının temelinde insan unsurunun yer aldığını açık bir şekilde kavramışlardır (Bayram, 2006).

Bu bağlamda elde edilen başarının kalıcılığı, insan kaynağının niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. İnsan gücünü etkin ve verimli biçimde değerlendiren kuruluşlar, iş dünyasında öne çıkarak rekabet avantajı elde etme şansına sahip olmaktadır. İşletmeler bu farkındalıkla, çalışanlarının performans düzeylerini artırmak amacıyla çeşitli stratejik uygulamalara yönelmektedir (Kösedağı, 2014).

Kurumsal performans, bir kurumun ideal düzeye ulaşma çabasını ifade eder. Daha önceki dönemlere kıyasla gelişme göstermeyi ve gelecekte daha üstün sonuçlar

elde etmeyi hedefleyen örgütler, performanslarını sürdürülebilir kılarak rekabet ortamında avantaj sağlamayı başarabilirler (Yurttaş, 2010).

İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet gücünü artırabilmek için çalışanlarının yüksek düzeyde performans sergilemesine ihtiyaç duyarlar. Personelin verimliliği ve çalışma kalitesindeki artış, doğrudan ya da dolaylı yollardan işletmenin genel başarısını ve verimliliğini olumlu yönde etkiler. Bu nedenle, günümüz rekabet ortamında işletmeler, personel performansını artırmak amacıyla çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetlerine ağırlık vermektedir (Kesen, 2016).

Küçük'e (2005) göre, çalışan performansı, belirli bir görevin, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda ve belirli bir süre içerisinde ne ölçüde yerine getirildiğini gösteren bir ölçüttür. Bu bağlamda, çalışan performansı; görev ve sorumlulukların tanımlı şartlar altında etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi şeklinde yorumlanabilir (Küçük, 2005).

Çalışan performansı, sadece işletmeler için değil, yöneticiler ve bireyler açısından da önemli bir yere sahiptir. Bir çalışanın ortaya koyduğu performans, onun görevi ne ölçüde başarıyla yerine getirdiğini gösterir. Bu performans düzeyi, bireyin kişisel yetenekleri, zihinsel kapasitesi, inançları ve değerleriyle doğrudan ilişkilidir. Literatürde performans kavramı çoğu zaman başarı ile eşdeğer değerlendirilmekte ve bireylerin kişisel gelişim hedeflerine ulaşmak için performanslarını takip etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durum, çalışan performansının birey açısından taşıdığı önemi açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca performans, kişinin işe olan hazırlık düzeyini, mevcut kapasitesini geliştirme isteğini ve kendine yönelik farkındalığını artırarak; öz disiplin, duygusal denge, hedefe ulaşabilirlik ve motivasyon açısından da çalışanlara katkı sunmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin başarıya ulaşmasında en belirleyici etkenlerden biri, çalışan performansına verilen önemdir (Güney, 2014).

Çalışanların görevlerini anlamlı bulmaları, kendilerini yetkin ve özerk hissetmeleri, ancak destekleyici ve katılımcı bir iş ortamının varlığıyla mümkün olmaktadır. Bu tür bir ortam, açık iletişimin teşvik edildiği, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edildiği, psikolojik güvenliğin sağlandığı ve bireysel katkıların değerli bulunduğu iş yerlerinde ortaya çıkar. Söz konusu ortamın sağlanması ise doğrudan yöneticilerin liderlik yaklaşımları ve yönetim becerileriyle ilgilidir.

Özellikle çalışan merkezli, destekleyici liderlik tarzlarının benimsendiği ortamlarda, çalışanlar daha yüksek performans göstermeye meyilli olmaktadır. Performansın sürdürülebilir biçimde iyileştirilmesine yönelik sistemlerin oluşturulması da yöneticilerin bu etkin liderlik özelliklerine sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir (Çöl, 2008).

Bu nedenle, kurumların başarılı olmasında doğrudan ya da dolaylı etkisi olan yöneticiler için çalışanların gösterdiği performans kritik bir unsur haline gelmiştir. Çalışan performansı yalnızca kurumun stratejik hedeflerine ulaşma düzeyini yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda yöneticilerin karar alma süreçlerine temel oluşturur. Ayrıca işletmenin rekabet ortamındaki yerini değerlendirme açısından da önemli bir karşılaştırma ölçütü olarak kabul edilmektedir (Aytan, 2018).

İş dünyasında sıkça karşılaşılan sorunlardan biri de çalışanların görevleri hangi düzeyde yerine getirdiklerinin ya da ne ölçüde çalışabilir durumda olduklarının belirlenmesidir. Bu tür sorunlar, işletmelerin mevcut durumlarını analiz etmesini güçleştirebilir. Ancak çalışan performansına dair farkındalık, bu analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesine imkân tanımaktadır. Dolayısıyla çalışan performansı, işletmelerin işleyişi ve gelişimi açısından hayati öneme sahiptir (İraz ve Akgün, 2011).

2.1.2. Kurumsal Performans ve Önemi

Her örgüt, belirli hedef ve görevleri hayata geçirmek amacıyla oluşturulur. Bu bağlamda, işletme yöneticilerinin en temel sorumluluğu; söz konusu hedef ve görevleri mümkün olan en etkili ve verimli biçimde uygulamaya koyarak yüksek düzeyde başarıya ulaşmaktır. Örgüt için en uygun olanı belirleme süreci ise, büyük ölçüde yönetimin benimsediği performans anlayışına dayanmaktadır. Örgütün hem varlığını sürdürebilmesi hem de etkinliğini koruyabilmesi, yönetimin performansa dair yaklaşımlarının ne derece doğru ve geçerli olduğuna bağlıdır (Yörük ve Sökmen, 2020).

Kurumsal performans, yönetim bilimleri literatüründe en kritik değişkenlerden biri olarak kabul edilir ve aynı zamanda örgütsel başarıyı değerlendirmede önemli bir göstergedir. Bir kurumda mükemmeliyete ulaşmanın ilk adımı, performansın sistematik biçimde ölçülmesini sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi ve

uygulanmasıdır. Her kuruluş, kendi yapısına ve stratejik yönelimlerine uygun olarak kurumsal performansını değerlendirmek için özel ölçme yolları belirlemeli ve bu doğrultuda iletişim süreçlerini yapılandırmalıdır (Çolak, 2019).

Kurumsal performans değerlendirmesi; örgütün ulaşmak istediği hedefleri, bu süreçte kullandığı maddi ve beşeri kaynakları, sahip olduğu araçları hangi yöntemlerle verimli çıktılara dönüştürdüğünü, gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği mal ve hizmetlerin doğrudan ve dolaylı olarak hedeflere ne ölçüde katkı sunduğunu kapsamaktadır. Bununla birlikte, kurumsal performans yalnızca iç süreçlere odaklanmakla kalmaz aynı zamanda dış çevrenin etkileri ve paydaşların beklentileri de değerlendirme sürecine dahil edilmelidir. Zira günümüz koşullarında kurumsal performans; çevresel değişkenleri, küresel rekabet koşullarını ve tüm paydaşların memnuniyet düzeylerini göz önünde bulunduran ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşıp ulaşamadığını gösteren çok yönlü bir ölçüm aracına dönüşmüştür (Sarı vd., 2020).

Kurumsal performans, yalnızca örgütün yapısal düzenini değil; aynı zamanda stratejik planlarını, insan kaynakları yönetimini, üretim süreçlerini, pazarlama faaliyetlerini, destek hizmetlerini ve tedarik zincirini de içine alan çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, kurumsal performans, bir kurumun hedeflerine ulaşma konusundaki bütüncül başarısını ifade eder. Bu başarı, yalnızca bireysel ya da küçük bir grubun çabalarıyla değil, tüm çalışanların ve birimlerin birlikte sergilediği ortak katkılarla elde edilmektedir (Ekin, 2021).

Kurumsal performans, örgüt yapısının temel unsurlarından biri olarak, kurumun mevcut durumunu, kapasitesini ve geleceğe yönelik hedeflerini sorgulayan üç temel soruya cevap arar. İlk olarak, örgütün bugünkü konumunu anlamaya yönelik "şu an neredeyiz?" sorusu ile güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi yapılır. İkinci olarak, potansiyelin daha etkin kullanımı için "daha ileri bir noktada olabilir miydik?" sorusu gündeme gelir. Son olarak, uzun vadeli hedefleri ve stratejik yönelimi belirlemeye katkı sunan "gelecekte nerede olmalıyız?" sorusu, işletmenin yönünü tayin etmeye yardımcı olur (Çınaroğlu, 2010).

Performans ölçüm sonuçları, stratejik planlamalar için yol gösterici nitelikte veriler sunduğu için büyük önem taşır. İşletmelerde performansın önemli bir boyutunu

ise çalışanların bireysel performansı oluşturur. Bu performans; çalışanların tutumları, davranışları ve görevlerini yerine getirme biçimlerinin bir sonucudur. Bu doğrultuda, bireysel ya da ekip düzeyindeki performans, bağlı bulunulan birimin ya da işletmenin genel hedeflerine sağlanan niceliksel ve niteliksel katkılar bağlamında değerlendirilir. Dolayısıyla, çalışanların sergilediği performans, işletmenin genel başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Bireysel başarı düzeyinin yüksek ya da düşük olması, kurumun bütünsel performansına da aynı doğrultuda yansımaktadır (Bayram, 2006).

Kurumsal performans, stratejik karar alma süreçlerinden elde edilen çıktılara kadar uzanan ve bu süreci bilişim teknolojileriyle destekleyen kapsamlı bir performans sistemi olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin davranışlarını şekillendiren en kritik etkenlerden biri olan kurumsal performans, zaman içerisinde hem özel sektörün hem de akademik çevrelerin dikkatini çeken önemli bir çalışma alanına dönüşmüştür. Bu alana duyulan ilginin artmasında, performansı değerlendirmeye yönelik kullanılan yöntemlerin çeşitlenmesi ve ölçüm araçlarının gelişmesi büyük rol oynamaktadır (Cingöz, 2011).

2.1.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Motivasyon, bireyin belirli bir amaca yönelik davranışını başlatan ve sürdüren içsel bir güçtür. Örgütler, çalışanlarının öz saygı, yetkinlik ve ait olma ihtiyaçlarını karşıladığında motivasyon düzeyi yükselir. Bu durum görevleri daha istekli ve verimli biçimde tamamlamayı sağlar (Bayram, 2006). Finansal ödüller kadar takdir, esnek çalışma saatleri ve gelişim fırsatları gibi içsel ödüller de performans üzerinde olumlu etki yaratır (Kesen, 2016).

Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyleri, görevlerini ne ölçüde başarıyla yerine getireceklerini doğrudan belirler. Sürekli eğitim programları ve iç kaynaklı bilgi paylaşımı, becerilerin güncel tutulmasına imkân tanıyarak bu da hem bireysel hem de kurumsal performansı artırır (Çöl, 2008). Özellikle teknoloji ve süreç yeniliklerinin hızla değiştiği sektörlerde, eğitim-gelişim yatırımları rekabet avantajı yaratır (Nurdağ ve Karacan, 2021).

Etkileşimci, dönüşümcü ya da destekleyici liderlik yaklaşımlarının her biri performans üzerinde farklı düzeylerde etkilidir. Dönüşümcü liderler vizyon ve ilham

yoluyla çalışanların potansiyelini açığa çıkarırken, etkileşimci liderler hedef ve ödül mekanizmalarıyla performansı yönlendirir (Ekin, 2021). Adil, katılımcı ve gelişim odaklı bir yönetim tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirir ve performansı yükseltir (Güney, 2014).

Güçlü bir paylaşılmış vizyona, açık iletişime ve güvene dayalı örgüt kültürleri, çalışanların işlerine daha fazla anlam yüklemelerini sağlar. Bunun sonucunda, iş tatmini ve verimlilik artar (Çolak, 2019). Ayrıca sağlıklı fiziksel çalışma koşulları, ergonomi ve psikolojik güvenlik gibi çevresel unsurlar dikkate alındığında hem hata oranları düşmekte hem de performans sürekliliği sağlanmaktadır (Uyargil, 2008).

Etkin biçimde tasarlanmış performans yönetim sistemleri, net hedefler, ölçülebilir göstergeler ve düzenli geribildirim mekanizmaları içerir. Bu unsurlar, çalışanların örgütsel beklentileri anlamasına ve kendi ilerlemesini izlemesine yardımcı olur (Yıldız vd., 2008). Pozitif ve zamanında geribildirim, geliştirilmesi gereken alanların netleşmesini sağlayarak bireyin performansını sürekli iyileştirmesine olanak tanır (Ağca, 2009).

2.1.4. Performans Ölçüm Yöntemleri

Performans ölçüm yöntemleri genel olarak iki ana başlık altında incelenmektedir: "geleneksel performans ölçüm yöntemleri" ve "çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri" (Ağca, 2009).

Geleneksel performans ölçüm yaklaşımı, gelir tablosu, bilanço ve nakit akış tablosu gibi finansal belgelerden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu yöntemde kârlılık, verimlilik, yatırım getirisi ve nakit akışı gibi göstergeler temel alınarak işletmenin başarısı ölçülür. Uzun yıllar boyunca işletme performansını değerlendirmede etkin bir şekilde kullanılan bu yöntem, 1980'li yıllardan itibaren artan eleştiriler sonucunda önemini yitirmiş ve yerini daha kapsamlı olan çok boyutlu performans ölçüm modellerine bırakmaya başlamıştır. Geleneksel performans yöntemlerine yöneltilen başlıca eleştiriler ise aşağıda özetlenmiştir (Ege ve Şener, 2013).

- İlk olarak, bu yöntem sadece finansal çıktılara dayalı bir değerlendirme sunmaktadır. Ancak finansal göstergeler çoğunlukla geçmiş dönemlere ilişkin

olduğu için "tarihi veri" olarak nitelendirilir. Bu durum, işletmenin mevcut ve geleceğe dönük performansını değerlendirme konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, kalite yönetimi uzmanlarından Dr. William Edwards Deming'in bu yönteme dair eleştirisi dikkat çekicidir: "Sadece kâra bakarak bir işletmeyi yönetmek, dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer; çünkü dikiz aynası yalnızca nerede olduğunuzu gösterir, nereye gittiğinizi değil" (Ağca ve Tunçer, 2006).

- Performans değerlendirmesinde kullanılan verilerin geçmişe dayanması, işletmelerin gelecekte karşılaşabilecekleri belirsizliklere karşı proaktif ve hazırlıklı olma becerilerini sınırlamaktadır.
- Finansal oranların sayıca fazla olması, hangi oranın değerlendirmede esas alınacağı konusunda belirsizlik yaratmakta ve karar alma süreçlerini zorlaştırmaktadır.
- Sadece finansal göstergelere dayalı performans ölçümleri, daha çok kısa vadeli hedeflere odaklanmakta; bu da yöneticilere geniş perspektif yerine sınırlı bir vizyon sunmaktadır.
- Finansal raporların içerdiği bilgilerin oldukça sınırlı olması nedeniyle, karar vericiler ihtiyaç duyulan ayrıntılı bilgilere ulaşmakta güçlük çekmektedir. Bu veriler çoğunlukla yalnızca bir sorun olup olmadığını gösterebilmekte, ancak sorunun nedenine ya da içeriğine ilişkin bilgi sunamamaktadır.
- Bu tarz finansal ağırlıklı performans ölçümleri, organizasyon içinde bölümler arası kopuklukları artırmakta ve bu durum kurum genelinde bütüncül bir sinerji oluşmasını engellemektedir.
- Performans yalnızca kısıtlı ölçümlerle değerlendirildiği için, işletmelerin öncelik vermesi gereken kritik alanları net bir şekilde belirlemesi ve bu alanlara uygun hedefler koyması zorlaşmaktadır.
- Bağımsız denetimden olumlu görüş almış olmasına rağmen bazı finansal tablolarda hileli verilerin tespit edilmesi, bu tür raporlara dayalı performans değerlendirmelerine olan güveni büyük ölçüde sarsmıştır.
- İşletmelerin mevcut durumlarını yalnızca finansal göstergelere bakarak analiz etmek çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Örneğin, Kepez Elektrik A.Ş. ile Çukurova Elektrik A.Ş., finansal göstergeler açısından olumlu sonuçlar sergilemelerine rağmen, üst kurulların belirlediği düzenlemelere uymadıkları

için hem yönetim hem de mülkiyet haklarını yitirmişlerdir. Bu durum, finansal performansın yanı sıra, yasal düzenlemelere uygunluk gibi finansal olmayan unsurların da performans değerlendirmelerinde dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla bu tür yasal uyum unsurlarının performans ölçütleri kapsamında değerlendirilmesi, finansal olmayan performans göstergelerinin önemini vurgulamaktadır (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009).

- Entelektüel sermaye gibi soyut değerler finansal tablolara doğrudan yansıtılamamaktadır. Bu sebeple, özellikle çalışanların bilgi birikimi, deneyimi ve becerileri gibi unsurları içeren beşerî sermaye, klasik finansal değerlendirme sistemlerinde yer bulamamaktadır. Bu durum da performans analizlerinde önemli bir boşluk oluşturmaktadır (Zor ve Bulut, 2013).

Geleneksel ölçüm yöntemlerinden biri de Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives – MBO) yaklaşımıdır. Bu yöntem, Peter Drucker tarafından 1954 yılında geliştirilmiş olup, çalışanlar ile yöneticilerin birlikte belirlediği somut ve ölçülebilir hedeflere ulaşılma düzeyine göre performansın değerlendirilmesini esas alır. MBO sistemi, bireysel hedeflerin kurumun genel stratejik amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlayarak kurumsal bütünlük oluşturur. Aynı zamanda çalışanların hedef belirleme sürecine katılımı, öz farkındalık gelişimi ve içsel motivasyonun artması açısından da etkili olduğu belirtilmektedir (Drucker, 1954; Rodgers ve Hunter, 1991). Bu nedenlerle, MBO modeli, geleneksel finansal temelli performans ölçümlerine kıyasla daha yönetişimsel bir perspektif sunmakla birlikte, hâlâ klasik ölçüm yaklaşımları içinde değerlendirilmektedir.

Örgütlerde performansın yalnızca finansal göstergelere dayanarak değerlendirilmesinin yetersizliği, bu alanda yeni bakış açılarına olan ihtiyacı ortaya koymuştur. Söz konusu sınırlılıkların fark edilmesiyle birlikte, performansın yalnızca kâr ya da bilanço verileriyle değil; müşteri memnuniyeti, insan kaynağı yönetimi, kalite düzeyi, yenilikçilik ve esneklik gibi çok çeşitli boyutlar çerçevesinde ele alınması gerektiği anlayışı benimsenmiş ve bu doğrultuda çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları geliştirilmeye başlanmıştır (Zor ve Bulut, 2013).

Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları, klasik kâr ve mali oran odaklı sistemlerin sınırlılıklarını aşmak amacıyla finansal göstergelerin yanına süreç, müşteri, öğrenme-gelişim veya entelektüel sermaye gibi boyutları ekleyerek "dengeli"

bir izleme çerçevesi oluşturur. Bu yöntemler, işletmelerin hem kısa dönemli finansal sonuçlarını hem de uzun dönemli rekabet gücünü belirleyen faktörleri aynı tabloda izlemelerine olanak tanır (Kaplan ve Norton, 1992).

Dengeli Skor Kart (Balanced Scorecard) en yaygın çok boyutlu modeldir. Finansal, müşteri, iç süreç ve öğrenme-gelişim olmak üzere dört bakış açısından performans hedefleri belirler ve bunları ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirir. Böylece sadece kârlılık değil, müşteri memnuniyeti, süreç verimliliği ve kurum içi yetkinlik gelişimi de aynı anda izlenebilir (Ağca, 2009).

Kurumsal Kumanda Paneli (Corporate Dashboard), skor kart mantığını gerçek zamanlı veri akışıyla birleştirir. Stratejik ve operasyonel göstergeler anlık olarak görselleştirilir, yöneticiler sapmaları erkenden görüp düzeltici aksiyon alabilirler. Kumanda panelleri özellikle dinamik sektörlerde karar hızını ve çevikliği artırmasıyla öne çıkar (Ege ve Şener, 2013).

360 Derece Performans Değerlendirme (360-Degree Feedback) yöntemi, çalışanın performansını yalnızca üst yöneticilerinin değil, aynı zamanda astların, eşdüzey çalışanların ve hatta dış paydaşların (müşteri, hasta vb.) geri bildirimiyle çok yönlü olarak değerlendiren bir sistemdir. Özellikle liderlik, takım çalışması ve iletişim gibi sosyal becerilerin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılır (Bracken, Timmreck ve Church, 2001; London ve Smither, 1995).

Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators – KPIs), organizasyonel hedeflerin ölçülebilir boyutlara indirgenmesi ile elde edilen sayısal veriler aracılığıyla performansı izleme ve değerlendirme yöntemidir. KPI'lar, Balanced Scorecard gibi çok boyutlu performans sistemlerinde yaygın olarak kullanılır (Kaplan ve Norton, 1992).

Performans Piramidi Modeli (Performance Pyramid Model) Lynch ve Cross (1991) tarafından geliştirilmiş olup, şirket performansını stratejik, operasyonel ve bireysel seviyelerde izleyen bir yapı sunar. Model, finansal göstergeler, içsüreçlerin verimliliği ve paydaş memnuniyetini aynı anda ele alarak bütünsel bir performans ölçüm çerçevesi oluşturur (Lynch ve Cross, 1991).

Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme (Competency-Based Appraisal) yöntemi, çalışanların iş rollerine uygun bilgi, beceri ve tutumları (yetkinlikleri) değerlendirme kriteri olarak kullanılır. Bu model, özellikle insan kaynağının niteliksel değerini ortaya çıkarması ve entelektüel sermayenin görünür kılınması açısından önemlidir (Boyatzis, 1982; Spencer ve Spencer, 1993).

Strateji-Hizalama Tabanlı Sistemler (Hoshin Kanri / Policy Deployment) Japon yönetim sistemlerinden biri olup, organizasyonun stratejik hedeflerini tüm birim ve kademelere sistematik olarak yaymayı amaçlar. Performans bu stratejik hizalanma üzerinden takip edilir. Bu sistem, bireysel hedeflerle kurumsal vizyonun uyumlu hale getirilmesini sağlar (Akao, 1991).

Sürdürülebilirlik ve ESG Tabanlı Performans Ölçümleri yönteminde ise finansal göstergelerin yanı sıra çevresel (Environmental), sosyal (Social) ve yönetişimsel (Governance) boyutlar da performans ölçüm sistemine dahil edilir. Triple Bottom-Line kavramı kapsamında karbon salınımı, sosyal etki ve etik yönetim gibi göstergeler üzerinden performans izlenir (Elkington, 1998).

Değer Bazlı Ölçümler işletme değerini artırmayı merkeze alır. Ekonomik Katma Değer, vergi sonrası faaliyet kârından sermayenin fırsat maliyetini düşerek gerçek ekonomik kârlılığı saptar. Bu metrik stratejik yatırım kararlarında klasik kâr rakamlarından daha güvenilir bir gösterge olarak kabul edilir (Çakıcı, 2008; Şentürk, 2015). Piyasa Katma Değer ise firmanın piyasa değeri ile yatırılmış sermayesinin farkını ölçerek Ekonomik Katma Değer'in uzun vadeli piyasa yansımasını ortaya koyar (Erem ve Akyüz, 2014).

Çok Boyutlu Karma Modeller finansal ve değer bazlı göstergeleri kalite, inovasyon ve paydaş memnuniyetiyle birleştirir. Örneğin triple bottom-line yaklaşımı kârlılığın yanı sıra sosyal ve çevresel etkileri de performans tablosuna ekler. Entelektüel sermaye panelleri ise bilgi, insan ve ilişki sermayesini sayısallaştırarak görünmez varlıkların kurumsal performansa katkısını görünür kılar (Cingöz, 2011; Zor ve Bulut, 2013).

Bu modellerin ortak noktası, işletmeyi tek bir kâr hanesinden ibaret görmeyip strateji, süreç ve kaynak dengesini bütünsel biçimde yönetmeye imkân tanımalarıdır.

Böylece yönetim, yalnızca “ne kadar kazandık?” sorusuna değil, “nasıl kazandık ve gelecekte nasıl kazanacağız?” sorusuna da yanıt bulur (Saldanlı, 2006).

2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

1970’li yıllardan itibaren yapılan örgüt çalışmalarında, özellikle örgütsel davranışın çözümlemesinde "kültür" kavramına yeniden dikkat çekilmeye başlanmıştır. Örgüt kültürü, kurum çalışanlarının ortak biçimde benimsediği inançlar, değerler ve davranış normlarının yanı sıra, bu paylaşılan yapıların altında yatan ve genellikle farkında olunmaksızın yön veren derin varsayımlar bütünü olarak tanımlanabilir. İnsanlar, genellikle belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere örgütlenirler ve bu amaca ulaşmak adına kişisel çabalarını bilinçli bir uyum içinde sürdürme eğilimindedirler (Mouzelis, 200).

