

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN LİDERLİK STİLİNİN ÇALIŞAN  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ  
İBB SPOR İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Erhan YILMAZ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU**

**EKİM- 2019**




T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN LİDERLİK STİLİNİN ÇALIŞAN  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ  
İBB SPOR İSTANBUL ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Erhan YILMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 01/10/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Gülbeniz AKDUMAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Basarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak ,sunulmadığını beyan ederim.

**Erhan YILMAZ**

**01.10.2019**



## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı benimseyerek, başlangıcından bitimine kadar yardımlarını esirgemeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU'nun çok kıymetli katkıları ve yardımları için teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Çalışmamızın önemli kısmını oluşturan, anketlerimize zaman ayırıp cevaplandıran tüm çalışma arkadaşlarıma, yüksek lisansa başlamamda çok büyük etkisi olan Doç. Dr. Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU'na, tez yazımında desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma, beraber geçirebileceğimiz zamanları tez yazımına ayırmama müsaade eden kızlarıma ve eşime teşekkürü borç bilirim.

**Erhan YILMAZ**

**1.10.2019**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDERLİK</b> .....	<b>6</b>
1.2. Liderlik Kavramı .....	6
1.3. Liderlik -Yöneticilik Ayrımı .....	10
1.4. Liderlik Kuramları .....	12
1.4.1. Özellikler Kuramı .....	13
1.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramları .....	13
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi'nin Liderlik Üzerine Yaptığı Araştırmalar .....	14
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi'nin Liderlik Üzerine Yaptığı Araştırmalar .....	15
1.4.2.3. Durumsallık Kuramı .....	15
1.5. Liderlik Tipleri .....	16
1.5.1. Dönüşümcü Liderlik .....	16
1.5.2. Etkileşimsel Liderlik .....	16
1.5.3. Hizmetkâr Liderlik .....	17
1.5.4. Otokratik Liderlik .....	17
1.5.5. Demokratik Liderlik .....	17
1.5.6. Liberal Liderlik .....	18
1.5.7. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik .....	18
1.5.8. Sürdürümcü Liderlik .....	18
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>20</b>
2.1. Örgüt .....	20
2.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı .....	20
2.1.2. Örgütlere Neden İhtiyaç Duyulur .....	21
2.2. Kültür .....	22
2.3. Örgüt Kültürü ve Özellikleri .....	23
2.4. Örgüt Kültürü Modelleri .....	24

2.4.1.	Deal – Kennedy’e Göre Örgüt Kültürü Modeli.....	24
2.4.1.1.	Çok Çalış / Sert Oyna Kültür Modeli .....	24
2.4.1.2.	Ataklık / Atılgan Kültür (Sert-Maço) Modeli.....	24
2.4.1.3.	Süreç Kültürü Modeli .....	24
2.4.1.4.	Risk Alma Kültürü Modeli .....	25
2.4.2.	Cameron ve Quinn’in Örgüt Kültürü Modeli.....	25
2.4.3.	Denison’un Örgüt Kültürü Modeli .....	26
2.4.4.	Schein’in Örgüt Kültürü Modeli .....	29
2.4.5.	Hofstede Örgüt Kültürü.....	30
<b>BÖLÜM 3: PERFORMANS, PERFORMANS TÜRLERİ.....</b>		<b>32</b>
3.1.	Performans .....	32
3.2.	Performans Yönetimi Sisteminin Tarihçesi .....	35
3.3.	Performans Yönetim Modelleri.....	40
3.3.1.	Bireysel Performans Yönetim Modeli.....	40
3.3.2.	Ekip Performans Yönetim Modeli .....	41
3.3.3.	Örgütsel Performans Yönetim Modeli .....	41
3.3.4.	Birim Performans Yönetim Modeli.....	42
3.4.	Örgütsel Performans Üzerinde Etkili Olan Faktörler.....	42
3.5.	Çalışan Performansı .....	42
3.6.	Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....	43
3.6.1.	Ana Faktörler.....	43
3.6.2.	İkincil Faktörler.....	44
<b>BÖLÜM 4: YÖNTEM .....</b>		<b>47</b>
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	47
4.2.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	47
4.3.	Araştırmanın Yöntemi ve Anket Formu .....	47
4.4.	Araştırmanın Kısıtları.....	48
4.5.	Araştırmanın Modeli .....	49
4.6.	Analiz ve Bulgular .....	49
4.7.	Araştırmanın Hipotezleri.....	70
<b>SONUÇ.....</b>		<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>90</b>
Ek 1: Demografik Değişkenler Anketi.....		90