Örgüt terimi, ele alındığı disiplin ve bağlama göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Yönetim ve işletme bilimlerinde örgüt, yöneticilerin karar alma süreçlerine yön veren, yönetimsel faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen kuramsal yaklaşımlar bütünüdür. Bu çerçevede örgüt; ilişkilerin düzenlenmesi, ittifakların kurulması ve yönetilmesi, kaynakların etkin biçimde eşgüdümlenmesi, örgütsel yetkinliklerin belirlenmesi ve bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesini içeren yapısal bir sistem olarak görülmektedir. Diğer yandan, bazı yönetim alanlarında örgüt, ürün, hizmet, finansal kaynaklar ve bilginin tedarikçiden nihai kullanıcıya ve oradan geriye doğru olan akışını sağlayan kurumlar arasındaki koordinasyon mekanizmasını da temsil etmektedir (LeMay vd., 2017).

Örgüt kültürü kavramı, ilk olarak Amerika’da Peters ve Waterman, Japonya’da ise Pascale ve Athos tarafından ele alınmıştır. Literatürde firma kültürü, kurumsal kültür veya işletme kültürü gibi farklı adlarla da anılmıştır. Bu kavram, belirli bir topluluğun, dış çevreyle uyum sağlama ve iç yapıdaki bütünlüğünü koruma sürecinde deneyimleyerek geliştirdiği, işe yararlılığı kanıtlanmış ve bu nedenle yeni bireylere düşünce biçimi, algı yöntemi ve duygusal yaklaşım olarak aktarılan temel kabuller bütünüdür (Goldman, 2010).

Örgüt kültürü, bir kurumun sahip olduğu değerlerin, inanç sistemlerinin ve davranış normlarının toplamından oluşan özgün bir kimliği temsil eder. Bu kültürel

yapı, işletmenin genel işleyişinde ve gelişim çizgisinde belirleyici bir rol oynar. Kurumdaki çalışanların karar alma yaklaşımlarını, günlük etkileşim biçimlerini ve iş performanslarını etkileyen önemli bir çerçeve sunar. Öte yandan, örgüt kültürü yeni yönetim stratejilerine karşı direnç gösterebilir. Bu durum yönetimsel süreçlerde zorlukların ortaya çıkmasına neden olabilir (Goldman, 2010).

Bu çerçevede, örgüt kültürünün stratejik bir yaklaşımla ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Barnard (1994), örgütleri belirli bir mantık çerçevesinde hareket eden, birden fazla bireyin yapılandırılmış iş birliğiyle oluşan sistematik yapılar olarak tanımlar. Bursalıoğlu'na (1987) göre ise örgüt kültürü, birbirleriyle ilişkili bireylerden oluşan bir topluluğun ortak davranış ve değer örüntülerini ifade eder. Ott (1989), örgüt kültürünü üyelerin çevresel olayları algılamasını, yorumlamasını ve anlamlandırmasını kolaylaştıran bir güç olarak tanımlar. Bu bağlamda kültür, örgütlerin gelişimini destekleyen ve yön veren temel unsurlardan biri olarak değerlendirilir (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını, inançlarını ve normlarını şekillendiren bir yönlendirme sistemi olarak düşünülebilir. Bu kültürel yapı içerisinde stratejik düşünce, örgütsel karar alma süreçlerinin etkinliğini artıran bir faktör olarak öne çıkar. Stratejik düşünme becerisi, yöneticiler ve liderler için yalnızca kısa vadeli planlama değil, gelecekteki olasılıkları öngörme, değerlendirme ve yönlendirme kapasitesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda stratejik kapasite, örgütsel düzeyde başarıyı etkileyen temel bir bileşen olarak değerlendirilmelidir (Golmohammadi vd., 2013).

Örgüt kültürü, sadece bir kurumun iç işleyişine değil, dış çevreyle kurduğu bağlara, sunduğu müşteri hizmetlerine ve marka itibarı gibi dışsal algılara da etki edebilen güçlü bir unsurdur. Bu nedenle, örgüt kültürünün kurumsal strateji ve uzun vadeli hedeflerle uyum içinde olması büyük önem taşır. Kurumun vizyon ve misyonunun çalışanlarca benimsenmesini sağlayan bu kültürel yapı, tüm bireyler arasında ortak bir bakış açısı geliştirilmesine katkı sunar. Aynı zamanda, sağlıklı ve üretken bir iş ortamının inşa edilmesinde belirleyici rol oynar (Golmohammadi vd., 2013).

Çalışan bağlılığı, iş doyumu ve organizasyon içindeki genel verimlilik, doğrudan bu kültürel atmosferle ilişkilidir. Örgüt kültürü, bireyleri ortak hedeflere yönlendirerek iş birliği ruhunu pekiştirir ve kurum içinde olumlu bir psikolojik iklimin oluşmasını sağlar (Kahu ve Nelson, 2018). Örgüt kültürü, sadece yapının sürdürülebilirliğini değil, aynı zamanda başarının devamlılığını da etkileyen kritik bir faktör olarak ele alınmalıdır.

Her ne kadar örgüt kültürüne ilişkin çalışmaların başlangıcı 1940'lara kadar dayandırılsa da, bu alandaki bilimsel ilginin sistematik ve yoğun şekilde gelişmesi 1980'li yıllarda yaşanan "örgüt kültürü patlaması" ile ivme kazanmıştır. Örgüt kültürüne yönelik bilimsel ilgide en yoğun ve verimli dönem, genel kabul gören görüşe göre 1980'li yıllardır. Bu dönemde çalışmacılar, örgütsel yaşamın farklı yönlerine yeniden yönelmiş ve kültürel unsurların yönetim üzerindeki etkilerini daha yakından incelemeye başlamıştır. Özellikle Deal ve Kennedy'nin "güçlü kültür" yaklaşımı ile Peters ve Waterman'ın "mükemmel kültürler" kavramları bu alanda dikkat çeken teorik katkılardır. Bu çalışmalar, örgütler için ideal kültürel özelliklerin neler olması gerektiği sorusuna odaklanmış ve örgüt çalışmaları literatüründe kültürün merkezî bir konuma yerleşmesine neden olmuştur (McClellan, 2021). 2000'li yıllardan itibaren ise hem akademik çevrelerde hem de uygulama alanlarında örgüt kültürüne yönelik ilgi önemli ölçüde artmıştır (McClellan, 2021).

Bu süreçte kültür olgusunu inceleyen bazı çalışmacılar, özellikle normlara – yani örgütte kabul gören ve davranışları yönlendiren kurallara– vurgu yaparken, diğer çalışmacılar kültürün, altında yatan değerler ve inanç sistemleriyle birlikte, örgütsel ritüeller, anlatılar, semboller ve mitler aracılığıyla dışa vurulduğunu savunmuşlardır (Daft, 2015).

Kilmann (1984) örgüt kültürünü fiziki yapının ötesinde, görünmeyen ancak güçlü bir sosyal enerji olarak tanımlamış ve bu enerjinin örgüt üyelerinin eylemlerini yönlendirdiğini ifade etmiştir. Hatch (1997), örgüt kültürünü, çalışanlar tarafından paylaşılan inanç ve değerlerle birlikte bu unsurların gözlemlenebilir sembollerle birleşmesi sonucu ortaya çıkan bütüncül bir yapı olarak görmektedir. Kültür üzerine önemli katkılarda bulunan Schein ise, kültürün bir grubun tarihsel süreçte paylaştığı ortak deneyimlerden doğduğunu ve bu deneyimlerin, grubun kültürel sürekliliğini sağladığını dile getirmektedir. Ona göre kültür, grup üyelerinin birlikte yaşadıkları

olaylardan edindikleri duygusal bağlar ve bu bağlara gösterdikleri sadakat ile anlam kazanır (Schein, 2004).

Örgüt kültürüne dair literatürde yer alan önemli isimlerden Kilmann (1984), Cameron ve Quinn (2011) ile Daft (2015), kültürü; örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, inanç sistemleri, varsayımlar, normlar ve davranışsal beklentilerden oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmacılar, örgüt kültürünün genellikle yazılı kurallardan ziyade, örgüt içinde bulunularak ve deneyimlenerek öğrenilen örtük bir sistem olduğunu vurgulamaktadır.

Örgüt kültürü, farklı kuramsal yaklaşımlar tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Bu kapsamda Schein (1983), örgüt kültürünü, bir grubun hem içsel bütünlüğünü koruma hem de dış çevreye uyum sağlama çabaları sonucunda zamanla geliştirdiği ve başarısı kanıtlandığı için grup üyeleri tarafından benimsendiği varsayılan temel kabuller bütünü olarak ifade etmiştir. Schein'e göre bu kabuller, örgüt içinde geçerliliği olan, uygulandıkça etkili olduğu gözlemlenen ve dolayısıyla yeni üyeler için bir rehber haline gelen davranış kalıplarıdır.

Örgütler yalnızca ürün ve hizmet üreten ekonomik birimler değil, aynı zamanda kendi içinde belirli kültürel ögeler üreten sosyal sistemlerdir. Bu sistemler; ritüeller, anlatılar, efsaneler ve diğer sembolik unsurlar aracılığıyla örgüte özgü bir kimlik inşa eder. Bu kültürel ögeler, örgütü diğer yapılarla karşılaştırıldığında ayırt edici kılan maddi ve gözlenebilir unsurlar olan artifaktlar olarak tanımlanır. Bu bağlamda Smircich (1983), örgüt kültürünü, inançlar, değerler, varsayımlar ve sembollerin işleyiş içinde bütünleşerek ortaya çıkardığı bir yapı olarak açıklamaktadır.

Örgütteki bireyler zamanla, çevresel değişimlere karşı kurumun adaptasyonunu sağlayan, aynı zamanda içsel uyumu güçlendiren normlar, inançlar, değerler ve temel varsayımlar üzerinden oluşan bir anlam sistemi geliştirirler. Bu ortak anlayış çerçevesi, örgüt kültürünün temel yapısını oluşturur. Kozlowski (2012), örgüt kültürünün bu bağlamda, en derin düzeyde yer alan temel varsayımlar ile bunların üzerine inşa edilen ve daha görünür olan artifaktlardan meydana gelen hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir.

Cameron ve Quinn (2011), örgüt kültürünü açıklarken "hologram" benzetmesini kullanmışlardır. Holografik bir imajda her bir parça, tümün temel

özelliklerini barındırır. Bu yaklaşımla, bir örgüt içinde yer alan alt birimlerin –örneğin departmanlar ya da sosyal alt gruplar– hem kendilerine özgü kültürel yapılar taşıdığı hem de genel örgüt kültürünü yansıttığı savunulmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü, birçok alt grubun oluşturduğu mozaik bir bütünlük olarak değerlendirilebilir.

Peters ve Waterman'a göre (2004) , eğer bir örgütte değerler, anlatılar, mitler ve semboller yoluyla aktarılan kültürel yapı içselleştirilmemişse, kurumun varlığını sürdürebilmesi ancak mekanik işleyişe ve organizasyonel şemalara bağımlı hale gelir. Dolayısıyla, kültürel dokunun içselleştirilmemesi durumunda örgütsel canlılık zayıflar. Nitekim, örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar, bu kavrama dair tek ve standart bir tanımın oluşturulamadığını, ancak farklı kuramsal çerçevelerin kavramı açıklamada birbirini tamamladığını ortaya koymuştur.

2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Hofstede ve arkadaşları (2010), örgüt kültürü kavramına dair yapılan çalışmalarda çalışmacıların genel olarak üzerinde uzlaştığı bazı temel nitelikler olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler;

- Örgüt kültürü tarihsel bir zemine sahiptir ve kuruluşun geçmişine dair izler taşır.
- Ritüeller, semboller ve benzeri unsurlar aracılığıyla antropolojik çalışma alanıyla kesişir.
- Kültür, toplumsal bir yapı olup, örgütü oluşturan bireylerin etkileşimiyle ortaya çıkar ve bu grup tarafından sürdürülebilir kılınır.
- Kültür bütüncül bir yapıya sahiptir; bu yönüyle, sadece öğelerin toplamından ibaret olmayan, kendine özgü bir sistemdir.
- Yumuşak ancak etkili bir güç olarak tanımlanabilir.
- Dönüştürülmesi zor bir olgudur; köklü değişiklikler gerektirir.

Örgüt kültürünün değeri, yalnızca stratejik karar alma süreçlerinde değil; liderlik yaklaşımlarından müşteriyle kurulan iletişime, bilgi paylaşımından iş yapış biçimlerine kadar pek çok alanda kendini göstermektedir. Kültür, bilginin nasıl üretildiğini, paylaşıldığını ve yeniden yapılandırıldığını etkileyen bir çerçeve sunar. Aynı zamanda, örgütsel gerçekliği anlamada önemli bir araçtır. Kültürel yapı, kurum

içinde ortak bir anlam evreni oluşturarak üyelerin benzer değerleri, tutumları ve davranışları benimsemesini sağlar (Alvesson, 2002).

Bu ortak anlam ve değerler bütünü, bireylerin nasıl düşüneceklerine, ne hissedeceklerine ve nasıl davranacaklarına dair bir yönlendirme sistemi kurar. Her ne kadar "kültür" kavramı soyut ve örgüte özgü nitelikler taşısa da, kültürel analizler somut davranış ve kalıplar üzerinden yapılabilmektedir. Bu noktada örgüt kültürü, kurum üyelerinin olaylara verdiği anlamları, verdikleri tepkileri ve dış paydaşlarla kurdukları ilişkileri belirli bir yapı içerisine oturtur. Böylece örgüte benzersiz bir kimlik kazandırır. Aynı zamanda bu kültür; çalışanların nasıl bir iletişim dili kullanacağına, hangi etik ve değerlere bağlı kalacaklarına ve müşterilerle ilişkilerini nasıl şekillendireceklerine dair yön gösterici olur (Zencirkıran ve Keser, 2018).

Bununla birlikte, örgüt kültürü yalnızca yönlendiren bir yapı değil, aynı zamanda bireylerin kendilerini ait hissedecekleri bir çerçeve de sunar. Çalışanlara yalnızca kişisel amaçlar değil, daha büyük ve anlamlı bir amaca hizmet ettikleri duygusu kazandırır. Ayrıca, sosyal sistemi işler halde tutan bir yapı olarak işlev görür. Örgüt içinde tutumların, davranışların ve söylemlerin belirli standartlara göre şekillenmesini sağlayarak üyeler arasında bir bağlılık hissi yaratır. Bu yönüyle, örgüt kültürü bir anlamda sosyal tutkal görevini üstlenir ve örgütsel bütünlüğü destekler (Robbins ve Judge, 2015).

2.2.2. Örgüt Kültürü Teorileri

Örgüt kültürü; paylaşılan normlar, davranış kalıpları ve bireylerin günlük yaşantıları üzerinden şekillenen kurumsal değerler sistemini ifade eder (Hogan ve Coote, 2014). Bu doğrultuda Hofstede, Schein, Denison, Cameron ve Quinn gibi çalışmacıların geliştirdiği çeşitli örgütsel kültür modelleri, bu alanın teorik zeminini oluşturmuştur.

Hofstede'nin Kültür Modeli

Hofstede tarafından geliştirilen kültür modeli, ulusal kültürler ile örgütsel kültürler arasındaki temel farkları incelemeye yönelik önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu modele göre kültür, bireyleri belirli bir gruba ait kılan ve diğer

gruplardan ayıran, zihinsel olarak ortaklaşa oluşturulmuş bir programlamadır. Hofstede (2011), bireylerin ulusal kültürden etkilenme sürecinin yaşamın ilk yıllarında başladığını ve özellikle aile içi etkileşimler yoluyla bu kültürel yönelimin şekillendiğini belirtmektedir. Öte yandan, örgüt kültürünün birey üzerindeki etkisi daha çok yetişkinlikte, iş yaşamı ve eğitim ortamları gibi yapılar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır.

Hofstede, farklı kültürel yapıların analizini daha sistematik biçimde gerçekleştirmek amacıyla altı boyutlu bir model geliştirmiştir. Bu boyutlar, kültürel farklılıkların daha açık biçimde anlaşılmasını sağlamaktadır. Modelde yer alan boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Güç mesafesi: Toplumda otorite ve eşitsizliklerin ne ölçüde kabul gördüğü,
- Belirsizlikten kaçınma: Bireylerin belirsiz veya öngörülemeyen durumlara karşı ne derece toleranslı olduğu,
- Bireycilik-kolektivizm: Toplumun bireysel çıkarları mı yoksa grup çıkarlarını mı önceledi̇ği,
- Erillik-dişillik: Toplumda başarı, rekabet gibi eril değerlerle, bakım ve iş birliği gibi dişil değerlerin hangi oranda benimsendiği,
- Uzun vadeli-yönelim/kısa vadeli-yönelim: Değişime karşı direnç ile geleceğe yönelik planlama arasındaki denge,
- Haz alma-kısıtlama: Toplumun bireylerin haz alma, hayatın keyfini çıkarma gibi davranışlarına ne ölçüde izin verdiği ya da bunu sınırlandırdığı.

Bu boyutlar, kültürlerarası farklılıkların sistemli bir biçimde karşılaştırılmasına olanak tanıyarak, ulusal ve kurumsal yapıların kültürel dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Hofstede, 2011).

Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

Deal ve Kennedy (2000), örgüt kültürünü açıklamak üzere "geribildirim hızı" ve "risk düzeyi" olmak üzere iki temel değişkene dayalı bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, örgütlerin karar alma süreçlerinde karşılaştıkları belirsizliklerin derecesi "risk" olarak tanımlanırken; bir bireyin ya da bir grubun gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonucuna dair ne kadar sürede geri dönüş aldığı ise "geribildirim" olarak

değerlendirilmiştir. Bu iki temel boyutun kesişimi üzerinden dört farklı örgüt kültürü tipi ortaya konmuştur: Sert adam-maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, bahse yatır kültürü ve süreç kültürü.

Sert adam-maço kültürü, yüksek riskin ve hızlı geribildirimin öne çıktığı örgütleri ifade eder. Bu yapı içerisinde çalışanlar, büyük riskler alarak bireysel başarıyı hedefler; alınan sonuçlar ise kısa sürede geri bildirim olarak karşılık bulur. Bu kültürde kişisel performans ön planda olup, rekabet ortamı son derece yoğun bir hal alır. Yüksek ödüllerin varlığı motivasyonu artırsa da, bu ortamda çalışmak oldukça stresli ve zorlu olabilir. Özellikle sermaye piyasaları gibi yüksek risk ve ani sonuçlarla şekillenen sektörlerde bu kültür tipi yaygındır (Deal ve Kennedy, 2000).

Sıkı çalış/sert oyna kültürü, daha düşük risk düzeyine sahip ancak hızlı geri bildirim alınan yapılarla ilişkilidir. Bu kültürde çalışanlar, müşteri memnuniyetini önceleyerek özverili çalışmak zorundadır. Çalışanların olumlu, enerjik ve işbirliğine açık olmaları beklenir. Takım ruhu ve hizmet kalitesi bu kültürün temel taşlarını oluşturur. Konaklama sektörü gibi müşteriyle yoğun temas gerektiren alanlar bu gruba örnek olarak verilebilir (Deal ve Kennedy, 2000).

Bahse yatır kültürü, yüksek risk düzeyine sahip ancak geribildirim süreci oldukça yavaş işleyen örgütleri tanımlar. Alınan kararların doğru olup olmadığı ancak uzun yıllar sonra netleşir. Bu nedenle bu tip örgütlerde stratejik düşünme becerisi ve uzun vadeli vizyon ön plandadır. Çalışma-geliştirme kurumları, büyük altyapı projeleriyle uğraşan inşaat şirketleri bu kültürün tipik örnekleri arasında yer alır (Deal ve Kennedy, 2000).

Süreç kültürü ise düşük risk ve zayıf geribildirim özelliğine sahip olan örgütlerde görülür. Bu yapılarda belirsizlikten kaçınma eğilimi güçlüdür. İşler belirli prosedürler ve detaylı kurallar çerçevesinde yürütülür. Yenilikten ziyade mevcut düzenin korunmasına önem verilir. Bürokratik yapıların ağırlıklı olduğu kamu kurumları, bu kültür tipinin en belirgin örneklerindendir (Deal ve Kennedy, 2000).

Handy'nin Kültür Sınıflaması

Charles Handy, Understanding Organizations adlı eserinde örgüt kültürünün karar alma süreçleri, yapısal organizasyon ve birey davranışları üzerindeki etkilerini

anlamaya yönelik dört başlıktan oluşan bir sınıflandırma modeli geliştirmiştir. Bu modelde güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü olmak üzere dört farklı kültür tipi tanımlanmıştır.

Güç kültürü, kararların genellikle merkezi bir lider ya da küçük bir yönetici grubun elinde toplandığı ve bu nedenle yönlendirmelerin büyük oranda bu çekirdekten yayıldığı bir yapı olarak tanımlanabilir. Bu tür yapılarda, karar alma süreci hızlıdır çünkü tepki verme inisiyatifi tek bir merkezde toplanmıştır. Özellikle bürokratik engellerin minimumda tutulduğu, ilişkilerin resmî yapılar yerine kişisel bağlar üzerinden yürütüldüğü daha küçük ölçekli ve girişimci sektörlerde –örneğin emlak, ticaret ve finans gibi– bu kültür tipine sıklıkla rastlanır. Kararlar sıklıkla biçimsel kurallar yerine ikna, deneyim ve kişisel etki ile şekillenir (Machado ve Carvalho, 2008; Handy, 1993).

Rol kültürü ise Handy'nin (1993) tanımında, belirli görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların net olarak belirlendiği, hiyerarşik ve kurallara dayalı sistemlerle şekillenmiş organizasyonları ifade eder. Bu yapıda otorite, bireyin kişisel etkisinden çok, pozisyonunun kurumsal tanımından kaynaklanır. Rol kültürüne sahip kurumlar genellikle istikrarı ve düzeni ön planda tutar; fakat değişime karşı esnekliklerinin sınırlı olması, yenilikçilik kapasitesini kısıtlayabilir. Bu yapı kamu kuruluşlarında ve büyük ölçekli işletmelerde yaygın olarak görülmektedir (Handy, 1993).

Görev kültürü ise işin kendisini merkeze alan bir yaklaşımdır. Bu kültür yapısında ekipler genellikle belirli projeler için oluşturulur ve proje tamamlandığında yeniden şekillendirilebilir. Yetki ve güç, bireyin hiyerarşik konumundan çok, sahip olduğu bilgi birikimi ve projeye olan katkısıyla ilişkilendirilir. Takım çalışması ve uzmanlık temelli dağılımın ön planda olduğu bu kültür tipi, esnek ve dinamik bir ortam sağladığı için özellikle orta düzey yöneticiler açısından ideal bir çalışma atmosferi yaratır (Machado ve Carvalho, 2008).

Kişi kültürü, Handy'nin en az rastlanan kültürel yapısı olarak tanımlanır. Bu tür yapılarda birey, çoğu zaman kurumdan daha ön plandadır. Örgütsel yapılar bireylerin ihtiyaçlarına göre şekillenmeye başlar. Çalışanlar arasında otorite daha çok paylaşılır ve karar alma süreçlerinde uzman görüşlerine dayalı iş bölümü ön plandadır. Bu yapı, özellikle yeni kurulan ya da büyümekte olan işletmelerde ortaya

çıkabilmektedir. Burada temel amaç, bireyin bilgi ve deneyiminden en iyi şekilde faydalanmak, merkeziyetçi otorite yerine katılımcı bir yönetim modeli kurmaktır (Machado ve Carvalho, 2008).

Kişi kültürü yapısında, çalışanlar genellikle karşılıklı saygı ve anlayış içinde iş birliği yapar ve ortak amaçlara yönelik hareket ederler. Bu tür yapılarda etkileyicilik çoğunlukla bireylerin sahip olduğu uzmanlık bilgisinden kaynaklanır. Güç, hiyerarşik bir konumdan ziyade mesleki yeterlilikle ilişkilidir. Bu nedenle, bu kültürel yapıda yer alan bireyler, bilgi ve becerileri sayesinde çevrelerinde saygınlık kazanırlar. Handy'ye (1993) göre, kişi kültürüne sahip yapılarda yönetici konumundaki bireylerin astları yönlendirmesi oldukça zordur. Bunun temel nedeni, çalışanların uzmanlık alanları doğrultusunda örgüte bağımlı olmadan da kolaylıkla başka iş olanaklarına yönelebilmeleridir. Bu durum, otorite kurmayı ve kurumsal bütünlüğü sağlamayı güçleştirmektedir.