Ek 2: Çok Faktörlü Liderlik Anketi .....	91
Ek 3: Çalışan Performansı Anketi.....	93
Ek 4: Örgüt Kültürü Ölçeği.....	94
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	98



## KISALTMALAR

<b>İBB</b>	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences





## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b>	Kronolojik Olarak Liderlik Tanımları .....	8
<b>Tablo 3.1:</b>	Performans değerlendirme ve performans yönetimi karşılaştırılması.....	40
<b>Tablo 4.1:</b>	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Kapsamları .....	49
<b>Tablo 4.2:</b>	Ölçeklerin Normallik Dağılım Tablosu.....	50
<b>Tablo 4.3:</b>	Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri .....	51
<b>Tablo 4.4:</b>	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Sonuçları ....	51
<b>Tablo 4.5:</b>	Örgüt Kültürüne Ait KMO ve Barlett Testi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 4.6:</b>	Çalışan Performansı Ölçeğine ait KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	52
<b>Tablo 4.7:</b>	Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	53
<b>Tablo 4.8:</b>	Cinsiyetlerine Göre Katılımcıların Dağılımları.....	54
<b>Tablo 4.9:</b>	Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Dağılımları .....	54
<b>Tablo 4.10:</b>	Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	55
<b>Tablo 4.11:</b>	Katılımcıların Kıdem Yılına Göre Dağılımları .....	55
<b>Tablo 4.12:</b>	Katılımcıların Meslek Durumlarına Göre Dağılımları .....	56
<b>Tablo 4.13:</b>	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları .....	56
<b>Tablo 4.14:</b>	Değişkenlerle İlgili Spearman's (rho) Korelasyon Analizi Sonuçları.....	57
<b>Tablo 4.15:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Cinsiyet Parametresine Göre Yapılan T Analizi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 4.16:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Cinsiyet Parametresine Göre Yapılan Mann-Whitney U Analiz Sonuçları.....	61
<b>Tablo 4.17:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Yaş Parametresine Göre Yapılan Anova Analiz Sonuçları.....	62

<b>Tablo 4.18:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Yaş Parametresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H Analizi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 4.19:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Medeni Hal Durumu Parametresine Göre Yapılan T Analizi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 4.20:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Medeni Hal Parametresine Göre Yapılan Mann-Whitney U Analiz Sonuçları.....	64
<b>Tablo 4.21:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Eğitim Parametresine Göre Yapılan Anova Analiz Sonuçları.....	65
<b>Tablo 4.22:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Eğitim Parametresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H Analizi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 4.23:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Meslek Parametresine Göre Yapılan T Analizi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 4.24:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Meslek Parametresine Göre Yapılan Mann-Whitney U Analiz Sonuçları.....	67
<b>Tablo 4.25:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Kıdem Parametresine Göre Yapılan Anova Analiz Sonuçları.....	68
<b>Tablo 4.26:</b>	Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Kıdem Parametresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H Analizi Sonuçları.....	69
<b>Tablo4.27:</b>	Araştırmanın Hipotezleri.....	73

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 2.1:</b>	Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Şeması (Quinn ve Cameron, 2006:35).....	25
<b>Şekil 2.2:</b>	Denison Örgüt Kültürü Boyutları ve Alt Boyutları Tablosu .....	27
<b>Şekil 4.1:</b>	Araştırmanın Modeli.....	49



<b>Tezin Başlığı:</b> Algılanan Liderlik Stilinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü İBB Spor İstanbul Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Erhan YILMAZ	<b>Danışman:</b> Dr.Öğr.Üyesi. Zeynep HATIPOĞLU
<b>Kabul Tarihi:</b> 01.10.2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım) + 90 (tez) + 8 (ek)
<b>Anabilim dalı:</b> İşletme	<b>Bilim dalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Araştırma; İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul kurumunda görev yapan 281 kişiye ulaşılmış, bu 281 kişiden 262 kişi “Algılanan Liderlik Stili Ölçeği”, “Çalışan Performans Ölçeği” ve “Örgüt Kültürü Ölçeği” anketlerini eksiksiz olarak yanıtlamıştır. Çalışmaya katılanların; toplumsal ve ekonomik düzeylerinin farklı kişilerden olmalarına özen gösterilmiştir.</p> <p>Araştırmaya katılan İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Spor İstanbul personelinin; “Çalışan Performansı Ölçeği”, -Örgüt Kültürü Ölçeği- ve -Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine- ait tutumlarının, cinsiyet, yaş, medeni hal, kurumda kamu personeli veya özel personel olarak çalışma, eğitim ve kıdem yılı değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanında araştırmada kullanılan ölçeklerin birbirleri ile olan korelasyon düzeyleri de incelenmiştir.</p> <p>Araştırmada kullanılacak analiz yöntemine karar vermek için yapılan Normallik Dağılımı sonuçlarına göre; normal dağılım gösteren “Örgüt Kültürü” ölçeği alt boyutları “Katılım” ve “Tutarlılık” alt boyutlarına ait analizlerde parametrik olan T Testi, normal dağılım göstermeyen “Uyum” ve “Görev” alt boyutlarının analizinde non-parametrik Kruskall Wallis H Testi kullanılmıştır. “Çalışan Performansı Ölçeği” ve “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”ne ait alt boyutların tümü normal dağılım göstermediği için, analizlerinde non-parametrik Kruskall Wallis H Testi kullanılmıştır.</p> <p>İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Spor İstanbul personeli olup araştırmaya katılanların; “Çalışan Performansı Ölçeği”, “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”ne ait tutumlarının, cinsiyet, yaş, medeni hal, kurumda kamu personeli veya özel personel olarak çalışma değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (tüm alt boyutlarda)</p> <p>Eğitim değişkenine göre; “Örgüt Kültürü Ölçeği” alt boyutu olan “Katılım” alt boyutunda ve “Çalışan Performansı Ölçeği”nde anlamlı bir farklılık bulunmuş , kullanılan diğer ölçeklerin geri kalan tüm alt boyutlarında eğitim değişkeni ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır .</p> <p>Kıdem değişkenine göre; “Örgüt Kültürü Ölçeği” alt boyutları olan “Katılım”, “Tutarlılık” ve “Uyum Yeteneği” alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş , bu alt boyutlar hariç olmak üzere araştırmada kullanılan diğer ölçeklerin tüm alt boyutları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık hesaplanmamıştır .</p> <p>Spearman Korelasyon katsayısı kullanılarak yapılan analiz sonucunda; “Örgüt Kültürü Ölçeği” “Katılım” alt boyutu ile “Örgüt Kültürü Ölçeği” “Uyum Yeteneği” alt boyutu arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur . “Örgüt Kültürü Ölçeği” “Tutarlılık” alt boyutu ile “Örgüt Kültürü Ölçeği” “Uyum Yeteneği” alt boyutu ve “Örgüt Kültürü Ölçeği” “Katılım” alt boyutu arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur .</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Algılanan Liderlik, Çalışan Performansı, Örgüt Kültürü, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul.	