Bu çerçevede, örgüt kültürünü farklı bir boyutta ele alan William Ouchi, 1980'li yılların başlarında geliştirdiği Z Teorisi ile Batı tarzı yönetim anlayışı ile Japon yönetim sistemini sentezleyen alternatif bir model ortaya koymuştur. Z kültürü, çalışanların daha fazla katılım gösterdiği ve insan odaklı yaklaşımların öncelendiği bir örgütsel yapıyı teşvik eder.

Ouchi (1981), Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge adlı çalışmasında, Japonya'daki örgütsel yapı ile Amerikan şirket kültürünü çeşitli parametreler üzerinden karşılaştırmış ve her iki yapının güçlü yönlerini birleştiren yeni bir yönetim anlayışı geliştirmiştir (Griffin vd., 2020). Bu modele göre, Japon şirketleri ve Z kültürüne sahip işletmeler, özellikle çalışanlarına uzun vadeli yatırım yapmaları sayesinde, Amerikan şirketlerine kıyasla daha sürdürülebilir bir performans elde etmektedirler (Akinwale ve Kuye, 2023).

Japonya menşeli Toyota, bu yönetim yaklaşımını Kuzey Amerika'daki üretim süreçlerine başarıyla entegre etmiş ve bu sayede Japon modelinin etkinliğini uluslararası arenada da göstermiştir. Bu başarının temelinde, şirketin çalışanlarına uzun dönemli güven, sürekli gelişim olanakları ve işbirliğine dayalı çalışma ortamı sunması yatmaktadır (Ouchi, 1981).

Akinwale ve Kuye'nin (2023) hastane ortamında gerçekleştirdiği bir çalışma da benzer bulgulara ulaşmıştır. Bu çalışmada, uzun süreli istihdam politikalarının, çalışanlar arasında güven ortamı yarattığı; karar alma süreçlerine katılım, çalışan refahının gözetilmesi ve çoklu alanlarda uzmanlaşma imkânlarının, kurumsal verimliliği anlamlı şekilde artırdığı tespit edilmiştir.

Parsons Modeli

Amerikalı sosyolog Talcott Parsons (1902–1979), örgüt kültürünün oluşumunda sosyal değerlerin rolünü ön plana çıkaran çalışmalarıyla tanınmaktadır. Bu kapsamda geliştirdiği ve literatürde "AGIL modeli" olarak bilinen kuramsal çerçeve, örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlayan dört temel işlev üzerine kuruludur (Akgemci vd., 2008).

Parsons'un AGIL modeli, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için yerine getirmesi gereken dört ana unsuru şu şekilde tanımlar (Yıldırım, 2020):

- Adaptasyon (Adaptation / Uyum): Bu unsur, örgütlerin hem içsel ihtiyaçlarını fark etmesini hem de dış çevredeki değişimlere uygun şekilde kendini konumlandırmasını ifade eder. Örgütlerin, dış dünyayla etkileşim içinde olması ve bu değişimlere etkin yanıt verebilmesi, uzun ömürlü ve esnek bir yapı kazanmalarını sağlar. Adaptasyon, çevresel gelişmeleri takip ederek stratejik adımlar atmayı gerektirir.
- Hedefe Yönelme (Goal Attainment): Örgütlerin var oluş amaçlarını açık biçimde belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için sahip oldukları insan gücü, maddi kaynaklar ve fiziksel altyapıyı doğru kullanmaları gereklidir. Özellikle çalışanların yetkinliklerinin farkında olunarak yapılan görev dağılımları, örgütsel başarı açısından belirleyici rol oynar.
- Bütünleşme (Integration): Bu boyut, örgütün farklı parçalarının ve paydaşlarının, örgütsel sistemle bütünlük içinde çalışmasını ifade eder. Uyumlu bir yapı oluşturmak için örgüt içi ilişkilerin, kuralların ve rollerin net biçimde tanımlanması gerekir. Bütünleşme sağlanamayan yapılarda, uzun vadeli kurumsal istikrarın oluşması zordur.
- Yasallık / Meşruiyet (Legitimacy): Örgütün varlığını sürdürmesi ve kabul görmesi, belirli bir düzen ve kurallar çerçevesinde işlemesine bağlıdır. Bu

kurallar sadece bireylerin davranışlarını yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel süreçlerin ve stratejik kararların şeffaf ve öngörülebilir olmasını sağlar.

Parsons, geliştirdiği bu modelde, bir sosyal sistemin veya örgütün, işlevsel olarak sağlıklı şekilde sürdürülebilmesi için AGIL boyutlarının tümünü yerine getirmesi gerektiğini savunur. Ona göre; çevresel değişimlere uyum sağlayan, açık hedeflere yönelen, iç yapısında bütünlüğü sağlayan ve yasallık temeli üzerinde faaliyetlerini yürüten örgütler, uzun vadeli başarıyı yakalayabilir (Özkalp, 2004).

Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman, 1980'li yıllarda ABD'de faaliyet gösteren ve yüksek performans gösteren işletmeleri analiz ederek, bu örgütlerin başarıya ulaşmasında etkili olan temel ilkelere odaklanmışlardır. Bu kapsamlı çalışmaların sonucu olarak, yönetsel alanda önemli bir referans kabul edilen In Search of Excellence adlı eser ortaya çıkmış ve bu eserle birlikte "mükemmellik teorisi" yönetim literatüründe yerini almıştır (Peters ve Waterman, 1982).

Çalışmalarının sonucunda Peters ve Waterman, başarılı örgütlerin benimsediği sekiz temel ilkeden söz etmektedir. Bu ilkeler, kurumsal başarıyı sürdürülebilir kılmak açısından kritik görülmektedir (Ertaş, 2019):

- Eylem odaklılık: Başarıya ulaşmak isteyen örgütlerin planlamanın ötesine geçerek uygulama odaklı olmaları gerektiği vurgulanmaktadır.
- Müşteriyle yakın ilişki: Müşteri ihtiyaçlarına duyarlılık ve onların beklentilerine yakın durmak, hizmet kalitesini artırmada önemli bir etkendir.
- Girişimciliğe destek ve özerklik: Örgüt üyelerinin yenilikçi fikirlerine alan tanımak ve belirli konularda bağımsız hareket etmelerine olanak sağlamak başarıyı teşvik eder.
- Çalışana değer verme: Kalite ve verimliliğin anahtarı, çalışanlara verilen önem ve onların gelişimine yapılan yatırımdır.
- Basit ve anlaşılır yapı: Karmaşıklıktan uzak, yalın bir örgütsel yapı iletişimi ve işleyişi kolaylaştırır.

- Katılımcı liderlik: Yöneticilerin, çalışanlarla sürekli temas halinde olması ve süreçlere doğrudan katılım göstermesi etkili yönetimin bir gereğidir.
- Kaynakların etkin kullanımı ve uzmanlaşma: Örgütler sahip oldukları maddi ve beşerî kaynakları verimli şekilde kullanarak, belirli alanlarda derinleşmeli ve uzmanlık geliştirmelidir.
- Kontrol mekanizması, aşırı merkeziyetçi ya da aşırı serbest yapılardan kaçınılarak, esneklik ile disiplinin dengeli biçimde bir arada bulunduğu bir yapı şeklinde tasarlanmalıdır.

Bu sekiz ilke, sadece başarıyı yakalamakla kalmaz; aynı zamanda örgütün uzun vadeli faaliyetlerini sürdürebilmesi ve sürekli gelişim sağlayabilmesi açısından da temel bir yol haritası sunmaktadır.

Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow tarafından geliştirilen model, örgütlerin çevresel koşullara nasıl tepki verdiklerini ve iç-dış çevre ile nasıl uyum sağladıklarını açıklamaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Bu modele göre, örgütlerin sürdürülebilir ve etkili bir performans ortaya koyabilmesi, belirli davranış kalıpları benimseyerek üç temel sorun alanına çözüm üretmelerine bağlıdır. Bu sorunlar; girişimsel sorunlar, yönetimsel sorunlar ve mühendislik sorunları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Her bir soruna özgü geliştirilen stratejiler, örgütsel uyumun sürekliliğini sağlayan bir döngü oluşturmaktadır (Irk ve Döven, 2018).

Model kapsamında, örgütlerin bu uyum süreçlerini sürdürebilmek için benimsedikleri dört temel stratejik kültür tipi tanımlanmıştır, savunmacı, analizci, atılgan ve tepkici kültürler (Irk ve Döven, 2018).

Savunmacı kültüre sahip örgütler, genellikle rekabetin sınırlı olduğu ve çevresel belirsizliğin düşük olduğu pazarlarda faaliyet göstermeyi tercih ederler. Bu tür yapılar, mevcut müşteri kitlesinin taleplerine odaklanır, değişime karşı direnç gösterebilir ve çoğunlukla belirli bir alanda uzmanlaşmayı hedeflerler. Bu kültür yapısında örgütler, ürün veya hizmet kalitesini artırmaya çalışırken aynı zamanda maliyetleri düşürme yoluna gider ve genellikle sınırlı büyüme hedeflerine sahiptirler.

Çevresel değişimlere karşı hızlı uyum sağlamak yerine, statükoyu koruma eğilimindedirler (Ayden, 2019).

Analizci kültür ise, özellikle faaliyet gösterilen alanda derinleşmeyi ve uzmanlaşmayı hedefleyen örgütlerde görülmektedir. Bu örgütler mevcut konumlarını korurken, pazarda ortaya çıkan yenilikleri ve rakip stratejilerini dikkatle izleyerek, bu yenilikleri kendi yapılarına entegre etme eğilimindedirler. Analizci kültüre sahip örgütler, istikrar ile yenilik arasında denge kurarak rekabet avantajı sağlamaya çalışırlar (Ayden, 2019).

Atılgan kültür, yenilikçilik ve agresif pazarlama stratejileriyle öne çıkan örgütlerde görülür. Bu kültürdeki işletmeler, genellikle belirsizliklerin yüksek olduğu ve pazar dalgalanmalarının sık yaşandığı alanlarda faaliyet göstermeye isteklidirler. Yeni ürün geliştirme, teknoloji kullanımında öncülük ve pazara hızlı tepki verme bu yapının öne çıkan özelliklerindendir. Bu nedenle, atılgan kültür yapısına sahip örgütler, rekabetin yoğun olduğu sektörlerde daha esnek ve başarılı olabilmektedir (Luke vd., 2004).

Tepkici kültür ise, belirgin bir stratejik vizyona sahip olmayan, genellikle dışsal baskılar ve çevresel zorunluluklar sonucunda değişime yönelen örgütleri tanımlar. Bu yapılar, proaktif olmak yerine reaktif bir tutum sergilerler. Strateji geliştirme süreçleri plansız ve kısa vadeli olup, örgütsel kararlar çoğunlukla çevresel etkilere bağlı olarak şekillenir (Alayoğlu, 2010).

Kilmann Modeli

Kilmann'ın geliştirdiği modele göre örgüt kültürü, kurumun en alt kademesinden en üst yönetim birimine kadar tüm bireyleri etkileyen ve örgütsel davranışların yönünü belirleyen bir sosyal enerji olarak tanımlanabilir. Bu kültürel yapı, çalışanların tutum ve eylemlerine yön verirken, örgüt içerisindeki düzenin kurulmasında ve davranış normlarının şekillenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, üyelerin benimsediği ortak değerler ve inanç sistemlerinden beslenmekte olup, bu yönüyle kurumsal performansın temel belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Kilmann bu doğrultuda örgüt kültürünü,

işlevsel nitelikleri açısından iki temel başlık altında ele alır: bürokratik kültür ve yenilikçi kültür (Görmen, 2018).

Bürokratik kültür hâkim olan yapılarda, işleyiş sıkı kurallar ve standart prosedürler çerçevesinde gerçekleşir. Bu tür örgütlerde görev tanımları net biçimde yapılmış, çalışanların sorumluluk alanları kesin çizgilerle sınırlandırılmıştır. Böyle bir yapı içerisinde bireylerin kendi kararlarını verme ya da inisiyatif kullanma olanakları oldukça sınırlıdır. Sonuç olarak, bu kültür tipi çalışanları risk almaktan uzaklaştırır ve genellikle kurallara bağlı, statükocu bir anlayışı beraberinde getirir (Leblebici ve Karasoy, 2009).

Buna karşılık, yenilikçi kültür yapısı benimsenmiş örgütlerde ise dış çevredeki değişim ve gelişmeler sürekli olarak izlenir ve bu değişimlere uyum sağlamak temel öncelik haline gelir. Yaratıcılık, esneklik, dinamizm ve girişimcilik gibi özellikler bu kültürün belirleyici unsurlarını oluşturur. Yenilikçi örgütlerde karar alma süreçleri daha katılımcı, yönetim anlayışı ise daha esnek yapıdadır. Bu tür kurumlar, katı bürokratik yapılara bağlı kalmak yerine değişimi kucaklayarak rekabet avantajı elde etmeye çalışır (Büte, 2018).

2.2.3. Örgüt Kültür Türleri

Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda temel amaç, belirli kültürel yapıların örgütlerde nasıl oluştuğunu ve bu yapılar ile örgütsel çıktıların arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiğini anlamaktır. Örgütlerde gözlemlenen kültürel özelliklerin tanımlanması, örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Literatürde farklı modellere dayalı olarak örgüt kültürü sınıflandırmaları yapılmakta ve bu modeller, örgütlerin çeşitli yapısal farklılıklarını ortaya koymaktadır.

Hofstede'nin (2011) ortaya koyduğu müsamahacı (easy-going work discipline) ve kısıtlayıcı (strict work discipline) kültür tipleri ele alınmıştır. Bu iki kültür türü, örgütlerde hâkim olan disiplin anlayışı, kuralların sıkılığı ve yönetim tarzının esnekliği ya da katılığı ile ilgilidir. Müsamahacı örgüt yapıları, daha çok esnek, katılımcı ve takım çalışmasına dayalı süreçleri öne çıkarırken; kısıtlayıcı kültürler, yoğun kontrol mekanizmaları, katı kurallar ve hiyerarşik yapılanmalar ile karakterize edilmektedir (Cinel ve Özdaşlı, 2015).

Müsamahacı kültür, örgüt içerisinde yaratıcılığın teşvik edildiği ve belirsizliğe karşı toleransın yüksek olduğu bir ortam yaratır. Bu kültür yapısında, çalışanlara görevlerini yerine getirirken yüksek düzeyde özgürlük tanınır ve standart dışı çözümler geliştirmeleri için alan açılır. İşgörenler, rutin uygulamalara bağlı kalmaksızın, daha pratik veya yenilikçi yolları deneyerek işlerini gerçekleştirme esnekliğine sahiptir.

Hiyerarşi kültüründe resmî prosedürler, standartlaştırılmış süreçler ve kontrollü iş akışları belirleyicidir. Ana hedef, istikrar ile verimliliği korumaktır. Liderlik rolü koordinasyon ve denetim üzerine kuruludur (Cameron ve Quinn, 2011). Bu kültüre sahip örgütlerde örgütsel yapı bürokratik olup yetki hiyerarşik olarak dağıtılmıştır. Roller net biçimde tanımlanır, performans değerlendirme ve karar alma süreçleri formel kriterlere dayanır. Bu kültür, kamu kurumları, sağlık kuruluşları veya üretim merkezleri gibi hata toleransının düşük olduğu alanlarda işlevsellik sağlar (Yılmaz ve Ergun, 2008). Aynı zamanda kuralların öngörülebilirliği sayesinde çalışanlar için güvenli ve düşük riskli bir çalışma ortamı oluşturur (Zammuto ve Krakower, 1991).

Pazar kültürü rekabete, dış sonuçlara ve ölçülebilir hedeflere yoğunlaşır. Örgüt, paydaş beklentilerini karşılamaya ve pazar payını artırmaya odaklanırken; liderler talepkâr, sonuç-odaklı ve rekabetçi bir tutum sergiler (Cameron ve Quinn, 2011). Bu kültüre sahip örgütlerde başarı, genellikle kâr, verimlilik ve büyüme göstergeleri ile tanımlanır. Bu kültürde bireysel performans ve hedefe ulaşma en önemli değerler arasındadır. Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri yaygındır. Bu da kısa vadeli hedeflere ulaşma baskısını artırabilir (Hartnell vd, 2011). Bununla birlikte, dış çevre baskısının yoğun olduğu sektörlerde sonuç üretme kapasitesiyle kurumsal rekabet avantajı sağlar (Deshpandé vd, 1993).

2.3. Liderlik Kavramı

Lider, grubu belirlenen hedef doğrultusunda yönlendiren, iş birliğini organize eden ve ast-üst ilişkilerini etkili biçimde yöneten bir grup üyesi olarak tanımlanabilir. Geleneksel anlamda grup üyeleri, emir veren bir yöneticiden çok, yön gösteren bir lideri izlemeyi tercih ederler. Bunun temel nedeni, yöneticilerin kuralları uygulamaya ve işleyişi sürdürmeye odaklanması, liderlerin ise yenilik ve değişim yaratarak ilham

vermesidir (Özden, 2010). Bu doğrultuda Özden (2010), liderliği başkalarına örnek olarak onları organize etme yetisi olarak tanımlar.

Liderlik yalnızca organizasyon içerisindeki gelişim ve dönüşüm süreçlerine yön veren bir rol değil; aynı zamanda karşılaşılan sorunlara çözüm üretme ve krizi yönetebilme becerisini de kapsar. Diğer bir tanımda ise liderlik, bir grubun ortak amaçlar etrafında birleşmesini sağlama ve bu amaçların hayata geçirilmesi için gerekli etkiyi oluşturma kabiliyeti olarak açıklanmıştır (Şimşek, 2007). Bu tanımlar incelendiğinde, liderliğe dair iki temel ortak nokta öne çıkarmaktadır.

Birincisi, liderlik bir grup etkileşimine dayanır; dolayısıyla liderlik süreci en az iki kişiyle başlar ve sosyal ilişkiler üzerinden gelişir. İkincisi ise, liderin takipçilerin davranışlarını bilinçli bir şekilde etkileme çabası içinde olmasıdır. Klasik liderlik tanımları çoğunlukla bu etkileşim boyutuna vurgu yaparken, günümüzde liderlik yaklaşımları daha çok grup dinamiklerine, kurumsal değer sistemlerine, vizyon ve misyon bütünlüğüne, örgütsel öğrenmeye, etik ilkelere ve paylaşımcı anlayışa odaklanmaktadır (Çelik, 2004).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, lider olarak tanımlanan birey; izleyenlerini belirli bir hedefe doğru yönlendiren, bu süreçte onları etkileyen ve yön gösteren bir rehber rolünü üstlenmektedir. Ancak bu rolü üstlenebilmesi için yalnızca bilgi, beceri ve yetenek sahibi olması yeterli değildir. Aynı zamanda bu nitelikleri takipçilerine etkili biçimde aktarabilmesi ve kabul ettirebilmesi gerekir. Etkili bir lider; güçlü bir iletişim dili, ikna kabiliyeti ve doğru analiz yeteneği ile grup üzerinde anlamlı bir etki yaratabilir (Şimşek, 2007).

Liderlik, en genel anlamıyla bireyin başkalarını etkileme ve yönlendirme yoluyla hedeflere ulaştırma süreci olarak tanımlanır. Daha kapsamlı bir yaklaşımla ifade edilecek olursa, liderlik, çalışanların katılımı ve katkısı yoluyla kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan dinamik bir süreçtir (İraz ve Şimşek, 2004).

Liderlik pozisyonunda yer alan bireylerin, bu rolün gereklerini yerine getirebilmeleri için çeşitli kişisel ve yönetsel niteliklere sahip olmaları beklenmektedir. Özden'e (2010) göre etkili bir liderde bulunması gereken temel nitelikler arasında ileri görüşlülük, tutkuyla çalışma, özverili davranışlar sergileme, kararlılık gösterme, güven telkin etme, motive edici bir yapı sergileme, adil bir tutum

benimseme, alçakgönüllülük, etkin bir dinleyici olma, açık ve şeffaf iletişim kurma, çevresine duyarlı olma, yeniliğe açık olma, hızlı ve doğru karar alabilme becerisi, uyum sağlayabilme yetisi, zamanı etkin kullanma, ekip çalışmasına yatkınlık ve güçlü bir bilgi donanımı yer almaktadır.

Bolat (2016) ise liderlik becerilerinin her bireyde doğal olarak bulunamayacağını savunmakta, bazı liderlik yetkinliklerinin eğitimle geliştirilebileceğini kabul etmekle birlikte, liderliğin doğuştan gelen bazı özellikleri de içerdiğine dikkat çekmektedir. Bolat'a göre bir liderde bulunması gereken başlıca özellikler şunlardır:

- Liderin açık ve net bir hedefi bulunmalı ve bu hedef doğrultusunda takipçilerine yön gösterebilmelidir,
- Takipçilerini etkileyerek onları harekete geçirecek kapasiteye sahip olmalıdır,
- Yönetim becerileri güçlü olmalı, yönlendirme, denetleme ve koordinasyon süreçlerinde aktif rol almalıdır,
- Lider, çevresindekilerle karşılıklı güven inşa edebilmeli,
- Geleceğe dair net bir vizyon geliştirebilmeli,
- Karar alma süreçlerinde katılımcı bir anlayışla hareket ederek fikir paylaşımını teşvik etmelidir,
- Etkili iletişim kurabilen, yüksek sorumluluk duygusuna sahip, otoriter ama adaletli bir tutum izlemeli,
- Yüksek performans hedeflemeli, kararlı ve azimli olmalıdır,
- Liderlik anlayışı samimiyet, hizmet etme arzusu ve içtenlikle beslenmelidir. Bu bağlamda, liderlerin kurum hedeflerine ulaşmada kilit rol oynadığı açıktır.

Karaman (2004) ise liderin etkili ve verimli olabilmesi adına sahip olması gereken nitelikleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Lider, çalışanlarına rehberlik etmeli ve onların kişisel gelişimini destekleyebilmelidir,
- Çalışanların motive edilmesini sağlayabilmeli,
- Başarı ve başarısızlık durumlarını yönetebilecek esnekliğe sahip olmalıdır,
- Kurum kimliği oluşturma sürecinde aktif rol üstlenmelidir,
- Değişim süreçlerine karşı kurumu ve personeli hazırlıklı hale getirebilmelidir,
- Takım çalışmasına değer vermeli ve bu kültürü yerleştirmelidir,

- Sadece işle ilgili konularla değil, çalışanların kişisel yaşam dengelerine de duyarlılık göstermelidir.

2.3.1. Liderliğin Tarihçesi

Tarihsel süreçte liderlik kavramı, özellikle antik dönemlerde, toplumlar üzerinde büyük etkisi bulunan figürlerle özdeşleştirilmiştir. Kimi zaman ise mitolojik tanrılarla ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda, liderlerin iletişim becerisi Hermes'le, strateji oluşturma yetisi Athena'yla ve otoritesi ise Zeus'la bağdaştırılmıştır. Eski Mısır'da liderlik, tanrısal bir kimlik atfedilen "tanrı-kral" anlayışıyla bütünleşmiştir. Benzer şekilde, Antik Çin'de de liderlik olgusuna dair belirgin izler mevcuttur (Tabak vd., 2007).

Tarihte iz bırakmış birçok bilim insanının doğrudan ya da dolaylı olarak liderlik kavramına atıfta bulunduğu çeşitli kaynaklarda belirtilmektedir. Bunlar arasında, liderliğin temel etik ilkelerinden biri olarak kabul edilen "önce zarar verme" anlayışının, Hipokrat'a atfedilen "Primum non nocere" ifadesine dayandığı düşünülmektedir. Ayrıca Homeros'un *İlyada* ve *Odysseia* adlı klasik eserlerinde, liderlik niteliklerine ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Bununla birlikte, liderlik kavramının ilk kez Platon tarafından "etrafı dolaşarak yönlendirme" anlamında tanımlandığı öne sürülmektedir (Tabak vd., 2007).

Ksenophon'un *Cyropaedia* adlı eseri, liderlik konusuna yönelik yazılmış ilk sistematik çalışma olarak değerlendirilmektedir. Aynı yazarın *Anabasis (Onbinlerin Dönüşü)* adlı eserinde ise etkili ve etik liderliğe ilişkin önemli çıkarımlar bulunmaktadır. Roma İmparatoru Julius Caesar'ın M.Ö. 58-52 yıllarında Senato'da yaptığı konuşmalarda da liderlik özelliklerine dair çeşitli vurgulara yer verildiği aktarılmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2007).

"Lider" sözcüğünün ilk kez 14. yüzyılda kullanılmaya başlandığı düşünülmektedir. Öte yandan, 19. yüzyıl başlarında İngiliz Parlamentosu ile ilgili metinlerde liderlik kavramına yer verildiği görülmektedir. Orta Çağ'da daha çok güç ve hâkimiyetle ilişkilendirilen liderlik anlayışı, 20. yüzyıla gelindiğinde, demokratik sistemlerin yaygınlaşmasıyla birlikte daha farklı bir içerik kazanmış ve daha sık kullanılmaya başlanmıştır (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, tarih boyunca hem olumlu hem de olumsuz pek çok liderlik örneğiyle karşılaşılmaktadır. Bu çalışmalarda sıklıkla Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi, Büyük İskender, Adolf Hitler ve Martin Luther King gibi tarihsel figürlere atıfta bulunulmaktadır. Bu kişilerden Adolf Hitler, ırkçı ideolojisi ve etik dışı tutumları nedeniyle olumsuz liderlik örneği olarak öne çıkarken, Mahatma Gandhi, şiddetsiz direnişe dayalı yaklaşımıyla olumlu liderlik örnekleri arasında değerlendirilmektedir (Erturgut ve Erturgut, 2010).

Mustafa Kemal Atatürk ise liderlik literatüründe özel bir konuma sahiptir. Askerî, sivil ve politik arenada etkili olmuş, karizmatik yönü güçlü bir lider olarak tarih sahnesindeki yerini almıştır. Türk milletinin bağımsızlık mücadelesindeki öncüsü olan Atatürk, kapsamlı bir dönüşümü yönetmiş ve bu yönüyle sadece Türkiye'de değil, dünya çapında da kalıcı izler bırakmıştır. Sahip olduğu liderlik niteliklerinin çeşitliliği ve derinliği, onu örnek alınan lider figürlerinden biri hâline getirmiştir. Aklı, ileri görüşlülüğü ve sağlam karakteri, onun liderliğinin temel yapı taşlarını oluşturmakta ve bu nitelikler literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Dural, 2012).

Liderlik algısının tarihsel süreçte farklılaşma gösterdiği görülmektedir. Geçmişte liderlik daha çok devlet yönetimi ya da dinî konularla ilişkilendirilirken, günümüzde bu kavramın daha çok işletme yönetimi bağlamında ele alındığı anlaşılmaktadır (Kalca, 2012). Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, sağlık alanında faaliyet gösteren kuruluşlar açısından da liderlik kavramı son derece kritik bir yere sahiptir.

2.3.2. Liderlik Tarzları

Bu başlık altında, örgütsel yapılar içerisinde yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşim biçimlerine göre şekillenen Demokratik Katılımcı, Otokratik, Tam Serbestlik Tanıyan, Dönüşümcü, Etkileşimci, Katılımcı/Destekleyici ve Araçsal Liderlik tarzlarına yer verilmiştir.

Demokratik Katılımcı Lider

Liderlik sürecinin önemli unsurlarından biri de karar verme sorumluluğudur. Bu noktada, demokratik ve katılımcı liderlik anlayışı, kararların yalnızca lider tarafından alınması yerine, takipçilerin sürece etkin biçimde dahil edilmesini öngörmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirebileceği bir ortamın oluşmasını destekler. Demokratik katılımcı lider, yetkiyi tek başına kullanmak yerine paylaşmayı tercih eder ve çalışanlarını iş süreçlerine dair görüş bildirmeleri yönünde motive eder. Bu doğrultuda, hedeflerin belirlenmesi ve stratejilerin oluşturulması aşamalarında çalışanların önerilerinden faydalanmak temel bir yaklaşımdır (Uzun, 2024).

Demokratik liderlik modelinde lider, örgütün genel amaçlarını şekillendirirken sadece hiyerarşik yapıya bağlı kalmaz. Aynı zamanda her bireyin görüşünü dikkate alır ve bu katkılardan yararlanmayı önemser. Grup üyeleriyle yürütülen istişarelerde tarafsızlık ilkesine bağlı kalarak, onları açık fikirli tartışmalara dâhil eder. Bu liderler, üyelerinin kendilerini baskı altında hissetmeyeceği, güvenli ve özgür bir iletişim ortamı yaratmayı hedefler. Eleştiri süreçlerinde adil ve objektif davranmak ise demokratik liderin temel ilkelerinden biridir (Arıkan, 2001).

Demokratik liderliğin uygulandığı örgütlerde grup yapısı büyük oranda ilişki temellidir. Çalışanlar, kendilerine uygun görev ve sorumlulukları üstlenerek faaliyetlere gönüllü olarak katılırlar. Grup içinde güçlü insan ilişkileri kurulması sayesinde, her bireyden karar alma süreçlerinde ve sorun çözümünde etkin katılım göstermesi beklenir. Bu kültür, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri ve çözüm üretme süreçlerine aktif biçimde katkı sundukları bir ortam yaratır (Fidanoğlu, 2016).

Demokratik liderlik anlayışıyla yönetilen gruplar, sosyal bir bütünlük içerisinde hareket eden yapılar olarak tanımlanabilir ve bu yapıda lider ile takipçileri iş birliği içinde yer alırlar. Güney'e (1999) göre, demokratik liderlik daha çok katılımın teşvik edildiği ortamlarda etkili bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik tarzında, lider yalnızca kendi kararlarını uygulamaya koymakla kalmaz. Aynı zamanda grup üyelerinin de sürece dâhil edilmesini sağlar. Karar verme süreci sadece liderin inisiyatifinde şekillenmeyip, tüm üyelerin katkısıyla olgunlaşır. Lider, karar alma ve

uygulama süreçlerinde grubun tamamının aktif katılımını destekleyerek sorumlulukları eşit şekilde dağıtır (Fidanlıoğlu, 2016).

Demokratik liderliği farklılaştıran en temel özelliklerden biri, liderin örgüt üyelerine duyduğu güvendir. Hiyerarşik baskıdan uzak bir yönetim biçimi sergileyen bu liderlik türü, çalışanlara güvenerek görev paylaşımını teşvik eder. Bu sayede, örgüt üyeleri kendilerini baskı altında hissetmeden yaratıcı ve üretken davranabilirler. Ayrıca, bu tür liderler cezalandırma yöntemlerine başvurmaz. Bunun yerine rehberlik etmeyi tercih ederler. Demokratik liderlik anlayışında liderin her konuyu bilmesi beklenmez. Aksine, üyelerin kendi bilgi ve becerileriyle katkı sağlamaları desteklenir. Farklı düşünce ve görüşlerin sürece dâhil edilmesi lider tarafından olumlu karşılanır ve bu çeşitlilik, ortak amaçlara ulaşmada grup sinerjisini artırır.

Demokratik lider, ekip üyeleriyle birlikte hareket eden, onların görüşlerine değer veren ve ortak hedef doğrultusunda yönlendiren bir rehber niteliğindedir. Bu yaklaşımla birlikte, grup içerisinde karşılıklı güvene dayalı, destekleyici ve açık iletişimle örülü bir ortam oluşturulmuş olur. Demokratik liderler, bireylerin sorumluluk alarak kendi yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayan ve bu sürece alan tanıyan kişilerdir (Önen ve Tüzün, 2005).

Demokratik liderlik anlayışının benimsendiği örgütlerde, çalışan bireyler yalnızca verilen görevleri yerine getirmekle kalmayıp, liderleri kadar örgütsel amaçlara ve planlamaya ilgi göstermektedir. Bu tür yapılarda bireyler, düşünce ve inançlarını rahatlıkla ifade edebildikleri destekleyici bir ortamda çalıştıkları için grup içi motivasyonları da yüksek düzeyde seyretmektedir. Çalışanların karar süreçlerine aktif katılım göstermeleri, onların sadece işe olan bağlılıklarını değil, aynı zamanda psikolojik doyumlarını da artırmaktadır. Katılımın sağladığı bu etkileşim, bireylerin işlerinden daha fazla haz almalarına olanak tanımaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

Bununla birlikte, demokratik liderliğin bazı potansiyel sakıncalarının da göz ardı edilmemesi gerekir. Her bireyin karar süreçlerine dâhil edilmesi, özellikle zaman yönetimi açısından bazı aksaklıklara neden olabilir. Ayrıca, uzmanlık alanı dışında görüş bildiren bireylerin fikirlerinin dikkate alınması, kararların doğruluğunu olumsuz etkileyebileceği gibi, diğer çalışanlar arasında iletişim sorunları, yanlış anlaşılmalar ya da memnuniyetsizlik gibi durumların ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilir. Bu gibi

durumlar zaman zaman alınganlık ve kırgınlık gibi duygusal tepkilere neden olabilir (Fidanlıoğlu, 2016).

Otokratik Lider

Otoriter liderlik, liderin tüm kontrol ve karar verme gücünü elinde bulundurduğu, astlara çok az ya da hiç söz hakkı tanınmayan bir yönetim biçimidir. Bu liderlik tarzında lider, yapılacak işlerin ne şekilde, ne zaman ve nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini belirleyen tek yetkili konumundadır. Lider ile çalışanlar arasındaki sınır oldukça keskindir; kararlar çoğunlukla çalışanların fikirleri alınmadan tek taraflı biçimde verilir. Bu tarzın aşırıya kaçması durumunda, liderin diktatörce davranışlar sergilemesi ve yetkisini kötüye kullanması söz konusu olabilir. Aynı zamanda bu liderlikte, çalışanlar üzerinde sıkı bir kontrol ve denetim mekanizması kurulur. Otoriter liderliğin daha verimli sonuçlar doğurduğu durumlar ise, zaman baskısının olduğu, hızlı karar verilmesi gereken durumlar ya da liderin gruptaki en yetkin kişi olduğu ortamlardır. Bu tip liderler, çoğunlukla yalnızca kendi kararlarını uygular, ekip üyelerinin düşüncelerine sınırlı derecede değer verir (Dağ, 2024).

Bu liderlik anlayışının altında yatan temel varsayım, bireylerin çalışmaya gönülsüz, motivasyonları düşük ve sorumluluk almaktan kaçınan kişiler olduğu yönündedir. Bu bağlamda liderler baskıcı, kuralcı ve tehdit içeren bir iletişim dili kullanma eğilimindedir. Tüm kararları tek başına alır, açık talimat verilmedikçe hiçbir çalışanın harekete geçmesine izin vermez. Bu tür yöneticiler için disiplin ve otorite temel ilkeler arasındadır. Güç, statü ve otoritenin simgesel göstergelerine büyük önem atfederler. Çalışanlara ödül ya da ceza uygulama inisiyatifi tamamen liderdedir. Bu durum da çalışanların bağlılık ve iş doyumu açısından olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Dinler, 2018).

Her liderlik yaklaşımında olduğu gibi, otokratik liderlik tarzı da belirli davranış örüntüleriyle karakterize edilir. Bu tarzda liderlik, görev merkezli ve merkeziyetçi bir yapı üzerine kuruludur. Karar alma süreçleri tamamen liderin inisiyatifinde gelişir. Bu nedenle çalışanlar süreçlere katılım gösteremez. Yetkinin tek elde toplanması, organizasyonda demokratik bir yapı yerine tek sesliliğin hâkim olmasına yol açar. Otokratik liderlik tarzı sergileyen bireyler çoğu zaman bencilce davranışlar

sergileyebilir, çalışanların görüş ve duygularını geri plana atabilirler (Tunçbilek ve Kaya, 2020).

Bu tür liderlik anlayışında ilişkilerden çok, elde edilen çıktılar ön plandadır. Lider, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin gelişmesinden hoşnut olmayabilir. Bunun yerine bu ilişkileri kendi kontrolünde tutmayı tercih eder. Çalışanlarıyla arasına mesafe koyarak yönetsel otoritesini korumaya çalışır. Kararlarında yasa, yönetmelik ve kuralları temel alan bu liderler, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altında tutmak amacıyla ödül ve ceza sistemlerine sıklıkla başvururlar. Bu durum zamanla çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve iş ortamında baskı hissi yaratabilir (Bozdoğan ve Sağnak, 2011).

Otokratik liderlik anlayışında lider, çalışanları motive etmek amacıyla ödüllendirme yerine, cezalandırma ya da tehdit gibi yöntemleri tercih etmektedir. Dengiz'e (2000) göre bu liderler, aynı zamanda "babacan" bir lider figürü olarak da değerlendirilebilir. Bu tip liderler, güvene dayalı kişilik yapıları ve sahip oldukları otorite ile karar alma süreçlerini tek başlarına yürütürler. Babacan görünüm altında, çalışanlarına görevleri nasıl yerine getireceklerini belirleyerek, onları sürekli gözetim altında tutar. Kişilik özelliklerinde herhangi bir değişim olmaksızın, çalışanların motivasyonunu artırmak için onları sıkı şekilde denetler, yönlendirir ve zaman zaman baskı altına alır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011).

Bu liderlik biçimi, özellikle kararların hızlı bir şekilde alınması gereken, alternatiflerin sınırlı olduğu ortamlarda etkili sonuçlar vermektedir. Otokratik lider, doğrudan işin başında yer alarak kararları tek başına alır ve bu sayede işler kısa sürede tamamlanabilir. Bu liderlik tarzında sıkı denetim altında çalışan bireylerin daha hızlı hareket ettikleri ve birden fazla işi aynı anda yürütebildikleri ifade edilmektedir (İbicioğlu vd., 2009).

Otokratik liderlerin egemen olduğu örgüt yapıları, genellikle disiplinin yoğun olduğu, geleneklere sıkı sıkıya bağlı, değişime kapalı ve önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda işleyen yapılardır. Bu liderler, yönetim tarzları açısından baskıcı ve denetimci olarak tanımlanabilir. Liderin, çalışanlara rehberlik etmek ya da onları motive edici bir tutum sergilemek yerine, emir verici, otoriter ve eleştirel bir yaklaşımla süreci yönetmesi dikkat çeker. Böyle bir lider, kendi otoritesine güvenerek

hareket eder ve aldığı kararlarda herhangi bir tereddüt yaşamaz (Tunçbilek ve Kaya, 2020).

Bu tarz liderliğin uygulandığı iş ortamlarında, ast konumundaki bireylerin fikirlerine önem verilmez ve duygusal ihtiyaçları göz ardı edilir. Bu durum, çalışanların yaratıcı kapasitelerinin bastırılmasına, süreçlere katılım düzeylerinin düşmesine ve aralarında kırgınlık ya da öfke gibi olumsuz duyguların gelişmesine zemin hazırlar. Ayrıca, iş gücü devrinin yüksek olduğu bu ortamlarda, liderin benmerkezci davranışları çalışanlarda tatminsizlik, düşük motivasyon ve yaratıcı düşünceden uzaklaşma gibi sonuçlara yol açabilir (Dengiz, 2000).

Tüm bu özellikler dikkate alındığında, otokratik liderin işleri bizzat kendisinin yürütme eğiliminde olduğu, çünkü bir başkasına görev devri yapıldığında işlerin aksayabileceğine inandığı görülür. Türk kültürel yapısında da otokratik liderlik tarzının yaygın olduğu ve bu liderlik tarzına sahip bireylerin bilgili, saygı uyandıran, güvenilir ve liderlik vasfını hak eden kişiler olarak değerlendirildiği öne sürülmektedir. Ayrıca, kimi durumlarda diğer liderlik stillerinin yetersiz kaldığı sorunların çözümünde otokratik liderlik yaklaşımının etkili bir çözüm sunduğu bilinmektedir (Şahin ve Yılmaz, 2016).

Tam Serbestlik Tanıyan Lider

Grup üyelerine yüksek derecede özgürlük tanıyan liderlik anlayışında, lider planlama, hedef koyma ve politika geliştirme gibi süreçlerde karar verme yetkisini tamamen grup üyelerine bırakır. Bu yaklaşım, bireylerin kendi eğilimleri ve yaratıcılıkları doğrultusunda hareket etmelerine imkân sunar. Ancak, bu tarz liderliğin uygulandığı ortamlarda, çalışanların yeterli donanıma sahip olmaması, kültürel düzeyin düşük olması ya da iş bölümü ve koordinasyonun zayıf olması durumunda, istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir; özellikle grup başarısında ciddi azalmalar gözlemlenebilir (Küçükali, 2011).

Bu liderlik biçimini benimseyen yöneticiler, bireylerin kendilerine verilen görevler çerçevesinde planlarını ve programlarını bağımsız şekilde oluşturmasına fırsat tanır ve müdahale etmezler. Liderin rolü daha çok dış çevre ile ilişkileri yönetmek, kaynak sağlamak ve sınırları çizmekle sınırlı kalmaktadır. Bu tarz liderlikte

karar alma süreçleri tamamen çalışanların inisiyatifine bırakılmış olup, lider bu sürece doğrudan katılmaz. Üyelerin hem görev dağılımları hem de ekip seçimleri kendi tercihleri doğrultusunda şekillenir (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014).

Bu yaklaşımda lider, yönetim yetkisini bilinçli olarak astlarına devreder. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken nasıl hareket edeceklerine, hedeflerini nasıl belirleyeceklerine ve ne tür bir yöntem izleyeceklerine tamamen özgür bir şekilde karar verirler. Bu nedenle çalışan performansları sürekli izlenmez ve klasik anlamda bir değerlendirme sistemi uygulanmaz. İlk bakışta bu durum liderin görevinden uzaklaştığı izlenimini verse de, aslında kendi gelişimini takip edebilen, özdenetim sahibi ve bilinçli çalışanlar için bu tarz bir liderlik oldukça verimli olabilir (Demir ve Okan, 2008).

Bu liderlik stilinde, çalışanlar kişisel gelişimlerine odaklanır ve karşılaştıkları sorunlara çözüm üretme sorumluluğunu taşırlar. Gerekli gördüklerinde kendi gruplarını oluşturarak yaratıcı çözümler geliştirebilir ve özgün kararlar alabilirler. Lider yalnızca danışılan konularda görüş bildirir ve bu görüşler bağlayıcı değildir. Karar sürecinde son söz, tamamen çalışanlara aittir (Demir Uslu, 2011).

Serbestlik odaklı liderlik anlayışında, ekip üyeleri bireysel becerilerini kullanma ve geliştirme fırsatı bulurken, yöneticiler de bu süreci yalnızca yönlendiren bir konumda kalır. Bu liderlik tarzı, çalışanların fikir üretme ve yeni yaklaşımlar deneme konusunda teşvik edildiği bir ortam yaratır. Ancak, liderin otoriteyi büyük ölçüde elinden bırakması bazı sorunlara da zemin hazırlayabilir. Örneğin, grup performansında düşüş yaşanabilir, bireysel katkıların etkinliği azalabilir ve çalışanlar arasında sorumluluktan kaçınma davranışları görülebilir. Bu tür durumlar, kurumun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabileceği gibi, çalışanların iş verimliliğinin de beklenen düzeyin altında kalmasına neden olabilir (Izgar, 2014).

Literatürde, tam serbestlik tanıyan liderlik, çoğu zaman kaçınan ya da pasif liderlik anlayışıyla eşdeğer şekilde değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma sahip liderlerin görev yaptığı gruplarda lider figürüne olan ihtiyaç oldukça azalmıştır. Çünkü lider, karar süreçlerine aktif olarak dahil olmaz, çalışanların yönlendirilmesine katkı sağlamaz ve bireyleri tamamen kendi inisiyatiflerine bırakır. Bu da, böyle bir liderliğin sembolik düzeyde kaldığı ve gerçek anlamda yönetsel bir etki yaratmadığı izlenimini

doğurur. Yetkinin büyük oranda liderden alınarak çalışanlara bırakıldığı bu liderlik anlayışı, örgütsel kontrolün zayıflamasına yol açabilir (Şahin, 2020).

Tam serbestlik tanıyan liderler, genel olarak sorumluluk almaktan kaçınan, görevlerini devretme eğiliminde olan ve çaba harcamaktan uzak duran bir profil çizmektedir. Bu bağlamda, karar alma süreçlerinde daha çok çalışanlar etkin rol üstlenir. Serbest liderliğin egemen olduğu ortamlarda çalışan bireylerin karar mekanizmalarında daha fazla söz sahibi olduğu, işin sorumluluğunu büyük ölçüde üstlendiği gözlemlenir (Balcı, 2019).

Bu tarz bir liderlikte unutulmaması gereken en önemli hususlardan biri, nihai kararların sorumluluğunun hâlen liderin üzerinde olduğudur. Bu durum, serbestlik tanıyan liderliğin dikkatle ve stratejik biçimde uygulanması gerektiğini göstermektedir. Liderin çalışanlarına tam anlamıyla güven duyması esastır. Bununla birlikte, kararlar çalışanlar tarafından alınsa da, olası sonuçlardan doğacak sorumluluğun liderde kalması, liderlik görevini pasif hâle getirmez. Örgüt içinde ihtiyaç duyulduğunda bireylerin kendi aralarında gruplar oluşturarak çeşitli problemlere farklı çözüm önerileri getirdikleri ve bu şekilde inovatif çözümler geliştirdikleri bilinmektedir (Küçüközkan, 2015).

Tam serbestlik tanıyan liderlerin görev yaptığı örgütlerde, yönetsel işleyişin belirgin bir şekilde hissedilmediği, alınması gereken kararların sürekli ertelendiği ve çalışanlara zamanında geri bildirim sağlanmadığı sıklıkla gözlemlenmektedir. Bu tarz liderlerin, genellikle herkesle uzlaşmacı bir tavır sergileyerek çaba sarf etmeden süreci yönetmeye çalıştıkları ve aslında etkin hiçbir uygulamada bulunmadıkları dikkat çekmektedir. Öyle ki, bu tür örgütlerde liderin varlığını doğrudan hissetmek oldukça güçtür. Liderden ziyade, grubun içinde bulunan bireylerin inisiyatif alarak, değişen durumlara göre sorumluluk üstlendikleri ve fiili liderlik rolünü zaman zaman üstlendikleri görülmektedir. Bu gibi yapılarda çalışanların kişisel çabalarıyla gelişim gösterdikleri ve bireysel fikirlerinin ön plana çıkarak onları daha aktif ve görünür kıldığı söylenebilir. Bu da, yenilik üretme eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu bir ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır (Aktaş ve Özgenel, 2020).

Literatürde bu stilin en az tercih edilen liderlik türlerinden biri olduğu belirtilmektedir. Çünkü bu tür liderler, çoğunlukla yalnızca maddi ve teknik

ihtiyaçların karşılanmasında rol alan sembolik bir figür gibi hareket etmekte; karar alma, yönlendirme ve rehberlik gibi temel liderlik görevlerinden uzak durmaktadır. Bunun yerine, evrak işleriyle meşgul olup insan ilişkilerinden kaçınmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Bu liderlik tarzına sahip kişilerin genel olarak sorumluluk üstlenmekten kaçtığı, karar süreçlerini ertelediği, çalışanların motivasyonuna ya da gelişimine katkı sunmadığı ve iletişimde netlikten uzak bir tutum sergilediği bilinmektedir (Kılıç ve Yılmaz, 2018).

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, günümüzün sürekli değişim gösteren yapısında, kurumların bu değişime ayak uydurabilmesi açısından kritik bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu liderlik anlayışını benimseyen kişiler, değişimin öncüsü ve yenilikçi fikirlerin uygulayıcısı olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderler, kendi geliştirdikleri vizyonu çalışanlara benimsetme, onları değişimin kaçınılmaz olduğuna ikna etme ve bu süreçte motivasyonlarını artırma konularında belirgin bir etkiye sahiptir. Bu yaklaşımın düşünsel temelleri ilk kez Burns'ün yaptığı çalışmalara dayanmaktadır (Eren, 2014).

Burns, dönüşümcü liderliği, liderin takipçileri üzerinde köklü ve olumlu değişimler gerçekleştirdiği bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Buna karşın Bass, bu liderlik stilini daha çok liderin, takipçileriyle kurduğu etkili iletişim aracılığıyla onların ihtiyaçlarını fark edip cevap vermesiyle açıklamaktadır. Yani, Burns daha çok dönüşümün kendisine odaklanırken, Bass bu sürecin takipçilerle sağlıklı ve etkili bir iletişim kurularak gerçekleştirilmesini ön plana çıkarmaktadır. Dönüşümcü liderler, takım üyelerini ve örgütteki diğer bireyleri, ulaşılması hedeflenen sonuçlara dair bilgilendirerek ve bu hedeflerin önemini vurgulayarak ekip içinde motivasyon ve bağlılık yaratmayı amaçlamaktadırlar (Ayrancı ve Öğe, 2010).