<b>Title of the Thesis:</b> The role of organizational culture in the influence of perceived leadership style on employee performance İstanbul metropolitan municipality sports example.	
<b>Author:</b> Erhan YILMAZ	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Dr. Zeynep HATIPOĞLU
<b>Date:</b> 01.10.2019	<b>Nu. of pages:</b> ix (pre tex) + 90 (main body) + 8 (app.)
<b>Department:</b> Business Administration <b>Subfield:</b> Business Management	
<p>Research; A total of 281 people from Istanbul Metropolitan Municipality Sports Istanbul were reached, and 262 of these 281 people answered the "Perceived Leadership Style Scale", "Employee Performance Scale" and "Organizational Culture Scale" questionnaires.</p> <p>Participants of the study; social and economic levels were taken from different people. The participants of Istanbul Metropolitan Municipality (IMM) Sports Istanbul personnel; It has been tried to determine whether the attitudes of "Employee Performance Scale", "Organizational Culture Scale" and "Multi-Factor Leadership Scale" differ according to the variables of gender, age, marital status, working as public or private staff, education and seniority years in the institution. . In addition, the correlation levels of the scales used in the study were examined.</p> <p>According to the results of the distribution of normality to decide the analysis method to be used in the research; Testi Organizational Culture gösteren subscales of normal distribution T Participation "and" Consistency "sub-dimensions were analyzed using parametric T test, non-normal distribution" Adaptation "and" Task "sub-dimensions were used in the analysis of non-parametric Kruskal Wallis H test. Since all sub-dimensions of "Employee Performance Scale" and "Multi-Factor Leadership Scale" did not show normal distribution, non-parametric Kruskal Wallis H Test was used in their analyzes.</p> <p>Istanbul Metropolitan Municipality (IMM) Sports Istanbul staff and the participants of the research; It was found that the attitudes of "Employee Performance Scale", "Organizational Culture Scale" and "Multi-Factor Leadership Scale" did not show significant differences according to variables such as gender, age, marital status, public or private staff in the institution (in all sub-dimensions).</p> <p>According to the education variable; The "Organizational Culture Scale" subscale "Participation" sub-dimension and "Employee Performance Scale" showed a significant difference, and the remaining sub-dimensions of the other scales did not differ significantly with the education variable.</p> <p>According to seniority variable; A significant difference was found between the "Organizational Culture Scale" sub-dimensions "Participation", "Consistency" and "Adaptation Ability" sub-dimensions.</p> <p>As a result of the analysis using the Spearman correlation coefficient; "Organizational Culture Scale" "Participation" subscale and "Organizational Culture Scale" "Adaptation Ability" sub-dimension were found to be statistically significant. "Organizational Culture Scale" "Consistency" subscale and "Organizational Culture Scale" "Adaptability" sub-dimension and "Organizational Culture Scale" "Participation" sub-dimension were found to be statistically significant.</p>	
<b>Keywords:</b> Perceived Leadership, Employee Performance, Organizational Culture, İstanbul Metropolitan Municipality Sports İstanbul	

## GİRİŞ

Liderlik ve örgüt kültürü konuları hem akademisyenlerden hem de uygulayıcılar tarafından büyük ilgi görmektedir. İki alana olan ilginin çoğu, hem liderliğin hem de kültürün örgütsel performansla bağlantılı olduğu açık ve örtük iddialara dayanmaktadır. Ancak, liderlik ve performans ile kültür ve performans arasındaki bağlantılar bağımsız olarak incelenirken, az sayıda çalışma, üç kavram arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu makale, bu üç ilişkinin niteliğini inceler ve liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkinin var olan örgüt kültürü aracılığına dayandığını gösteren ampirik kanıtlar sunar. Bu makale teori ve pratik için bir takım sonuçlarla sona ermektedir .

Temel hedeflere ulaşabilmek adına her örgütün bir lider veya yöneticiye ihtiyacı bulunmaktadır. Örgütlerin temel taşlarından biri olan liderlik veya yöneticilikte bulunması gereken temel bazı özellikler bulunmaktadır; yönetici kişi yönetim sorumluluğunu üstlenip ekonomik gidişattan etkilenmeksizin sevk ve idare edendir (Onal, 1993:4). Liderlik, “öncülük eden, makam ve kazandığı saygınlığa bağlı olmadan hareket eden, ikna kabiliyeti olan, ikna edebilen ve harekete geçiren süreç içerisinde bu aktif hareketleri gerçekleştirme yeterliliğine sahip birey” olarak tanımlanır.

(Özcan Y. 2006:89). Lider tanımları araştırıldığında yönetici tanımlarındaki özelliklerin içerisindeki gibi, amaçların gerçekleştirilebilmesi ve hedefe ulaşabilmek için bir kimsenin ya da bir gurubun çalışabilirliğini etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneği görülmektedir.

Literatürde liderlik örgütsel davranış alanında önemli bir konu olarak belirlenmiştir.Liderlik, bireysel ve örgütsel etkileşim sırasında en dinamik etkilere sahip olanıdır. Diğer bir deyişle , yönetimin “ortak çaba gösterme” becerisi liderlik yeteneğine bağlıdır. (Lee ve Chuang, 2009:128).