Bu liderlik türünün özünü, liderin ilham verici ve motive edici yönü oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının sahip oldukları potansiyeli fark etmelerine yardımcı olurken, onları yalnızca görevlerini yerine getirmeye değil, bu görevlerin ötesine geçerek kendilerini geliştirmeye de teşvik eder. Bu yaklaşım, bireyin kişisel gelişimini, işletmenin hedefleriyle bütünleştirerek daha yüksek bir aidiyet ve sorumluluk duygusu yaratır. Böylece lider, takipçisinin yalnızca mevcut

görevleri yerine getirmesini değil, aynı zamanda daha üst düzeydeki ihtiyaç ve amaçlara ulaşmasını da sağlar. Tüm bu özellikler, dönüşümcü liderliği çağımızın belirsizliklerle dolu iş dünyasında değerli bir liderlik yaklaşımı hâline getirmektedir. Sürekli değişim ve yeniliğin yaşandığı bu ortamda, dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe hazırlanmasında ve başarıya ulaşmasında rehberlik eden vizyoner figürler olarak öne çıkmaktadır (Eraslan, 2004).

Dönüşümcü liderler, takipçilerini motive ederken onların gizli kalmış potansiyellerini açığa çıkarmayı ve özgüvenlerini yükselterek, beklentilerin ötesinde bir performans sergilemelerini sağlamayı amaçlarlar. Bu liderlik anlayışı, çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleriyle sınırlı kalmayıp, işlerinin anlam ve önemini daha derinden kavramalarını sağlar. Bu sayede çalışanlar, bireysel çıkarlarının ötesine geçerek, kurumun hedefleri doğrultusunda bir dönüşüm sürecine dâhil olurlar (Dinler, 2018: 43). Bu durum, onların görevlerine karşı duydukları sorumluluk duygusunu artırır ve gönüllü bir bağlılık geliştirmelerine olanak tanır. Sonuç olarak, çalışanlar örgütün vizyonunu içselleştirerek, bu doğrultuda daha istekli ve etkili bir şekilde çaba göstermeye yönelirler (İraz ve Şimşek, 2004).

Dönüşümcü liderler, diğer liderlik stillerinde bulunan bireysel özelliklerin yanı sıra, kurumun geleceğine dair ortak bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu çalışanlarıyla paylaşma becerisine sahiptirler. Ayrıca, her çalışana özel ilgi gösterme, onları zihinsel olarak harekete geçirme, yaratıcı düşünmeyi teşvik etme ve karizmatik bir duruş sergileme gibi önemli özellikleriyle değişimi gerçekleştirme konusunda öne çıkarlar (Doğanalp, 2009).

Etkileşimci (Transaksiyonel) Lider

Etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasında karşılıklı beklentilere ve çıkar alışverişine dayalı bir liderlik tarzıdır. Bu modelde lider, takipçilerine belirlenen performans kriterlerini yerine getirmeleri durumunda çeşitli ödüller sunar. Bu ödüller hem maddi kazançlar hem de manevi takdirler şeklinde olabilir. Etkileşimci liderler, kurum içi düzeni, var olan kurumsal yapıları ve statükoyu koruma eğilimindedirler. Belirli hedefler doğrultusunda çalışanlarıyla açık bir iletişim kurar ve bu hedeflere ulaşıldığında ödüllendirme yaparak motivasyonu sağlar. Aynı zamanda, performans

düşüklüğü ya da hedeflerin gerçekleştirilmemesi durumunda takipçilerine çeşitli yaptırımlar da uygulayabilir (Günter, 2014).

Bu liderlik yaklaşımında liderler, yalnızca belirlenen normların dışına çıkıldığında sürece doğrudan müdahil olurlar. Bu müdahaleler ise iki şekilde gerçekleşebilir: aktif ve pasif biçimde. Aktif müdahale yaklaşımında lider, olası sorunları önceden öngörerek çözüm üretir ve sistemin düzenli işlemesini sağlamak için önleyici tedbirler alır. Buna karşın, pasif müdahale anlayışında lider, bir problem ciddi boyuta ulaşıncaya kadar sürece dahil olmaz ve genellikle cezalandırıcı bir tutum sergiler. Bu nedenle, etkileşimci liderlik anlayışı daha çok sorun ortaya çıktıktan sonra harekete geçmeyi esas alır (Demir ve Okan, 2008).

Katılımcı (Destekleyici) Liderlik

Katılımcı (destekleyici) liderlik, köklerini House'un Yol–Hedef Kuramı'ndan alır ve karar süreçlerine astların aktif biçimde katılmasını, onların görüş ve önerilerinin lider tarafından dikkate alınmasını öngörür (House, 1971). Bu yaklaşımda lider, çalışanların hem rasyonel hem de duygusal ihtiyaçlarına duyarlı davranır. Adil geribildirim sağlar, öğrenme fırsatları yaratır ve psikolojik güven iklimi oluşturur (House ve Mitchell, 1974). Yapılan deneysel çalışmalar, çalışanların katılımcı liderlikle karşılaştıklarında görev anlamını daha güçlü hissettiklerini ve rol belirsizliğinin azaldığını göstermiştir (Yukl, 2013).

Bir diğer önemli boyut, liderin destekleyici tutumunun örgüt içindeki adalet algısını artırmasıdır. Adalet duygusu güçlendiğinde çalışanlar algılanan örgütsel desteği daha yüksek rapor etmektedir. Bu durum hem "duygusal bağlılığı" hem de "vatandaşlık davranışlarını" beslemektedir (Podsakoff vd., 2009). Özellikle yüksek belirsizlik içeren veya yaratıcılık gerektiren işlerde, katılımcı liderliğin takım içi bilgi paylaşımı, karşılıklı öğrenme ve yenilikçi çözümler üretme olasılığını artırdığı saptanmıştır (Hernandez vd., 2011).

Kültürlerarası çalışmalar, bu liderlik tarzının kolektivist kültürlerde aidiyet duygusunu beslediğini; bireyci kültürlerde ise özerklik ihtiyacını tatmin ederek motivasyonu yükselttiğini ortaya koymuştur (Rockstuhl vd., 2012). Ayrıca kuşak farklılıkları bağlamında, Y ve Z kuşağının "değer verildiğini hissetme" ve "esnek

geribildirim alma" beklentileri katılımcı liderliğin önemini artırmaktadır (Deal ve Levenson, 2016).

Bununla birlikte, literatür katılımcı liderliğin her bağlam için panzehir olmadığını da vurgular. Kararların hızlı alınması gereken yüksek baskı durumlarında, geniş katılım süreçleri zaman maliyeti yaratabilir; bu nedenle liderin esnek davranarak katılım düzeyini koşula göre ayarlaması önerilir (Vroom ve Jago, 2007).

Araçsal (Instrumental) Liderlik

Araçsal liderlik, Antonakis ve House'un dönüşümcü/etkileşimci modelleri tamamlayıcı bir çerçevede güncellemesinin sonucunda geliştirilmiş ve liderlik literatürüne görece yeni bir boyut kazandırmıştır (Antonakis ve House, 2014). Bu yaklaşım, "ne yapılacağı"nı belirlemekten ziyade, "nasıl yapılacağı" konusunda net yol haritaları, süreçler ve kontrol mekanizmaları sunan liderlik davranışlarını kapsar. Araçsal lider, stratejilerin operasyonel hedeflere dönüştürülmesinde rehberlik eder; belirsizlikleri azaltmak için standartlar koyar ve performans sapmalarına erken müdahale eder (Dinh vd., 2014).

Özellikle karmaşık teknoloji projeleri, çok- lokasyonlu tedarik zincirleri veya yüksek düzenleme gerektiren sektörlerde (ör. havacılık, ilaç) araçsal liderliğin önemi vurgulanır. Çünkü bu alanlarda, küçük süreç hataları bile ciddi maliyet ya da güvenlik riski doğurabilir (Antonakis ve Jacquart, 2017). Araçsal liderlik, süreç iyileştirme teknikleri (Six Sigma, Kaizen) ve proje yönetim metodolojileri (PMBOK, Agile) ile doğal bir uyum içindedir; lider, ekipleri bu metodolojilere göre organize eder ve izle-ölç- iyileştir döngüsünü işletir (Sadgrove, 2015).

Ampirik bulgular, araçsal liderliğin operasyonel verimlilik, zamanında teslim oranı ve kalite metriği gibi göstergelerde anlamlı artışlar sağladığını göstermektedir (Núñez ve Leonidou, 2020). Dahası, çalışan perspektifinden bakıldığında, adil süreçler ve net performans kriterleri belirsizliği azaltmakta; bu da görev tatmini ile rol netliği arasında pozitif bir ilişkinin oluşmasını desteklemektedir (Wang vd., 2019).

Eleştirel çalışmalar ise araçsal liderliğin aşırıya kaçması halinde bürokrasiye yol açabileceğini, yaratıcılığı baskılayabileceğini ve çalışanların özerklik algısını zedeleyebileceğini belirtir (Lee ve Edmondson, 2017). Bu nedenle modern

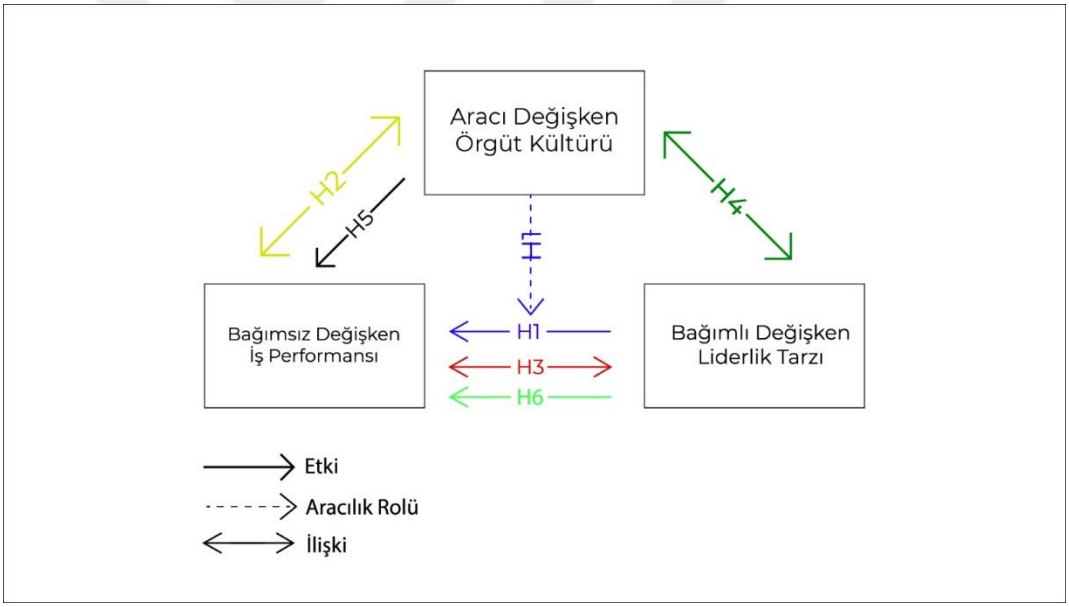
yaklaşımlar, araçsal liderliği dönüşümcü ilhamla dengeleyen “ikili” liderlik stillerinin daha etkili olabileceğini savunmaktadır (Antonakis ve Day, 2018).

3. MATERYAL ve YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın yöntemi ve amacı, evren ve örneklemi, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci ve veri analizi, çalışmanın etik yönü ve kısıtlamaları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Çalışmanın Yöntemi ve Amacı

Kesitsel ilişki tarama modeli kullanılan bu çalışmanın temel amacı, liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünü değerlendirmektir. Bu kapsamda, bir tıp merkezinde görev yapan sağlık çalışanların algılarına dayalı olarak liderlik tarzları, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.



Şekil 3.1. *Çalışma Modeli*

Regresyon analizinde iki değişken arasında üçüncü bir değişkenin aracılık ettiğini görmek oldukça basittir. Bağımlı, bağımsız ve aracı değişken durumunda aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir (Şekil 3.1).

Çalışma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H1: Liderlik tarzının, iş performansı üzerine etkisinde örgüt kültürü aracılık rolü vardır.

H2: Örgüt kültürü ile iş performansı arasında ilişki vardır.

- H2a: Klan kültürü alt boyutu ile iş performansı arasında ilişki vardır.
- H2b: Adhokrasi kültürü alt boyutu ile iş performansı arasında ilişki vardır.
- H2c: Hiyerarşi kültürü alt boyutu ile iş performansı arasında ilişki vardır.
- H2d: Pazar kültürü alt boyutu ile iş performansı arasında ilişki vardır.

H3: Liderlik tarzı ile iş performansı arasında ilişki vardır.

- H3a: Katılımcı liderlik alt boyutu ile iş performansı arasında ilişki vardır.
- H3b: Destekleyici liderlik alt boyutu ile iş performansı arasında ilişki vardır.
- H3c: Araçsal liderlik alt boyutu ile iş performansı arasında ilişki vardır.

H4: Örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasında ilişki vardır.

- H4a: Klan kültürü alt boyutu ile katılımcı liderlik arasında ilişki vardır.
- H4b: Adhokrasi kültürü alt boyutu ile katılımcı liderlik arasında ilişki vardır.
- H4c: Hiyerarşi kültürü alt boyutu ile katılımcı liderlik arasında ilişki vardır.
- H4d: Pazar kültürü alt boyutu ile katılımcı liderlik arasında ilişki vardır.
- H4e: Klan kültürü alt boyutu ile destekleyici liderlik arasında ilişki vardır.
- H4f: Adhokrasi kültürü alt boyutu ile destekleyici liderlik arasında ilişki vardır.
- H4g: Hiyerarşi kültürü alt boyutu ile destekleyici liderlik arasında ilişki vardır.
- H4h: Pazar kültürü alt boyutu ile destekleyici liderlik arasında ilişki vardır.
- H4ı: Klan kültürü alt boyutu ile araçsal liderlik arasında ilişki vardır.
- H4j: Adhokrasi kültürü alt boyutu ile araçsal liderlik arasında ilişki vardır.
- H4k: Hiyerarşi kültürü alt boyutu ile araçsal liderlik arasında ilişki vardır.
- H4l: Pazar kültürü alt boyutu ile araçsal liderlik arasında ilişki vardır.

H5: Örgüt kültürünün iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H6: Liderlik tarzının iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H7: Katılımcıların yaşı ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H7a: Katılımcıların yaşı ile klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H7b: Katılımcıların yaşı ile adhokrasi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H7c: Katılımcıların yaşı ile hiyerarşi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H7d: Katılımcıların yaşı ile pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H8: Katılımcıların yaşı ile liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H8a: Katılımcıların yaşı ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H8b: Katılımcıların yaşı ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H8c: Katılımcıların yaşı ile araçsal liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H9: Katılımcıların yaşı ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H10: Katılımcıların cinsiyeti ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H10a: Katılımcıların cinsiyeti ile klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H10b: Katılımcıların cinsiyeti ile adhokrasi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H10c: Katılımcıların cinsiyeti ile hiyerarşi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H10d: Katılımcıların cinsiyeti ile pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H11: Katılımcıların cinsiyeti ile liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H11a: Katılımcıların cinsiyeti ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H11b: Katılımcıların cinsiyeti ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H11c: Katılımcıların cinsiyeti ile araçsal liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H12: Katılımcıların cinsiyeti ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H13: Katılımcıların eğitim durumu ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H13a: Katılımcıların eğitim durumu ile klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H13b: Katılımcıların eğitim durumu ile adhokrasi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H13c: Katılımcıların eğitim durumu ile hiyerarşi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H13d: Katılımcıların eğitim durumu ile pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H14: Katılımcıların eğitim durumu ile liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H14a: Katılımcıların eğitim durumu ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H14b: Katılımcıların eğitim durumu ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H14c: Katılımcıların eğitim durumu ile araçsal liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H15: Katılımcıların eğitim durumu ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H16: Katılımcıların çalışma süresi ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H16a: Katılımcıların çalışma süresi ile klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H16b: Katılımcıların çalışma süresi ile adhokrasi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H16c: Katılımcıların çalışma süresi ile hiyerarşi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H16d: Katılımcıların çalışma süresi ile pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H17: Katılımcıların çalışma süresi ile liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H17a: Katılımcıların çalışma süresi ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H17b: Katılımcıların çalışma süresi ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H17c: Katılımcıların çalışma süresi ile araçsal liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H18: Katılımcıların çalışma süresi ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H19: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- H19a: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H19b: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile adhokrasi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H19c: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile hiyerarşi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H19d: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H20: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

- H20a: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H20b: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H20c: Katılımcıların çalışma pozisyonu ile araçsal liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H21: Katılımcıların grubu ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

3.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir tıp merkezinde 1 Nisan – 31 Temmuz 2024 tarihleri arasında görev yapan toplam 200 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada tam sayım yöntemi esas alınarak örneklem seçimine gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, gönüllü olarak çalışmaya katılmayı kabul eden 154 kişi çalışma kapsamına dâhil edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır (Ek-1). Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve görev yapılan birime ilişkin sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Erdem ve Şatır (2001) tarafından geliştirilen, her bir soruya bağlı alt ifadelerden oluşan ölçek kullanılmıştır. "Örgüt Kültürü Ölçeği", çalışanların örgüt içindeki kültürel yapıyı nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır ve dört alt boyuttan oluşmaktadır: Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Pazar Kültürü. Her alt boyut, örgüt kültürünün farklı bir yönünü temsil etmektedir. Bu ölçek, toplam puanın 100 olacak

şekilde puanlanmaktadır. Katılımcıların her bir kültür tipi için ayrı ayrı ortalama puanları hesaplanmakta, ortalama puanı en yüksek çıkan kültür tipi, bireyin örgüte ilişkin algısında öne çıkan kültür olarak değerlendirilmektedir (Erdem ve Şatır, 2001).

Üçüncü bölümde, çalışan performansını değerlendirmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Uğurluoğlu, Doğan ve Saygı (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan "İş Performansı Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum – 5: Kesinlikle katılıyorum) bir derecelendirme sistemiyle uygulanmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler, çalışanın iş hedeflerine ulaşma düzeyi, görevlerini zamanında tamamlama durumu, sunduğu hizmetin kalite standartlarına uygunluğu ve ortaya çıkan problemleri çözme becerisi gibi konuları kapsamaktadır. Bu yönüyle ölçek, bireylerin görevlerini yerine getirme düzeyini, iş verimliliğini ve iş tatminiyle ilişkili performans göstergelerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Tek boyutlu olarak yapılandırılan ölçeğin orijinal çalışmada rapor edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,91'dir. Her katılımcının dört maddeye verdiği puanların aritmetik ortalaması alınmakta ve bu ortalama üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Ortalama puanın üç ve üzerinde olması, çalışanın iş performansının orta üzeri ya da yüksek düzeyde olduğunu, üçten düşük olması ise düşük performansa işaret ettiğini göstermektedir (Kirkman ve Rosen, 1999).

Dördüncü bölümde ise çalışanların liderleriyle olan etkileşimlerini nasıl algıladıklarını ve liderlik tarzlarının iş ortamındaki etkilerini belirlemek amacıyla, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Işık (2021) tarafından uyarlanan "Liderlik Tarzı Ölçeği" kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik bu ölçek, üç temel liderlik yaklaşımını ölçmektedir: Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik ve Araçsal Liderlik. Ölçek, 5'li Likert tipi yapıdadır. Katılımcılardan her bir ifadeye "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında bir değerlendirme yapmaları istenmektedir. Her bir alt boyut için yer alan maddelere verilen yanıtların aritmetik ortalaması alınarak katılımcıların ilgili liderlik tarzına ilişkin puanı hesaplanmaktadır. Bu puanlama yöntemi, liderlik eğilimlerinin nicel olarak karşılaştırılmasına ve örneklem genelinde hangi liderlik tarzının daha baskın olduğunun belirlenmesine olanak sağlar. Ortalaması en yüksek çıkan liderlik alt boyutu, çalışmada en baskın algılanan liderlik tarzı olarak yorumlanmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,81 olarak tespit

edilmiştir. Çalışmada kullanılan veri toplama araçları, çalışmanın amaçlarına uygun olarak belirlenmiş, geçerliliği ve güvenilirliği daha önce kanıtlanmış ölçeklerden oluşmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler yüz yüze çalışmacı tarafından 1 Nisan – 31 Temmuz 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri toplama sürecinde anketlerin eksiksiz ve doğru şekilde doldurulması için katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcıların samimi ve içten cevaplar verebilmesi için anonimlik sağlanacağı söylenerek hiçbir baskı ve yönlendirme olmadan çalışmaya gönüllülük esasına dayalı olarak dâhil olmaları sağlanmıştır. Anketlerin uygulanması sürecinde, yanıtların güvenilirliğini artırmak amacıyla dış etkenlerden kaynaklanabilecek olumsuzlukları en aza indirmek için her bir katılımcının çalışmadığı bir zamanda ve tek oldukları bir ortamda cevaplaması sağlanmıştır. Katılımcılar anketi doldurduktan sonra çalışmacı tarafından anketler eksiklik yönünden kontrol edilerek teslim alınmıştır.

3.5. Veri Analizi

Verilerin analizi SPSS 26.0 ile yapılmıştır. Çalışmada Örgüt Kültürü Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve Liderlik Tarzı ölçeği puanları hesaplanmış ve puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlemesi için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Skewness ve kurtosis değerleri için şu aralıkta olması önerilir; –3 ile +3 (bazı kaynaklara göre –2 ile +2 daha katıdır). Eğer bu aralıkta ise veri yaklaşık normal dağılıma sahip kabul edilir, özellikle $n > 50$ ise. Kolmogorov-Smirnov testi, büyük örneklemlerde çok küçük sapmalara bile duyarlıdır. Yani veri neredeyse normal bile olsa, Kolmogorov-Smirnov testinde bu farklar istatistiksel olarak anlamlı çıkabilir. Bu yüzden, 100'den fazla gözlemli veri setlerinde çarpıklık-basıklık değerleri daha açıklayıcı olur. 155 gözlemli bir veri setinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal aralıkta olması, verinin normal dağıldığını kabul etmek için yeterlidir. Kolmogorov-Smirnov testi büyük örneklemlerde aşırı hassastır ve her zaman güvenilir değildir. Bu nedenle, bu çalışmada gibi geçerli kaynaklara dayanarak çarpıklık ve basıklık kriterlerini kullanmıştır (George & Mallery, 2010).

Tablo 3.1. *Normallik Varsayımı için Basıklık ve Çarpıklık Değerleri*

	n	Çarpıklık	Basıklık
Klan Kültürü	154	0,970	2,070
Adhokrasi Kültürü	154	-0,179	0,158
Hiyerarşi Kültürü	154	0,780	1,243
Pazar Kültürü	154	0,691	2,193
Toplam Örgüt Kültürü	154	-2,488	2,329
İş Performansı	154	-0,645	-0,094
Katılımcı Liderlik	154	-0,700	0,084
Destekleyici Liderlik	154	-0,619	-0,414
Araçsal Liderlik	154	-1,085	2,130
Toplam Liderlik Tarzı	154	-0,873	0,444

Değerler incelendiğinde her bir puanın basıklık ve çarpıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre puanların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3.1). Puanların normal dağılım göstermesi nedeni ile çalışmada parametrik test teknikleri kullanılmıştır. Ölçek puanının demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi için t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. T testi, 2 gruplu demografik değişkenlerin analizinde kullanılırken ANOVA testi k (k>2) gruplu değişkenlerin analizinde kullanılmıştır. Diğer yandan Örgüt Kültürü Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve Liderlik Tarzı ölçeği arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzının İş Performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, 248).

* $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
* $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenirliği düşük,
* $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
* $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.2. *Güvenirlik Analizi*

	Cronbach's Alpha
Klan Kültürü	0,695
Adhokrasi Kültürü	0,592
Hiyerarşi Kültürü	0,323
Pazar Kültürü	0,496
Toplam Örgüt Kültürü	0,586
İş Performansı	0,719
Katılımcı Liderlik	0,943
Destekleyici Liderlik	0,877
Araçsal Liderlik	0,838
Toplam Liderlik Tarzı	0,948

Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün ($\alpha = 0{,}586$) güvenirliğinin düşük olduğu, iş performansının ($\alpha = 0{,}719$) oldukça güvenilir olduğu ve liderlik tarzının ($\alpha = 0{,}948$) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 3.2).

3.6. Çalışmanın Etik Yönü

Çalışma için Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Etik Kurulundan 22.11.2023 tarihli 09-214 sayılı Etik Onay alınmıştır (Ek-2). Çalışmanın yapılabilmesi için kurumdan resmi izin alınmıştır (Ek-3). Çalışmaya katılan her katılımcıya çalışma hakkında önceden bilgi verilmiştir. Çalışmayı kabul eden katılımcılardan yazılı onam, yazılı onamı kabul etmeyen diğer katılımcılardan da sözlü onam alınmıştır (Ek-4). Anketler anonim olarak uygulanmıştır. Katılımcıların mahremiyeti korunmuş ve elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

3.7. Çalışmanın Kısıtlamaları

Bu çalışmanın bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Çalışma, yalnızca belirli bir kurumda ve 01.04.2024–31.07.2024 tarihleri arasında görev yapan kişiler ile sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Örneklemin yalnızca bir tıp merkezinden oluşması, farklı kurumsal yapılarda benzer sonuçlara

ulaşılıp ulaşılamayacağı konusunda sınırlılık oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmada sadece anket yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine bilgi sağlayabilecek nitel veri toplama yöntemlerine yer verilmemiştir. Bu nedenle, katılımcıların verdikleri yanıtların nedenlerine veya arka planına dair ayrıntılı veriler elde edilememiştir. Bununla birlikte, anketin uygulandığı zaman diliminde katılımcıların içinde bulunduğu ruh hali ya da daha olumlu bir izlenim bırakma eğilimleri gibi bireysel faktörler de çalışmanın sonuçlarını etkileyebilecek sınırlılıklar arasında yer almaktadır.

4. BULGULAR

Tablo 4.1'de çalışanların pozisyon, cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve yaş gibi demografik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 4.1. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

		n	%
Çalışan Pozisyonu	Sağlık Personeli	59	38,3
	İdari Personel/Yönetici	22	14,3
	Destek Hizmetleri	73	47,4
Cinsiyet	Kadın	111	72,1
	Erkek	43	27,9
Yaş	21-30	58	37,7
	31-40	34	22,1
	41-50	34	22,1
	51 yaşından büyük	28	18,2
Eğitim Durumu	İlkokul	1	0,6
	Ortaokul	6	3,9
	Lise	34	22,1
	Ön Lisans	59	38,3
	Lisans	29	18,8
	Yüksek Lisans	13	8,4
	Doktora	12	7,8
Bu Kurumda Çalışma Süresi	1-11 ay	39	25,3
	1-5 yıl	58	37,7
	6-10 yıl	28	18,2
	10 yıl ve üzeri	29	18,8
Toplam		154	100
Yaş	Ortalama ± Standart Sapma	38,45 ±12,76	

Analiz sonuçlarına göre bireylerin demografik özelliklerine yönelik dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %47,4'ünün destek hizmetlerinde olduğu, %39'unun sağlık personeli olduğu, %11,7'sinin idari personel olduğu ve %1,9'unun da yönetici olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte bireylerin %72,1'inin kadınlardan %27,9'unun da erkeklerden oluştuğu, %38,3'ünün ön lisans mezunu %22,1'inin de lise olduğu ve %38,3'ünün 1-5 yıldır bu kurumda çalıştığı belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların ortalama yaşının 38 ± 12,88 yıl olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.1).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin betimsel istatistikleri Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. *Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri*

	n	Minimum	Maximum	Ort.	ss
Klan Kültürü	154	7,50	71,25	28,18	10,13
Adhokrasi Kültürü	154	6,25	42,50	21,85	6,25
Hiyerarşi Kültürü	154	8,75	47,50	26,50	7,26
Pazar Kültürü	154	5,00	55,00	23,48	7,59
Toplam Örgüt Kültürü	154	23,13	26,25	25,00	0,28
İş Performansı	154	3,00	5,00	4,47	0,47
Katılımcı Liderlik	154	1,00	5,00	3,47	0,96
Destekleyici Liderlik	154	1,00	5,00	3,28	1,03
Araçsal Liderlik	154	1,00	5,00	3,83	0,75
Toplam Liderlik Tarzı	154	1,00	5,00	3,52	0,82

Klan Kültürü alt boyutu puan ortalaması 28,18, Adhokrasi Kültürü alt boyutu puan ortalaması 21,85, Hiyerarşi Kültürü alt boyutu puan ortalaması 26,50, Pazar Kültürü alt boyutu puan ortalaması 23,48, Örgüt Kültürü ölçeği puan ortalaması 25,00 olarak elde edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyut ortalamaları, ölçeğin minimum–maksimum aralığı dikkate alındığında görece düşük düzeyde bulunmuştur. Ancak ölçeğin genel ortalaması, alt boyutların katkısıyla birlikte orta düzeyin üzerinde bir eğilim göstermektedir. Bu durum, örgüt kültürünün boyutlar arasında farklılaşan bir dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir. İş Performansı ölçeği puan ortalaması 4,47 olarak elde edilmiştir. Bu da bireylerin iş performansının iyi düzeyde olduğu anlamına gelmektedir. Katılımcı Liderlik alt boyutu puan ortalaması 3,47, Destekleyici Liderlik alt boyutu puan ortalaması 3,28, Araçsal Liderlik alt boyutu puan ortalaması 3,83 ve Liderlik Tarzı ölçeği puan ortalaması 3,52 olarak elde edilmiştir. Liderlik tarzı ölçeğinin genel ortalaması, minimum–maksimum değer aralığı dikkate alındığında orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bulgu, katılımcıların liderlik tarzı algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir (Tablo 4.2).

Çalışmada, örgüt kültürü, iş performansı ve liderlik tarzı arasındaki ilişki Tablo 4.3'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki*

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü	Örgüt Kültürü	İş Performansı	Katılımcı Liderlik	Destekleyici Liderlik	Araçsal Liderlik	Liderlik Tarzı
Klan Kültürü	r	1									
	p										
	n	154									
Adhokrasi Kültürü	r	-0,140	1								
	p	0,084									
	n	154	154								
Hiyerarşi Kültürü	r	**-.581****	**-.357****	1							
	p	0,000	0,000								
	n	154	154	154							
Pazar Kültürü	r	**-.656****	**-.284****	0,116	1						
	p	0,000	0,000	0,153							
	n	154	154	154	154						
Toplam Örgüt Kültürü	r	0,050	0,076	0,013	0,006	1					
	p	0,535	0,349	0,869	0,939						
	n	154	154	154	154	154					
İş Performansı	r	-0,006	-0,102	0,102	-0,008	**-0,022**	1				
	p	0,938	0,207	0,210	0,924	0,036*					
	n	154	154	154	154	154	154				
Katılımcı Liderlik	r	**.276****	**.350****	**-.257****	**-.404****	0,046	0,076	1			
	p	0,001	0,000	0,001	0,000	0,570	0,346				
	n	154	154	154	154	154	154	154			
Destekleyici Liderlik	r	**.272****	**.312****	**-.178***	**-.441****	0,054	0,126	**.709****	1		
	p	0,001	0,000	0,027	0,000	0,505	0,119	0,000			
	n	154	154	154	154	154	154	154	154		
Araçsal Liderlik	r	**.245****	**.270****	**-.178***	**-.369****	0,064	**.204***	**.674****	**.697****	1	
	p	0,002	0,001	0,027	0,000	0,429	0,011	0,000	0,000		
	n	154	154	154	154	154	154	154	154	154	
Toplam Liderlik Tarzı	r	**.297****	**.353****	**-.233****	**-.456****	0,060	**0,041***	**.913****	**.902****	**.854****	1
	p	0,000	0,000	0,004	0,000	0,462	0,008	0,000	0,000	0,000	
	n	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154

Klan Kültürü puanı ile Katılımcı Liderlik puanı (r=0,276 , p=0,001), Destekleyici Liderlik puanı (r=0,272 , p=0,001), Araçsal Liderlik puanı (r=0,245 , p=0,002), Toplam Liderlik Tarzı puanı (r=0,297 , p=0,000) arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu, Hiyerarşi Kültürü puanı (r=-0,581 , p=0,000), Pazar Kültürü puanı (r=-0,656 , p=0,000) arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.3).

Adhokrasi Kültürü puanı ile Hiyerarşi Kültürü puanı (r=-0,357 , p=0,000), Pazar Kültürü puanı (r=-0,284 , p=0,000) arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir

ilişki olduğu, Katılımcı Liderlik puanı (r=0,350 , p=0,000), Destekleyici Liderlik puanı (r=0,312 , p=0,000), Araçsal Liderlik puanı (r=0,270 , p=0,001), Toplam Liderlik Tarzı puanı (r=0,353 , p=0,000) arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.3).

Hiyerarşi Kültürü puanı ile Katılımcı Liderlik puanı (r=-0,257 , p=0,001), Destekleyici Liderlik puanı (r=-0,178 , p=0,027), Araçsal Liderlik puanı (r=-0,178 , p=0,027) Toplam Liderlik Tarzı puanı (r=-0,233 , p=0,004) arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.3).

Pazar Kültürü puanı ile Katılımcı Liderlik puanı (r=-0,404 , p=0,000), Destekleyici Liderlik puanı (r=-0,441 , p=0,000), Araçsal Liderlik puanı (r=-0,369 , p=0,000), Toplam Liderlik Tarzı puanı (r=-0,456 , p=0,000) arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.3).

Örgüt Kültürü puanı ile İş Performansı puanı (r=-0,022 , p=0,036) arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İş Performansı puanı ile Araçsal Liderlik puanı (r=0,204 , p=0,011) ve Liderlik Tarzı puanı (r=0,041 , p=0,008) arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.3).

Katılımcı Liderlik puanı ile Araçsal Liderlik puanı (r=0,674 , p=0,000) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu, Destekleyici Liderlik puanı (r=0,709 , p=0,000) arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki olduğu, Toplam Liderlik Tarzı puanı (r=0,913 , p=0,000) arasında pozitif yönlü çok güçlü düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Destekleyici Liderlik puanı ile Araçsal Liderlik puanı (r=0,697 , p=0,000) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu, Toplam Liderlik Tarzı puanı (r=0,902 , p=0,000) arasında pozitif yönlü çok güçlü düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Araçsal Liderlik puanı ile Toplam Liderlik Tarzı puanı (r=0,854 , p=0,000) arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.3).

Bu sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürünün iş performansı ile arasında (r=-0,022 , p=0,036<0,05) arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu gözlemlenirken, örgüt kültürünün liderlik tarzı ile arasında (p=0,462>0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş

performansının liderlik tarzı ile arasında (r=0,041 p=0,008<0,05) arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.3).

Çalışmada, örgüt kültürü ve liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisi Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4. *Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzının, İş Performansı Üzerindeki Etkisi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	R^2
		B	Standart Hata	Beta			
İş Performansı	Örgüt Kültürü	-0,059	0,155	-0,031	-0,382	0,703	0,038
	Liderlik Tarzı	0,129	0,053	0,194	2,431	**0,016**	
Model: F=2,984 p=0,045							

Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzının, İş Performansı üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,984 , p=0,045<0,05). Analiz sonuçlarına göre Liderlik Tarzının İş Performansı pozitif yönde etkilediği (β = 0,194 , p=0,016) belirlenmiştir. Ayrıca Örgüt Kültürünün İş Performansı üzerinde etkisinin olmadığı (p=0,703<0,05) belirlenmiştir (Tablo 4.4).

Çalışmada, liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü incelenmiştir. Process analizi sonucunda, örgüt kültürünün aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla dolaylı etkiler değerlendirilmiştir. İş performansı liderlik tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir (p<0,05) ve iş performansının artması liderlik tarzını da artırmaktadır. İş Performansı, örgüt kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir (p<0,05) ve iş performansının artması örgüt kültürünü artırmaktadır. Bağımsız değişken ve aracı değişkenlerin bir arada olduğu modele göre aracı değişkenlerin modele eklendiği durumda iş performansının katsayısı 0,631'den 1,475'e çıkmıştır ve buna göre liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisi artmıştır. Bu sonuçlara göre iş performansının, liderlik tarzı üzerine etkisinde örgüt kültürü aracılık etmektedir. (Tablo 4.5).

Tablo 4.5. *Liderlik Tarzının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü*

	Bootstrap Tahminleri		95% Güven Aralığı		R^2	F
	B	Std. Hata	Alt	Üst		
İP>LT	0,631	0,048	0,536	0,726	0,409	**172,624***
İP>ÖK	1,134	0,177	0,785	1,482	0,393	**80,711***
İP>LT	1,475	0,145	1,190	1,760	0,293	**103,803***
Dolaylı Etki ÖK	0,715	0,128	0,502	1,014		
Tam std. Etki	1,475	0,145	1,190	1,760		

*p<0,05 etki anlamlı, p>0,05 etki anlamsız ; Process

Örgüt kültürü ve alt boyutları, iş performansı ve liderlik tarzı ve alt boyutlarının grup bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Çalışan Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması*

	Çalışanın Pozisyonu	n	Ort.	ss	F	p	Farklılık
Klan Kültürü	Sağlık Personeli (1)	59	25,87	7,92	**3,090**	**0,048**	1 ve 3
	İdari Personel/Yönetici (2)	22	28,24	10,65			
	Destek Hizmetleri (3)	73	30,20	11,14			
Adhokrasi Kültürü	Sağlık Personeli	59	21,95	5,40	**1,564**	**0,213**	
	İdari Personel/Yönetici	22	23,64	7,38			
	Destek Hizmetleri	73	21,02	6,38			
Hiyerarşi Kültürü	Sağlık Personeli	59	27,20	6,93	**0,599**	**0,550**	
	İdari Personel/Yönetici	22	26,88	8,92			
	Destek Hizmetleri	73	25,84	7,01			
Pazar Kültürü	Sağlık Personeli	59	25,00	6,83	**2,224**	**0,112**	
	İdari Personel/Yönetici	22	21,48	7,22			
	Destek Hizmetleri	73	22,87	8,14			
Toplam Örgüt Kültürü	Sağlık Personeli	59	25,01	0,32	**0,582**	**0,560**	
	İdari Personel/Yönetici	22	25,06	0,27			
	Destek Hizmetleri	73	24,98	0,25			

Tablo 4.6. (devam) *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Çalışan Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması*

	Çalışanın Pozisyonu	n	Ort.	ss	F	p	Farklılık
İş Performansı	Sağlık Personeli	59	4,56	0,43	**2,210**	**0,113**	
	İdari Personel/Yönetici	22	4,36	0,90			
	Destek Hizmetleri	73	4,38	0,49			
Katılımcı Liderlik	Sağlık Personeli	59	3,62	1,04	**2,699**	**0,071**	
	İdari Personel/Yönetici	22	3,06	0,99			
	Destek Hizmetleri	73	3,46	0,88			
Destekleyici Liderlik	Sağlık Personeli	59	3,31	1,06	**1,392**	**0,252**	
	İdari Personel/Yönetici	22	2,92	1,17			
	Destek Hizmetleri	73	3,33	0,98			
Araçsal Liderlik	Sağlık Personeli	59	3,85	0,74	**0,723**	**0,487**	
	İdari Personel/Yönetici	22	3,64	0,65			
	Destek Hizmetleri	73	3,84	0,80			
Toplam Liderlik Tarzı	Sağlık Personeli	59	25,87	7,92	**3,090**	**0,048**	
	İdari Personel/Yönetici	22	28,24	10,65			
	Destek Hizmetleri	73	30,20	11,14			

*p<0,05

İş performansı çalışılan pozisyon bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,009<0,05). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını incelemek amacıyla Tukey testi sonuçları incelenmiştir. Sonuçlara göre yöneticilerin iş performansının sağlık personeli ve idari personellere göre daha düşük olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 4.6).

Liderlik tarzı ile çalışılan pozisyon istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,035<0,05). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını incelemek amacıyla Tukey testi sonuçları incelenmiştir. Sonuçlara göre idari personel çalışanlarının liderlik tarzının sağlık personeli, yönetici ve destek hizmetleri çalışanlarına göre daha düşük olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 4.6).

Örgüt kültürü ve alt boyutları, iş performansı ve liderlik tarzı ve alt boyutlarının cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Katılımcıların Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması*

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
Klan Kültürü	Kadın	111	27,47	8,84	**-1,187**	**0,240**
	Erkek	43	30,00	12,83		
Adhokrasi Kültürü	Kadın	111	22,19	5,85	**1,105**	**0,271**
	Erkek	43	20,95	7,19		
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	111	26,88	7,31	**1,047**	**0,297**
	Erkek	43	25,52	7,13		
Pazar Kültürü	Kadın	111	23,45	6,54	**-0,066**	**0,948**
	Erkek	43	23,56	9,88		
Toplam Örgüt Kültürü	Kadın	111	25,00	0,24	**-0,143**	**0,887**
	Erkek	43	25,01	0,38		
İş Performansı	Kadın	111	4,48	0,48	**0,255**	**0,799**
	Erkek	43	4,45	0,46		
Katılımcı Liderlik	Kadın	111	3,47	0,96	**0,021**	**0,983**
	Erkek	43	3,47	0,98		
Destekleyici Liderlik	Kadın	111	3,24	1,05	**-0,675**	**0,501**
	Erkek	43	3,37	0,99		
Araçsal Liderlik	Kadın	111	3,86	0,72	**0,859**	**0,392**
	Erkek	43	3,74	0,82		
Toplam Liderlik Tarzı	Kadın	111	3,52	0,81	**-0,006**	**0,996**
	Erkek	43	3,52	0,87		

Örgüt kültürü ve alt boyutları, iş performansı ve liderlik tarzı ve alt boyutlarının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) sonucuna varılmıştır (Tablo 4.7).

Örgüt kültürü ve alt boyutları, iş performansı ve liderlik tarzı ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Katılımcıların Eğitim Durumu Bakımından Karşılaştırılması*

	Eğitim Durumu	n	Ort.	ss	F	p
Klan Kültürü	Lise	34	29,60	9,42	**0,532**	**0,712**
	Ön Lisans	59	26,61	7,82		
	Lisans	28	27,43	11,26		
	Yüksek Lisans	14	27,05	9,85		
	Doktora	12	28,33	14,92		
Adhokrasi Kültürü	Lise	34	23,32	4,87	**2,274**	**0,064**
	Ön Lisans	59	21,96	5,63		
	Lisans	28	23,12	7,33		
	Yüksek Lisans	14	20,00	7,86		
	Doktora	12	17,92	7,31		
Hiyerarşi Kültürü	Lise	34	24,70	5,87	**1,333**	**0,261**
	Ön Lisans	59	27,06	6,25		
	Lisans	28	26,88	9,26		
	Yüksek Lisans	14	27,23	8,35		
	Doktora	12	30,00	8,58		
Pazar Kültürü	Lise	34	22,13	8,24	**0,839**	**0,503**
	Ön Lisans	59	24,54	5,64		
	Lisans	28	22,66	8,83		
	Yüksek Lisans	14	25,45	9,74		
	Doktora	12	23,85	9,33		
Toplam Örgüt Kültürü	Lise	34	24,94	0,33	**0,989**	**0,416**
	Ön Lisans	59	25,04	0,20		
	Lisans	28	25,02	0,12		
	Yüksek Lisans	14	24,93	0,63		
	Doktora	12	25,03	0,21		
İş Performansı	Lise	34	4,39	0,53	**1,448**	**0,221**
	Ön Lisans	59	4,58	0,40		
	Lisans	28	4,47	0,47		
	Yüksek Lisans	14	4,38	0,35		
	Doktora	12	4,33	0,69		
Katılımcı Liderlik	Lise	34	3,49	0,95	**0,374**	**0,827**
	Ön Lisans	59	3,51	1,12		
	Lisans	28	3,48	0,75		
	Yüksek Lisans	14	3,24	0,78		
	Doktora	12	3,23	1,07		
Destekleyici Liderlik	Lise	34	3,26	1,03	**0,104**	**0,981**
	Ön Lisans	59	3,24	1,09		
	Lisans	28	3,14	1,19		
	Yüksek Lisans	14	3,29	0,62		
	Doktora	12	3,35	0,96		
Araçsal Liderlik	Lise	34	3,65	0,99	**0,661**	**0,620**
	Ön Lisans	59	3,85	0,77		
	Lisans	28	3,95	0,56		
	Yüksek Lisans	14	3,77	0,60		
	Doktora	12	3,92	0,68		
Toplam Liderlik Tarzı	Lise	34	3,47	0,89	**0,063**	**0,993**
	Ön Lisans	59	3,53	0,92		
	Lisans	28	3,52	0,71		
	Yüksek Lisans	14	3,42	0,59		
	Doktora	12	3,48	0,85		

Örgüt kültürü ve alt boyutları, iş performansı ve liderlik tarzı ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) sonucuna varılmıştır (Tablo 4.8).

Örgüt kültürü ve alt boyutları, iş performansı ve liderlik tarzı ve alt boyutlarının bu kurumda çalışma süresi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Liderlik Tarzının Bu Kurumda Çalışma Süresi Bakımından Karşılaştırılması*

	Kurumda Çalışma Süresi	n	Ort.	ss	t	p	Farklılık
Klan Kültürü	1 -11 ay	39	27,15	7,76	**0,621**	**0,602**	
	1-5 yıl	59	27,94	10,95			
	6-10 yıl	28	30,45	12,60			
	10 yıl ve üzeri	29	27,89	8,43			
Adhokrasi Kültürü	1 -11 ay	39	22,43	6,81	**0,260**	**0,854**	
	1-5 yıl	59	21,46	6,07			
	6-10 yıl	28	21,38	6,61			
	10 yıl ve üzeri	29	22,16	5,64			
Hiyerarşi Kültürü	1 -11 ay	39	27,95	6,93	**1,475**	**0,224**	
	1-5 yıl	59	26,21	7,55			
	6-10 yıl	28	27,22	8,93			
	10 yıl ve üzeri	29	24,40	4,43			
Pazar Kültürü	1 -11 ay	39	22,60	5,74	**2,459**	**0,065**	
	1-5 yıl	59	24,27	7,48			
	6-10 yıl	28	20,86	7,70			
	10 yıl ve üzeri	29	25,78	9,12			
Toplam Örgüt Kültürü	1 -11 ay (1)	39	25,03	0,16	**0,826**	**0,041***	**4-2**
	1-5 yıl (2)	59	24,97	0,39			**4-3**
	6-10 yıl (3)	28	24,98	0,08			
	10 yıl ve üzeri (4)	29	25,05	0,27			
İş Performansı	1 -11 ay (1)	39	4,55	0,50	**1,087**	**0,037***	**1-4**
	1-5 yıl (2)	59	4,45	0,43			**1-3**
	6-10 yıl (3)	28	4,43	0,55			**1-2**
	10 yıl ve üzeri (4)	29	4,31	0,78			
Katılımcı Liderlik	1 -11 ay	39	3,72	0,72	**2,326**	**0,077**	
	1-5 yıl	59	3,50	0,97			
	6-10 yıl	28	3,39	1,11			
	10 yıl ve üzeri	29	3,11	1,02			
Destekleyici Liderlik	1 -11 ay	39	3,69	0,77	**3,236**	**0,024**	
	1-5 yıl	59	3,08	1,09			
	6-10 yıl	28	3,27	1,15			
	10 yıl ve üzeri	29	3,08	1,02			
Araçsal Liderlik	1 -11 ay	39	4,04	0,64	**2,299**	**0,080**	
	1-5 yıl	59	3,80	0,68			
	6-10 yıl	28	3,82	0,83			
	10 yıl ve üzeri	29	3,57	0,91			
Toplam Liderlik Tarzı	1 -11 ay (1)	39	3,81	0,63	**2,909**	**0,037***	**1-4**
	1-5 yıl (2)	59	3,46	0,81			
	6-10 yıl (3)	28	3,49	0,94			
	10 yıl ve üzeri (4)	29	3,24	0,90			

*p<0,05

Örgüt kültürü bu kurumda çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,041<0,05). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını incelemek amacıyla Tukey testi sonuçları incelenmiştir. Sonuçlara göre 10 yıldan fazla süredir bu kurumda çalışanların örgüt kültürünün 1-5 yıl ve 6-10 yıldır bu kurumda çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 4.9).

İş performansı bu kurumda çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,037<0,05). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını incelemek amacıyla Tukey testi sonuçları incelenmiştir. Sonuçlara göre 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışanların iş performansının en az 2 yıl bu kurumda çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 4.9).

Liderlik tarzı bu kurumda çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,037<0,05). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını incelemek amacıyla Tukey testi sonuçları incelenmiştir. Sonuçlara göre 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışanların liderlik tarzının 10 yıldan fazla süredir bu kurumda çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 4.9).

Tablo 4.10 incelendiğinde, H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerinde liderlik tarzı, örgüt kültürü ve iş performansı arasındaki ilişkiler ile aracılık etkisi test edilmiştir. Bu kapsamda, örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkinin yanı sıra örgüt kültürü ve liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. H6'dan H20'ye kadar olan hipotezlerde ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi ve katılımcıların çalışma pozisyonu gibi demografik değişkenlerin, liderlik tarzı, iş performansı ve örgüt kültürü üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu hipotezler arasında birçok alt hipotez red edilememiş olmakla birlikte, özellikle yaş ve cinsiyet değişkenlerine ilişkin bazı alt hipotezler istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği için reddedilmiştir. Çalışmada H6b, H7c, H9a, H9c, H10b, H13c ve H16a hipotezleri reddedilirken, diğer hipotezler red edilememiştir.

Tablo 4.10. *Hipotez Test Sonuç Tablosu*

Hipotezler	**Sonuç**	**Hipotezler**	**Sonuç**	**Hipotezler**	**Sonuç**
H1	Red edilememiştir.	H7a	Red	H14b	Red
H2		H7b	Red	H14c	Red
H2a	Red	H7c	Red	H15	Red
H2b	Red	H7d	Red	H16	
H2c	Red	H8		H16a	Red
H2d	red	H8a	Red	H16b	Red
H3		H8b	Red	H16c	Red
H3a	Red	H8c	Red	H16d	Red
H3b	Red	H9	Red edilememiştir.	H17	
H3c	Red edilememiştir.	H10		H17a	Red
H4		H10a	Red	H17b	Red
H4a	Red edilememiştir.	H10b	Red	H17c	Red
H4b	Red edilememiştir.	H10c	Red	H18	Red edilememiştir.
H4c	Red edilememiştir.	H10d	Red	H19	
H4d	Red edilememiştir.	H11		H19a	Red
H4e	Red edilememiştir.	H11a	Red	H19b	Red
H4d	Red edilememiştir.	H11b	Red	H19c	Red
H4g	Red edilememiştir.	H11c	Red	H19d	Red
H4h	Red edilememiştir.	H12	Red	H20	
H4ı	Red edilememiştir.	H13		H20a	Red
H4j	Red edilememiştir.	H13a	Red	H120b	Red
H4k	Red edilememiştir.	H13b	Red	H20c	Red
H4l	Red edilememiştir.	H13c	Red	H21	Red edilememiştir.
H5	Red edilememiştir.	H13d	Red		
H6	Red edilememiştir.	H14			
H7		H14a	Red		

5. TARTIŞMA

Çalışmada yöneticilerin liderlik tarzının iş performansını anlamlı biçimde pozitif yönde etkilediği ve bu etkide örgüt kültürünün katkısının güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, literatürde bulunan meta-analitik çalışmalar ile uyumludur. Judge ve Piccolo'nun (2004) 626 etki büyüklüğünü içeren meta-analizi, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş performansı üzerindeki toplam etkisinin kültürel iklim değişkeninde rapor edilen ortalama etkisinden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde Xenikou (2010) Yunan kamu örgütlerinde liderlik davranışlarının (özellikle vizyoner ve destekleyici unsurların) departman performansını, kültür boyutlarından (uyum, görev vurgusu) daha fazla açıkladığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Yukl (2013) de liderin sergilediği davranış biçimlerinin çalışan motivasyonu, görev bağlılığı ve çıktı kalitesi üzerinde belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bulgu liderlerin çalışanlarına değer veren, onları sürece dahil eden, ihtiyaçlarını gözeten ve görev tanımlarını net bir şekilde belirleyen tutumlarının, çalışanların performansına olumlu katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, etkili liderlik uygulamalarının, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırarak iş süreçlerine daha istekli ve verimli katılmalarını kolaylaştırdığını da düşündürmektedir.

Liderlik türlerine göre performans değerlendirildiğinde araçsal liderlik tarzı ile performans arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Bu bulgu, özellikle sağlık sektörünün yapılandırılmış süreçler ve görev netliği gerektiren doğasıyla tutarlıdır. Araçsal liderlik, hedef netliği, rol koordinasyonu ve kaynak tahsisinde hassasiyet gibi projeye-özgü davranışları içerir (Antonakis ve House, 2014). Rowold (2014) Alman hastanelerinde yaptığı çalışmada, araçsal liderliğin klinik süreç verimliliği ve hasta başına maliyet göstergeleri üzerindeki etkisinin dönüşümcü liderliği geride bıraktığını rapor etmiştir. Benzer şekilde Dinh ve Lord (2012) sağlık ekibi simülasyonlarında araçsal liderliğin medikal hata oranlarını düşürmede en güçlü yordayıcı olduğunu bildirmiştir. Bu sonuç, yüksek prosedürel hassasiyet gerektiren sağlık kuruluşlarında süreç-odaklı liderliğin stratejik önemini desteklemektedir.

Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasında saptanan pozitif ilişkiler, literatürle örtüşmektedir. Hartnell ve arkadaşları (2011), klan kültürlerinin destekleyici lider davranışlarını teşvik ettiğini ve bunun iş doyumu ile

vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. Çalışmada da bu liderlik tarzları, psikolojik güven, aidiyet ve örgütsel bağlılık gibi faktörleri besleyerek dolaylı yoldan performansa katkı sağlamaktadır. Özellikle destekleyici liderliğin duygusal destek ve empatik yaklaşım içerdiği düşünüldüğünde, çalışanların motivasyonunu güçlendirmesi beklenen bir sonuçtur (Erdogan ve Bauer, 2009). Özellikle modern liderlik anlayışlarını benimseyen kurumların, çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu yükseltmede daha başarılı oldukları söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin liderlik tarzlarını, kurum kültürüne ve çalışan profiline uygun şekilde biçimlendirmesi, örgütsel başarının artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir.

Araştırmada ayrıca, örgüt kültürünün liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, Denison'un (2001) kültür-etkinlik modeline dayanan yaklaşımlarla örtüşmektedir. Schein (2010) da örgüt kültürünü, liderlik girişimlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirleyen "sosyal bir bağlam" olarak tanımlamaktadır. Mevcut araştırmada kültür, özellikle liderin çalışanlara yaklaşım tarzını anlamlandırma sürecinde belirleyici olmuş ve liderlik-performans ilişkisini güçlendirmiştir. Bu durum, kültürel iklimin liderlik davranışlarının etki düzeyini doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Demografik değişkenler açısından, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu bakımından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu durum, Paustian-Underdahl, Walker ve Woehr (2014) tarafından yürütülen meta-analitik çalışmanın bulgularıyla uyumludur; söz konusu çalışmada da liderlik ve performans algılarında toplumsal cinsiyet temelli farkların giderek azaldığı ifade edilmiştir. Eğitim seviyesine ilişkin farklılıkların gözlemlenmemesi ise, sağlık sektörünün yüksek düzenleme gerektiren yapısı içinde örgüt içi uzmanlıkların formel eğitim farklarını gölgede bırakabileceğine işaret etmektedir (Ng ve Feldman, 2009).

Kurumda çalışma süresine göre ise anlamlı farklar gözlemlenmiştir. Bir yıldan az süredir çalışan personelin hem liderlik tarzı hem de iş performansı puanlarının, 10 yıldan fazla süredir çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, literatürde "balayı–hantallık (honeymoon–hangover)" etkisi olarak tanımlanan eğilimle örtüşmektedir. Boswell ve arkadaşları (2005), yeni çalışanların başlangıçta yüksek motivasyon sergilediklerini; ancak zamanla beklentiler ile gerçeklik arasındaki

farkın performans üzerinde düşüşe neden olabildiğini belirtmişlerdir. Benzer biçimde, liderlik tarzı algısının da zamanla daha eleştirel hâle geldiği ve çalışanların beklentilerinin değiştiği görülmektedir (Bauer ve Green, 1996).

Çalışmada, klan kültürünün katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik tarzlarıyla zayıf da olsa anlamlı biçimde pozitif ilişki bulunmuştur. Klan odaklı örgütler; aidiyet, karşılıklı güven ve takım ruhuna vurgu yapan, yatay ilişkilere dayalı yapılardır (Cameron ve Quinn, 2011). Bu bağlamda katılımcı/destekleyici liderlik tarzlarının klan ortamlarında daha sık gözlenmesi beklenen bir durumdur. Çünkü çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi ve psikolojik güven iklimi, klan kültürünün temel dinamiklerinden biridir. Benzer şekilde Berson ve Linton'un (2005) Ar-Ge ekiplerinde yürüttüğü çalışma, klan kültürü skorlarının yüksek olduğu birimlerde katılımcı liderliğin yenilik performansını dolaylı olarak artırdığını rapor etmiştir. Hartnell ve arkadaşlarının (2011) yapmış oldukları meta-analiz çalışmalarında da klan kültürü, çalışan tatmini ve vatandaşlık davranışları üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu ve bu durumun destekleyici liderliğin devreye girmesiyle açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Araçsal liderlik, süreç netliği, hedeflerin somutlaştırılması ve performans sapmalarına erken müdahale etme davranışlarını içerir (Antonakis ve House, 2014). Klan kültürünün "ailesel" yapısı, esnekliğin yanında net roller ve koordinasyona da ihtiyaç duyar. Bu nedenle çalışanlar, belirsizliğe yol açmadan destekleyici rehberlik sunan araçsal lider davranışlarını olumlu algılayabilirler. Sarros, Cooper ve Santora (2011) üretim işletmelerinde yaptıkları çalışmada, klan skorlarının yüksek olduğu hatlarda araçsal liderlik ile algılanan süreç kalitesi arasında pozitif ilişki tespit etmiş ve bunu "yakın sosyal bağların görev belirsizliğini azaltma ihtiyacı" ile açıklamıştır.

Çalışmada, klan kültürü ile hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. Bu durum, rekabet ve bürokrasi temelli değerlerin, samimiyet, destek ve aidiyet gibi klan kültürünün temsil ettiği normlarla çatıştığını ortaya koymaktadır. Denison ve Mishra (1995) de benzer biçimde, klan–hiyerarşi ekseninde görülen bu uzlaşma güçlüğünün temelinde yetki paylaşımı eksikliği ve yüksek formalleşme düzeylerinden kaynaklandığını vurgulamıştır. Zammuto ve Krakower (1991) ise ABD üniversitelerinde yürüttükleri araştırmada, hiyerarşik kuralların baskın olduğu fakültelerde takım-merkezli (klan

tipi) değerlerin zayıf kaldığını, bu durumun karar alma süreçlerini yavaşlattığını ve yenilik kapasitesini olumsuz etkilediğini rapor etmiştir.

Literatürde klan kültürü ile katılımcı liderlik tarzı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler rapor eden çalışmalar bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011; Berson, Oreg ve Dvir, 2008; Jung ve Avolio, 1999). Bu çalışmalar, özellikle örgütsel katılımı teşvik eden klan tipi kültürlerin, demokratik ve kapsayıcı liderlik davranışlarını desteklediğini göstermektedir. Ayrıca bulgular, örgüt içerisinde klan kültürüyle birlikte pazar ve hiyerarşi kültürlerinin de eşzamanlı olarak varlık gösterdiğini (kültürel heterojenlik) düşündürmektedir. Bu durumun liderlik üzerindeki doğrudan etkileri seyreltmiş olabileceği ileri sürülebilir. Sağlık alanındaki örgütlerin yapısal özellikleri nedeniyle, teorik beklenti ile ampirik bulgu arasındaki bu farkın sektörel koşullardan kaynaklandığı düşünülmektedir (Tsai, 2011). Ancak bu çalışmada ilişkinin zayıf seviyede kalması örneklemin sağlık sektöründen seçilmesinden kaynaklanabilir. Sağlık kuruluşları, hasta güvenliği gibi yüksek düzenlenmiş protokoller nedeniyle klan değerleri taşısa da klinik sorumluluk hiyerarşisi nedeniyle tam katılımcı liderlik uygulamalarını sınırlayabilir. Kültürel heterojenlik (aynı anda pazar ve hiyerarşi vurgularının da bulunması) klan skorunun liderlik üzerindeki etkisini seyreltmiş olabilir. Bu tür çoklu kültürel yapılar, belirli liderlik tarzlarının etkisini zayıflatabilmekte ya da değişken hale getirebilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011; Hartnell, Ou ve Kinicki, 2011).

Analiz sonuçları, Klan kültürü ile katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik tarzları arasında zayıf da olsa anlamlı pozitif ilişkiler ortaya koymuştur. Klan yapıları, yüksek aidiyet, takım ruhu ve kişisel gelişime vurgu yaptığından, çalışanların görüşlerine açık katılımcı liderlere "doğal bir zemin" hazırlar (Cameron ve Quinn, 2011). Literatürde klan kültürlerinin güven iklimini artırarak destekleyici lider davranışlarını teşvik ettiği ve bunun da yaratıcılığı beslediği sıklıkla vurgulanmıştır (Hartnell vd., 2011). Araçsal liderlikle de pozitif yönlü ilişki bulunması, ailesel ortam bile olsa liderden beklenen stratejik yol haritaları devam ettiğini klan kültürlerinde süreç netliğine duyulan ihtiyacı göstermektedir (Yukl, 2013).

Adhokrasi kültürünün destekleyici ve katılımcı liderlikle pozitif korelasyonu, yenilikçi ortamlarda çalışanların karar süreçlerine dâhil edilme ihtiyacıyla örtüşmektedir (Zheng vd., 2010). Bu çalışmada elde edilen bulgular, adhokrasi

kültürünün katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarıyla zayıf da olsa anlamlı pozitif ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Adhokrasiler; deneme-yanılma süreçlerini teşvik eden, risk alma ve otonomiye alan açan yapılardır (Cameron ve Quinn, 2011). Dolayısıyla çalışanların sorun çözme ve karar süreçlerine aktif katılımı, bu kültür tipinin "yenilikçilik" dinamiğini besler. Sağlık sektörüne özgü çalışmalar da bu ilişkiyi desteklemektedir. Sfantou ve arkadaşları (2017), adhokrasi kültürünün yüksek olduğu hastane birimlerinde hemşirelerin karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin arttığını ve liderlerin çalışanlarla daha destekleyici ilişkiler kurduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Tsai (2011), adhokratik eğilimlerin yüksek olduğu sağlık kuruluşlarında hem hasta güvenliğine hem de çalışan memnuniyetine katkı sağlayan bir liderlik yaklaşımının benimsendiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, adhokrasi kültürü ve destekleyici liderlik arasında anlamlı bir sinerji oluştuğu söylenebilir.

Bu çalışmada, adhokrasi kültürünün hem hiyerarşi hem de pazar kültürleriyle negatif yönlü anlamlı ilişkiler göstermesi, karşıt kültür değer kümelerinin aynı anda güçlü şekilde var olamayacağı yönündeki kuramsal beklentilerle örtüşmektedir. Zammuto ve O'Connor (1992), rekabet değerleri çerçevesinde adhokrasi (esnek–dışa dönük) ile hiyerarşi (istikrar–içe dönük) kültürlerinin karşıt kutuplar olduğunu, bu nedenle aynı organizasyon içinde baskın biçimde eşzamanlı var olamayacaklarını belirtmiştir. Elenkov ve Manev (2009) ise çok uluslu firmalarda adhokrasi ile pazar kültürü arasında negatif bir ilişki rapor etmiş; pazar kültürünün kısa vadeli sonuçlara odaklanmasının, adhokrasinin uzun vadeli inovasyon perspektifiyle çeliştiğini vurgulamıştır. Sağlık sektörü özelinde yapılan bazı çalışmalar da bu çatışmanın izlerini taşımaktadır. Örneğin, Tsai (2011), hasta güvenliğini önceleyen adhokratik uygulamaların, aşırı biçimde standartlaştırılmış ve hiyerarşik yapılarda zayıfladığını; inovasyonun bu koşullarda daha az benimsendiğini rapor etmiştir. Benzer şekilde, Sfantou ve arkadaşları (2017), kısa vadeli verimlilik baskısının (pazar kültürü) klinik kaliteyi tehdit ettiğini; yenilikçi liderlik girişimlerinin bu tür ortamlarda dirençle karşılaşabildiğini ifade etmiştir.

Bununla birlikte bazı sektör çalışmalarında adhokrasi ile pazar değerleri arasında zayıf da olsa pozitif ilişki rapor edilmiştir. Örneğin Lumpkin ve Dess (2001) genç girişim firmalarında "proaktif rekabet" vurgusunun hem yenilikçiliği hem de pazar payı büyümesini aynı anda besleyebildiğini göstermiştir. Bu farklılığın, girişim

firmalarının organizasyonel esnekliği ve stratejik ajandasındaki agresif büyüme hedeflerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada adhokrasi kültürünün liderlik tarzlarıyla ilişkisi zayıf düzeyde bulunmuştur. Ancak teknoloji sektöründe yapılan araştırmalarda, bu kültürün özellikle katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarıyla daha güçlü ilişkiler sergilediği bildirilmiştir (Jung ve Avolio, 1999). Bu farklılık, örneklemin özel hastanelerden oluşmasından kaynaklı beklentilerle örtüşmemektedir. Özel sektör yapısı gereği yenilikçiliğe daha açık görünse de, hasta memnuniyeti skorları, hizmet protokol baskısı ve performans temelli geri bildirim sistemleri, liderlerin yenilikçi ve katılımcı tarzlar sergilemesini sınırlayabilir. Sfantou ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan bir derleme çalışmasında da, sağlık hizmetlerinin doğası gereği, liderlik tarzlarının büyük ölçüde düzenlenmiş süreçlere uyum sağlamak zorunda kaldığı ve bu durumun esnek liderlik pratiklerini kısıtladığı vurgulanmıştır. Dolayısıyla adhokratik değerlerle liderlik tarzları arasında beklenen sinerjinin sağlık sektöründe daha zayıf seyretmesi, sektörün yapısal özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Hiyerarşi kültürü ile tüm liderlik tarzları arasında saptanan zayıf ancak anlamlı negatif ilişkiler, katı prosedürlerin katılımcılık ve destekleyiciliği azaltabileceğini göstermektedir (Schein, 2010). Benzer bulgular, fazla düzen ve denetimin yaratıcılığa ve inisiyatif almaya ket vurduğunu vurgulayan çalışmalarla uyumludur (Ogbonna ve Harris, 2000).

Bu çalışmada pazar kültürü skorlarının katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik tarzlarıyla anlamlı fakat negatif yönde ilişkili bulunması, sonuç-odaklı rekabet baskısının "insan merkezli" lider davranışlarını geriletebileceğini göstermektedir. Pazar kültürü, dış rekabete, piyasa payına ve kısa vadeli finansal hedeflere vurgu yapar (Cameron ve Quinn, 2011). Bu odak, yöneticilerin başarıyı nicel metriklerle ölçmesine ve çalışanları bu metriklere göre ödüllendirmesine yol açar. Avolio ve Bass (2004) dönüşümcü uygulamaların aşırı performans baskısı altında gölgede kalabileceğini vurgulayarak benzer bir sonuca ulaşmıştır. Hartnell ve arkadaşlarının meta-analitik çalışması, pazar kültürü ile çalışan tatmini arasındaki ilişkinin zayıf ve negatif olduğunu, bunun da çalışan merkezli liderlik davranışlarının geri planda kalmasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Jain vd. (2016), özel hastanelerde yöneticilerin finansal hedeflere ulaşma zorunluluğu nedeniyle çalışanlara yönelik katılımcı ve

destekleyici liderlik uygulamalarına daha az yer verdiğini belirtmiştir. Sfantou vd. (2017) ise sağlık sektöründeki yüksek dış baskının ve regülasyon yoğunluğunun liderlerin destekleyici rollerini kısıtladığını, daha çok yönetimsel denetim rollerinin öne çıktığını göstermiştir. Bu bağlamda, elde edilen negatif korelasyonlar, özel sağlık kuruluşlarında rekabet baskısı, performansa dayalı geri bildirim sistemleri ve mevzuatla tanımlı hizmet standartlarının liderlik davranışlarını biçimlendirmesiyle açıklanabilir. Pazar kültürünün baskın olduğu ortamlarda, çalışan ihtiyaçlarına odaklanan katılımcı ve destekleyici liderlik tarzları, yönetsel öncelikler arasında geri planda kalabilmektedir. Örgüt kültürünün yapısına bağlı olarak performansa etkisinin değişkenlik gösterebileceğini düşündürmektedir. Özellikle hiyerarşik ve pazar odaklı kültürlerin, çalışanların liderlik algılarını olumsuz yönde etkileyebildiği ve bu durumun çalışan performansında düşüşe yol açabileceği değerlendirilmektedir. Klan ve adhokrasi kültürlerinde, liderlik tarzları ile daha güçlü ve pozitif ilişkiler gözlemlenmiş, bu durum örgüt içindeki esnekliğin ve aidiyet duygusunun performansı artırabileceğine işaret etmiştir.

Örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki zayıf negatif korelasyon ilk bakışta şaşırtıcı görünse de, karışık kültürel sinyallerin (aynı anda klan + pazar + hiyerarşi) çalışan algılarında belirsizlik yaratabileceği düşünülmektedir. Hartnell ve arkadaşları (2011), kültürel "dengesizlik" durumlarında performans sonuçlarının öngörülemezleştiğini rapor etmiştir.

Çalışmanın bulguları literatürdeki bazı çalışmalar ile benzerlik gösterirken (Hartnell, Ou ve Kinicki, 2011) bazı çalışmalar ile benzerlik (Denison ve Mishra, 1995) göstermemektedir. Bu farklılığın üç olası nedeni olabilir. Sağlık hizmetinde standartlaştırılmış klinik protokoller ve zaman baskısı, yönetsel davranışların doğrudan performansa yansıma olasılığını artırmaktadır; kültürel normlar ise ikinci planda kalabilir.

Çalışmada çalışılan pozisyona göre hem liderlik tarzı hem de iş performansı algılarının değiştiğini göstermiştir. Yöneticiler kendi performanslarını görece düşük değerlendirirken idari personel, kurumun liderlik becerilerini düşük algılamaktadır. Bu bulgu, konuma-dayalı algı farklılıklarını vurgulayan "Lider-İzleyen Konumsallığı" yaklaşımıyla örtüşmektedir (Lord ve Dinh, 2014). Benzer biçimde Atwater ve Yammarino'nun (1992) 360° değerlendirme çalışmaları, üst düzey yöneticilerin öz-

değerlendirmelerinde astlarına kıyasla daha kritik olduklarını ve bunun da yüksek standartlar, daha geniş sorumluluk alanlarıyla ilişkili olduğunu rapor etmiştir. Ashford ve Tsui (1991) de bilişsel yükün ve stratejik risk algısının yöneticilerde öz-eleştirel tutumu tetiklediğini belirtmiştir. Mevcut bulgu bu açıklamalarla paraleldir. İdari personelin liderliği zayıf algılaması ise ast konumdaki çalışanların liderle sosyal mesafesi arttıkça destek görme ve karar süreçlerine katılım beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanabilir (De Hoogh ve Den Hartog, 2009). Benzer sonuçlar, kamu hastanelerinde ön-büro ve klinik dışı personelin liderlik memnuniyeti puanlarının klinik ekiplerden daha düşük olduğuna işaret eden Nembhard ve Edmondson'un (2006) çalışmasında da görülmüştür. Buna karşın Harris ve Schaubroeck (1988) üretim işletmelerinde, mavi yaka çalışanların yöneticileri gereğinden olumlu değerlendirdiklerini saptamıştır. Çalışmacılar bunu otoriteye yönelik kültürel saygıyla açıklamıştır. Dolayısıyla algı farklılıklarının yönü, hem sektörel düzenlemelere (ör. hasta güvenliği baskısı) hem de ulusal kültür normlarına bağlı değişebilmektedir. Çalışmanın bu bulgusu, sağlık sektöründeki çok-katmanlı hiyerarşi ve regülasyonun çalışan grupları arasında algısal uçurumlar oluşturabileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Örgütler, öz-değerlendirme ile ast-değerlendirme arasındaki alışılmadık ters fark (yöneticilerin kendini düşük, astların lideri düşük görmesi) durumunu, koçluk ve çapraz geri bildirim mekanizmalarıyla dengeleyebilir. Böylece görev temelli algı sapmaları azaltılarak hem liderlik etkinliği hem de performans iyileştirilebilir.

Bununla birlikte, bazı araştırmalarda idari kadroların liderlik tarzlarını daha olumlu değerlendirme eğiliminde olduğu, buna karşılık kendi performans düzeylerini olduğundan yüksek algıladıkları rapor edilmiştir (Van Knippenberg ve Sitkin, 2013; Nielsen ve Cleal, 2011).

Bununla birlikte, bazı çalışmalarda idari kadronun liderliği daha olumlu değerlendirdiği, ancak performanslarını olduğundan yüksek algılama eğiliminde olduğu da görülmüştür (Van Knippenberg ve Sitkin, 2013). Bu durum, örgütlerdeki görev hiyerarşisi ve statü farklarının, liderlik ve performans algılarında farklılığa neden olabileceğini göstermektedir. Nielsen ve Cleal (2011), hastane ortamlarında üst düzey yöneticilerin, çalışanların liderlik algılarından anlamlı ölçüde farklı değerlendirmeler yaptığını, bu farkın iletişim eksikliği ve güç mesafesi gibi

etkenlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Benzer şekilde Peus ve arkadaşları (2012), sağlık sektöründe statü farklılıklarının liderlik davranışlarının yorumlanmasında algısal çarpıtmalara yol açtığını, yöneticilerin kendi liderlik rollerini daha etkili gördüğünü, ancak çalışanların aynı davranışları daha az etkili olarak değerlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, örgüt içindeki görev ve statü farklılıklarının, yöneticilerle çalışanlar arasında liderlik ve performans konularında farklı algıların oluşmasına yol açabileceğini göstermektedir.

Örgüt kültürünün liderlik tarzlarını şekillendirdiğini, liderlik tarzlarının ise doğrudan iş performansını etkilediğini teyit etmektedir. Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarının, klan ve adhokrasi kültürlerinde daha fazla teşvik edildiği, buna karşılık pazar ve hiyerarşik kültürlerde sınırlı biçimde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Sağlık gibi karmaşık sektörlerde, yöneticilerin katılımcı ve araçsal stilleri dengeleyerek hem yenilikçiliği hem süreç netliğini aynı anda gözetmeleri önerilmektedir.

Analiz sonuçları, örgüt kültürü, liderlik tarzı ve iş performansı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, kurum içindeki uygulamaların cinsiyet ayrımı gözetmeksizin dengelendiğini ve örgüt kültürünün cinsiyet temelli bir ayrıma yol açmadığını düşündürmektedir. Benzer şekilde, Paustian-Underdahl, Walker ve Woehr (2014) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz, liderlik ve performans algılarında cinsiyete bağlı farkların zamanla azaldığını ortaya koymaktadır. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) ise çağdaş örgütlerde daha önce kadınlara özgü olarak görülen destekleyici liderlik davranışlarının her iki cinsiyette de norm haline geldiğini vurgulayarak bu durumu açıklamaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların eğitim seviyesi ile örgüt kültürü algısı, liderlik tarzı algısı ve iş performansı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Eğitim düzeyi açısından farklılıkların gözlenmemesi, özellikle sağlık sektörü gibi yüksek standartlara ve kurumsal akreditasyonlara sahip alanlarda, çalışanların benzer mesleki yeterlilik süreçlerinden geçtiği gerçeğiyle örtüşmektedir. Bu tür örgütlerde, bireyler arasındaki formel eğitim farklılıklarının etkisi, uygulamalı deneyim, kurum içi hizmet içi eğitimler ve ortak standartlara dayalı uygulamalarla dengelenmektedir (Ng ve Feldman, 2009). Başka bir deyişle, sürekli

mesleki gelişim programları, bireylerin farklı eğitim geçmişlerine rağmen benzer iş anlayışları ve kültürel algılar geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Bauer ve Erdogan, 2011).

Örgüt kültürü puanlarının 10 yıldan uzun kıdeme sahip çalışanlarda anlamlı şekilde daha yüksek çıkması sosyalizasyon sürecinin gücünü yansıtmaktadır. Uzun süreli çalışanlar, zaman içinde kurumun değer ve normlarını içselleştirmekte; bu da kültürü daha güçlü algılamalarına yol açmaktadır (Schein, 2010). Sheridan'ın (1992) bulguları, "kültürel uyum"un kıdemle birlikte arttığını ve bu artışın özellikle bürokratik yapılarda belirginleştiğini ortaya koymuştur. Uzun süre aynı kurumda çalışmanın örgütsel kültürü benimsemeyi kolaylaştırdığı, ancak liderlik tarzı ve iş performansı açısından zamanla motivasyon kaybı yaşanabileceğini düşündürmektedir. Bir yıldan kısa süredir çalışanların iş performans puanlarının en az iki yıldır kurumda çalışanlara göre daha yüksek olması "balayı-hantallık" (honeymoon–hangover) etkisiyle açıklanabilir. Boswell ve arkadaşları (2005), yeni işe alınanların başlangıçta yüksek motivasyon sergilediğini, ancak beklenti-gerçeklik farkı ortaya çıktıkça performansın dengelendiğini belirtmektedir. Benzer bir dinamik, liderlik tarzı algısında da görülmüştür: Yeni çalışanların liderlik tarzı puanları 10+ yıl çalışanlara kıyasla yüksek bulunmuştur. Bu durum, ilk dönemlerdeki "iyimser lider algısı"nın zaman içinde daha gerçekçi bir düzeye çekildiğini ileri süren lider-üye etkileşimi modeliyle tutarlıdır (Bauer ve Green, 1996).

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi ile bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma bulguları, liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu ve örgüt kültürünün bu ilişkiyi şekillendiren bağlamsal bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik tarzları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu durum, farklı liderlik stillerinin çalışanların görevlerini yerine getirme biçimlerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Araçsal liderlik tarzı ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin diğer liderlik türlerine kıyasla daha güçlü bulunması, sağlık hizmetleri gibi yüksek düzeyde yapılandırılmış ve görev netliği gerektiren sektörler için anlamlı bir bulgudur. Araçsal liderlik, görev tanımlarının netleştirilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve kaynakların etkin kullanımı gibi yönleriyle süreç verimliliğini desteklemektedir.

Destekleyici ve katılımcı liderlik tarzları ile performans arasındaki pozitif ilişkiler ise, çalışanların aidiyet hissi, psikolojik güven düzeyi ve örgütsel bağlılıkları aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, katılımcı ve empatik liderlik davranışlarının, çalışanların motivasyonlarını ve görev odaklılıklarını artırdığı ifade edilebilir.

Bununla birlikte örgüt kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönlü zayıf düzeyde bulunmuştur. Örgüt içerisinde birden fazla kültürel yapının eşzamanlı bulunması (klan, pazar ve hiyerarşi gibi) çalışanların davranışlarını yönlendiren normlarda çelişki yaratabilmekte, bu da iş performansı üzerinde olumsuz etkiler doğurabilmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizinde, örgüt kültürünün çalışan performansı üzerinde negatif liderlik tarzının ise pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürünün bu etki üzerinde aracılık rolü oynayabildiği ve özellikle belirli kültür türlerinin (örneğin, klan kültürü gibi) liderlik tarzlarının etkisini güçlendirdiği de bulgular arasında yer almaktadır. Özellikle klan

kültürünün, destekleyici ve katılımcı liderlik tarzlarının performansa olan etkisini güçlendirdiği görülmüştür.

Demografik değişkenler açısından yapılan analizlerde ise cinsiyet ve eğitim düzeyinin örgüt kültürü, liderlik tarzı ve çalışan performansı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Buna karşın, kurumda çalışma süresi değişkeninin tüm bu kavramlar üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı saptanmıştır. Özellikle 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışanların örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu ancak 1 yıldan az süredir çalışan bireylerin liderlik tarzı algılarının ve performanslarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışma, liderlik tarzlarının çalışan performansını artırmada etkili bir araç olduğunu örgüt kültürünün ise bu ilişkiyi şekillendiren önemli bir ortam unsuru olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide örgüt kültürünün aracı rolü dikkate alındığında, Sağlık Bakanlığı'nın, kamu hastanelerinde görev yapan yöneticiler için kapsamlı bir liderlik gelişim programı başlatması önerilmektedir. Bu programda katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik becerilerine odaklanan, uygulamalı ve sürekli mesleki gelişimi önceleyen bir yapının oluşturulması önemlidir. Ayrıca, örgüt kültürünün performans üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, hastanelerde ortak değerler, aidiyet duygusu ve iş birliği temelli kültürleri geliştirmeye yönelik ulusal düzeyde standartlar belirlenmeli ve kurumsal izleme mekanizmaları kurulmalıdır.

Çalışma sonuçları, liderlik tarzlarının çalışan performansında doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, hastane yöneticilerinin sadece yönetsel işlevlerde değil aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarını anlayan, onları sürece dahil eden ve görev beklentilerini açık biçimde ifade eden bir liderlik anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin liderlik stillerini belirli periyotlarla değerlendirmeleri ve geri bildirimlere açık olmaları teşvik edilmelidir. Ayrıca, kurum içinde yatay iletişim ve ekip çalışmasına önem verilen, katılımcı bir örgüt kültürünün yaygınlaştırılması yönünde kurumsal politikalar oluşturulmalıdır.

Çalışmanın gerçekleştirildiği sağlık kurumunda, özellikle uzun süredir görev yapan çalışanların örgüt kültürünü daha olumlu algıladığı, ancak liderlik algılarının ve performanslarının zamanla düşebildiği tespit edilmiştir. Bu nedenle kurum yönetiminin, deneyimli çalışanların motivasyonunu canlı tutmak için kişisel gelişim fırsatları sunması, liderlik rollerine ilişkin rotasyon uygulamaları yapması ve kariyer gelişimini desteklemesi önerilmektedir. Aynı zamanda, yeni başlayan personelin yüksek performansını koruyabilmek için işe uyum sürecinde destekleyici liderlik tarzlarına ağırlık verilmesi ve mentorluk sistemlerinin devreye alınması faydalı olacaktır.

Çalışmanın bulguları sınırlı bir örneklem ve tek bir kurumdan elde edilmiştir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda, farklı sağlık kurumlarında ve farklı coğrafi bölgelerde daha büyük örneklemler oluşturularak karşılaştırmalı çalışmalar yürütülmesi önerilmektedir. Ayrıca, liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün çalışan bağlılığı, tükenmişlik, iş doyumu gibi diğer değişkenlerle ilişkisini irdeleyen çok değişkenli modellerin kurulması, literatüre katkı sağlayacaktır. Nitel veri toplama tekniklerinin (örneğin derinlemesine görüşmelerin) kullanıldığı çalışmalarla, çalışanların algılarını daha derinlemesine anlama imkânı da oluşturulmalıdır.

7. KAYNAKLAR

Ağca, V. (2009). Türk imalat işletmelerinde çok boyutlu performans değerleme modellerine dayalı performans göstergelerinin kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23),* 51–66.

Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerleme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8*(1), 173–193.

Akinwale, Y. O., & Kuye, O. L. (2023). Long-term employment practices and operational efficiency in multinational manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management, 43*(1), 112–131.

Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The nature of leadership* (3rd ed.). Sage.

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 746–771.

Antonakis, J., & Jacquart, P. (2017). The cost of loads: Leveraging instrumental leadership to reduce process loss. *Organizational Dynamics, 46*(3), 148–157.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 441–452.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual.* Mind Garden.

Ayden, A. R. (2019). Miles ve Snow stratejik tipolojisinin sektör dinamiklerine uyarlanması. *İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi, 10*(2), 60–74.

Aydın, N. (2009). *Finans matematiği.* Detay Yayıncılık.

Aytan Sarıcı, Y. (2018). *Örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlığın çalışanların performansına etkisi ve buna yönelik bir uygulama: Esenyurt Belediyesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research* (pp. 49–80). Academic Press.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader–member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal, 39*(6), 1538–1567.

Bayram, L. (2006a). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme.* Nobel Yayınları.

Bayram, L. (2006b). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi, 62.*

Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension, 41*(2).

Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management, 35*(1), 51–60.

Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2005). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoon–hangover effect. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 882–892.

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The handbook of multisource feedback.* Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* Wiley.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cingöz, A. (2011). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakıcı, C. (2008). *Ekonomik katma değer yaklaşımı (EVA).* Beta Yayınları.

Çınaroğlu, Ç. Ö. (2010). *Aile şirketlerinde stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolak, M. (2019). *Örgüt kültürü ve kurumsal performans ilişkisi.* Beta Yayınları.

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 35–46.

Deal, J. J., & Levenson, A. (2016). What millennial employees want, and why you should start giving it to them. *Strategy & Leadership, 44*(6), 24–31.

Denison, D. R. (2001). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* Blackwell.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing, 57*(1), 23–37.

Dinç, Y., & Cengiz, S. (2014). Muhasebe denetiminde hata ve hilenin denetçi etiği açısından incelenmesi: Enron skandalı örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(1), 221–236.

Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 651–669.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36–62.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management.* Harper & Row.

Dural, B. (2012). Karizmatik ve vizyoner liderlik üzerine bir inceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(1), 45–60.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781–797.

Ege, İ., & Şener, Z. (2013). Performans ölçümünde kullanılan yöntemler: Performans karnesi ve kumanda paneli karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, (57),* 107–120.

Ekin, A. (2021). Sağlık kurumlarında performans kavramı ve değerlendirilmesi. In M. Bulut (Ed.), *Current debates on health sciences 1* (pp. 123–140). Bilgin Kültür Sanat Yayınları.

Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business, 44*(4), 357–369.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* New Society Publishers.

Erbaşı, A., & Güzel, A. (2009). Belediyelerde performans esaslı bütçeleme sürecinde karşılaşılan sorunlar. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 18*(2), 35–44.

Erem, I., & Akyüz, Y. (2014). Piyasa katma değerini açıklamada ekonomik katma değerin geleneksel performans ölçütleri karşısındaki durumunun incelenmesi.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 101–118.

Eren, E. (2014). *Yönetim ve organizasyon* (14. baskı). Beta.

Erturgut, R., & Erturgut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(32), 223–239.

George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78–90.

Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi.* Nobel Akademik Yayıncılık.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677–694.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The locus of leadership: Exploring the integration of leader and follower processes. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1165–1185.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321–339.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business, 3*(4), 81–97.

Irk, M., & Döven, G. (2018). Stratejik kültür tiplerinin performans üzerindeki etkisi: Savunmacı, analizci, atılgan ve tepkici yaklaşımlar. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi, 25*(3), 87–104.

İraz, R., & Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi S.B.M.Y.O. Dergisi, 14*(1–2), 201–224.

Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2016). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(3), 256–275. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0108

Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work, 29*(2), 23–41.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal, 42*(2), 208–218.

Kalca, M. (2012). *Tarihteki ünlü komutanlar-liderler*. Karma Kitaplar.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79.

Kesen, M. (2016). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(2), 535–562.

Kılıç, M., & Yılmaz, K. (2018). Okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları. *Eğitim Bilimleri Dergisi, 7*(3), 215–229.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58–74. https://doi.org/10.5465/256874

Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly, 13*(3), 193–215.

Kösedağı, Y. (2014). *Yöneticilerin duygusal zekâsı ve yenilikçi kavram kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçük, A. A. (2005). *Kamuda performans değerlendirme sistemi ve kamu sağlık sektöründe bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lee, F., & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior, 37,* 35–58.

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? *Personnel Psychology, 48*(4), 803–839.

Lord, R. G., & Dinh, J. E. (2014). What have we learned that is critical in understanding leadership perceptions and leader performance relations? *Industrial and Organizational Psychology, 7*(2), 158–177.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing, 16*(5), 429–451.

Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure up: Yardsticks for continuous improvement.* Blackwell.

Moors, J. J. A. (1986). The meaning of kurtosis: Darlington reexamined. *The American Statistician, 40*(4), 283–284.

Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly, 18*(2), 154–166.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology, 62*(1), 89–134.

Nielsen, K., & Cleal, B. (2011). Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 382–395. https://doi.org/10.1037/a0023453

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory.* McGraw-Hill.

Núñez, C. L., & Leonidou, L. C. (2020). Instrumental leadership and supply chain performance: Evidence from manufacturing firms. *Journal of Business Research, 109,* 361–373.

Nurdağ, M., & Karacan, A. İ. (2021). Duygusal zekânın inovasyon yönetimi ve performans ile ilişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper Series, 2*(1), 54–78.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 766–788.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge.* Addison-Wesley.

Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8*(2), 41–60.

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1129–1145.

Peus, C., Braun, S., & Frey, D. (2012). Situation-based measurement of the full range of leadership model—Development and validation of a situational judgment test. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 827–843. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122–141.

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2012). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues, 68*(3), 795–817.

Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 322–336.

Rowold, J. (2014). Instrumental leadership: Extending the transformational–transactional leadership paradigm. *Zeitschrift für Personalforschung, 28*(3), 367–390.

Sadgrove, K. (2015). *The complete guide to business risk management* (3rd ed.). Routledge.

Saldanlı, A. (2006). *Geleneksel ve değer bazlı finansal performans ölçüm yöntemlerinin incelenmesi ve ekonomik katma değer analizi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.

Sarı, B., Keklik, B., & Ekmen, E. (2020). Entelektüel sermayenin örgüt performansına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25*(4), 525–538.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(3), 291–309.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal, 35*(5), 1036–1056.

Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: A systematic review. *Healthcare, 5*(4), 73. https://doi.org/10.3390/healthcare5040073

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance.* John Wiley & Sons.

Şahin, Y., & Kasap, S. S. (2021). Kurumsal performans: Ulusal literatür incelemesi. *Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 4*(2), 83–93. https://doi.org/10.53410/koufbd.850901

Şentürk, A. F. (2015). *İşletmelerde finansal performans değerlendirme aracı olarak ekonomik katma değer (EVA) ve BİST'te bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research, 11*, 98. https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98

Türk Dil Kurumu. (2020). *Türkçe sözlük.* Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uğurluoğlu, Ö., Doğan, S., & Saygı, M. (2016). Hemşirelerin iş doyumunun, örgütsel bağlılık ve iş performansına etkisi: Yapısal eşitlik modellemesi ile bir analiz. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19*(2), 161–180.

Uyargil, C. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi.* Beta Yayıncılık.

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals, 7*(1), 1–60.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist, 62*(1), 17–24.

Wang, D., Waldman, D., & Zhang, Z. (2019). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 181–198.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270.

Wang, P., Walumbwa, F. O., & Wang, H. (2011). Influence of transformational leadership on employee creativity: The role of identification with leader and organizational climate. *Human Relations, 64*(7), 891–912. https://doi.org/10.1177/0018726711418369

Xenikou, A. (2010). Leadership and organizational culture as drivers of organizational learning and innovation. *International Journal of Human Resource Management, 21*(3), 322–342.

Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23*(1), 239–248.

Yıldız, S., Demir, A., & Özkaya, B. (2008). Performans yönetiminde geribildirimin rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22*(4), 237–249.

Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business, 43*(3), 290–306.

Yörük, M., & Sökmen, A. (2020). Stratejik zekâ yönetim sisteminin kurumsal performansa etkisi. *İşletme Çalışmaları Dergisi, 12*(1), 631–648.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Yurttaş, B. (2010). *Mobbing'in çalışanların performansına etkisi üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 83–114.

Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Review, 17*(4), 701–728.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research, 63*(7), 763–771.

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly, 16*(1), 39–52.

Zor, İ., & Bulut, E. (2013). Entelektüel sermayenin finansal tablolara yansıtılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 4*(8), 96–113.

Van Knippenberg, D., ve Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? The Academy of Management Annals, 7(1), 1–60.

Vroom, V. H., ve Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. American Psychologist, 62(1), 17–24.

Wang, D., Waldman, D., ve Zhang, Z. (2019). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 99(2), 181–198.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., ve Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group ve Organization Management, 36(2), 223–270.

Wang, P., Walumbwa, F. O., ve Wang, H. (2011). Influence of transformational leadership on employee creativity: The role of identification with leader and organizational climate. Human Relations, 64(7), 891–912. https://doi.org/10.1177/0018726711418369

Xenikou, A. (2010). Leadership and organizational culture as drivers of organizational learning and innovation. International Journal of Human Resource Management, 21(3), 322–342.

Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23*(1), 239–248.

Yıldız, S., Demir, A., ve Özkaya, B. (2008). Performans yönetiminde geribildirimin rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22*(4), 237-249.

Yilmaz, C., ve Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. Journal of World Business, 43(3), 290–306.

Yörük, M., ve Sökmen, A. (2020). Stratejik zekâ yönetim sisteminin kurumsal performansa etkisi. *İşletme Çalışmaları Dergisi*, *12*(1), 631–648.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Boston, MA: Pearson.

Yurttaş, B. (2010). Mobbing'in çalışanların performansına etkisi üzerine bir çalışma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Zammuto, R. F., ve Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. Research in Organizational Change and Development, 5, 83–114.

Zammuto, R. F., ve O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. Academy of Management Review, 17(4), 701–728.

Zheng, W., Yang, B., ve McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. Journal of Business Research, 63(7), 763–771.

Zhu, W., Chew, I. K. H., ve Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. The Leadership Quarterly, 16(1), 39–52.

Zor, İ., ve Bulut, E. (2013). Entelektüel sermayenin finansal tablolara yansıtılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 4*(8), 96-113.

8. EKLER

Ek-1: Anket

Sayın Tıp Merkezi Çalışanları bu çalışma kurumdaki çalışan performansının liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmaktadır.

Ankette kişisel verileriniz gizli tutulacak ve sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

CİNSİYETİNİZ?

KADIN ( ) ERKEK ( )

YAŞINIZ? ( )

EĞİTİM DURUMUNUZ?

İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

BULUNDUĞUNUZ KURUMDA NE KADAR YILDIR ÇALIŞIYORSUNUZ?

Bir yıldan daha az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıldan daha fazla ( )

BULUNDUĞUNUZ KURUMDA HANGİ BİRİMDE ÇALIŞIYORSUNUZ?

……

1.BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN KURUM KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRMELERİ

Aşağıdaki gruplarda kurumunuzun örgütsel kültür biçimini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Kurumunuzla ilgili olanlara daha fazla, az ilgili olanlara daha az olmak üzere, A, B, C, ve D seçeneklerine 100 puanı dağıtınız. Seçeneklere 0 ile 100 arası herhangi bir puan verebilirsiniz. Ancak dört ifadenin puanlarının toplamının 100 olmasına dikkat ediniz.

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Hastanemiz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar bir çok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.	.....
B	Hastanemiz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar.	.....
C	Hastane çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.	.....
D	Hastanemiz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.	.....
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Hastanemizi bir arada tutan şey sadakat ve gelenekledir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	.....
B	Hastanemizi bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili olmadır. Öncü olmaya önem verilir.	.....
C	Hastanemizi bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.	.....
D	Hastanemizi bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.	.....
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Hastanemizin yöneticisi genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.	.....
B	Hastanemizin yöneticisi genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür.	.....
C	Hastanemizin yöneticisi genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.	.....
D	Hastanemizin yöneticisi genellikle bir üretimci, bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür.	.....
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Hastanemiz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.	.....
B	Hastanemiz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir.	.....
C	Hastanemiz istikrar ve durağanlığa önem verir. Etkili, düzgün işlemler önemlidir.	.....
D	Hastanemiz yarışmacı faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.	.....
TOPLAM PUAN		100

2. BÖLÜM ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Sayın Katılımcı, aşağıda 1)Kesinlikle Katılmıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde dereceli olarak ayrılmış olan ifadelerden size en yakın geleni kutucuğun içine X işareti koyarak gösteriniz.

	1) Kesinlikle Katılmıyorum.	2) Katılmıyorum.	3) Ne katılıyorum Ne katılmıyorum.	4) Katılıyorum.	5) Kesinlikle katılıyorum.
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.					
Görevlerimi zamanında tamamlarım.					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara ulaştığımdan eminim.					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

3. LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken yöneticinizle ilgili deneyiminizi göz önüne alarak cevap vermeye çalışınız. Değerlendirmelerini her ifadenin karşısında yer alan seçeneklerden, değerlendirmenize karşılık gelen ayracın içine (X) işareti koyarak gösteriniz. Her soruda tek bir seçeneği işaretleyip boş bırakmayınız.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup ve işiniz bağlamında düşünerek verilen derecelendirmeye göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3= Kararsızım 4= Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Firmamızda karar aşamasında yer alan yöneticiler, karar vermeden önce astların söyleyeceklerini düşünürler.					
Firmamızdaki yöneticiler, harekete geçmeden önce astlarına danışır ve fikirlerini öğrenirler.					
Firmamızdaki yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında astlarının önerilerini öğrenirler.					
Firmamızda yöneticiler, herhangi bir konuyla ilgili olarak astlarının önerilerini ve fikirlerini sorarlar.					
Firmamızda yöneticiler, hangi görevlerin gerçekleştirileceğine dair hususlarda astlarının önerilerini dinlerler.					
Firmamızda yöneticiler, çalışanların işlerini nasıl daha zevkle yapabileceği konusunda yardımcı olurlar.					
Firmamızda yöneticiler, her zaman grup üyelerinin refahı için çabalarlar.					
Firmamızda yöneticiler, işlerin daha güzel ve zevkli hale getirilmesi için küçük şeyler yaparlar.					
Firmamızda yöneticiler, astlarına ve diğer çalışanlara eşit ve adil davranırlar.					
Firmamızda yöneticiler, görevlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini açıklar.					
Firmamızda yöneticiler, neyin nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verirler.					
Firmamızda yöneticiler, kesin performans standartlarını belirler ve onları sürdürürler.					
Firmamızda yöneticiler, yapılması gereken işleri programlar ve koordine ederler.					