Mükemmel liderin sadece alt sektörün verimliliğini artırma potansiyeline ilham vermekle kalmayacağını aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşma konusundaki gereksinimlerini de karşılayacağını belirtmektedir. (Stogdill, 1957:111),

İlham verici sebep sunmak ve personelin büyüme potansiyelini arttırmak için lider stratejiyi kullanmaktadır. Birkaç neden, liderlik stili ile örgütsel ilişki arasında olması gerektiğini gösterir. Örgütsel performans, bunlardan ilki olarak ele alınmaktadır. Günümüzün yoğun ve dinamik pazarlarının yenilik temelli olması rekabet, fiyat / performans rekabeti, azalan getiriler ve mevcut yeterliliklerin yaratıcı imhası liderlik ve gelişme ile bire bir ilişkilidir.(Santora ve arkadaşları, 1999:3).

Kuruluşlarda yeni zorluklarla baş edebilmek ve Performans iyileştirmesini sağlamak için etkili liderlik davranışlarının bunu yapabileceğini ileri sürmektedir (McGrath ve MacMillan, 2000:196).

Kurumsal performans, bir işletmenin yüksek kar,kaliteli ürün büyük pazar payı ,iyi finansal sonuçlar gibi hedeflere ulaşma yeteneğini ve önceden belirlenmiş bir zamanda hayatta kalma ,ilgili eylem stratejisi organizasyonel performans için kullanılabilir. Bir işletmenin diğerine göre kar seviyesi, pazar payı ve ürün kalitesi açısından neler yaptığı aynı sektördeki işletmelerin sonuç olarak, işletme üyelerinin verimliliğinin bir yansımasıdır ,kuruluşun gelir, kar, büyüme, gelişme ve genişlemesi ile ölçülür. .(Koontz ve Donnell, 1993:218).

Araştırmacılar, liderliğin performans üzerindeki etkilerini anlamanın da önemli olduğunu belirtmektedirler. Çünkü, liderlik bazı kişiler tarafından bir firmanın performansını geliştirmek için en önemli itici güçlerden biri olduğunu ve etkili liderlik güçlü bir yönetim geliştirme kaynağı ve kurumsal performans için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Avolio, 1999; Lado, Boyd ve Wright, 1992; Rowe, 2001). Örneğin, işlemsel liderlik iş performansını değerleriyle ilişkilendirerek kuruluşların mevcut hedeflerini daha verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Çalışanları ödüllendirir ve çalışanların işi iyi yapmak için gereken kaynaklara sahip olmasını sağlar (Zhu, Chew ve Spengler, 2005). Liderler gelecekteki bazı devletler için stratejik bir vizyon oluşturur ,çerçeveleme ve metafor kullanarak, vizyonu tutarlı davranarak modelleyebilir (Avolio, 1999:29).

Liderlik yüksek düzeyde uyum, bağlılık, güven ve motivasyon gibi liderlik tutularına göre ortaya çıkacaktır.Yeni organizasyonel ortamlarda performans, Mehra, Smith, Dixon ve Robertson (2006), bazı kuruluşlar daha iyi performans göstermek için verimli yollar aramaktadır. Takım liderleri Kolektif normların şekillenmesinde önemli bir rol

oynadığına, ekiplerin ortamlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olduğuna inanılan ,ortak eylemi koordine etmektir. Bu lider merkezli bakış açısı ,liderlik ve takım performansı arasındaki ilişki diğerlerinden daha iyi performans gösterildiği ifade edilmektedir (Guzzo ve Dickson, 1996:307).

Bazı çalışmalar , liderlik paradigmalarının nasıl kullanılacağını araştırmak ve liderlik davranışını kullanmak için yapılır. Liderliğin stratejik rolü örgütsel performansı iyileştirmek olmalıdır (Hakim, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002; Hakim ve Piccolo, 2004;

İnsanlar ve süreçler ve örgütsel performans yetkinlik ve motivasyon gittikçe artan bir şekilde, bu firmalarda birleşebilen güçlü güç kaynakları olarak görülmektedir. (Purcell ve ark . 2003).

Küreselleşme, teknolojinin hızla gelişmesi ve nüfusların artışı , nüfusların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan işletme ve örgütlerin sayısı gün geçtikçe çoğalmaktadır. Günümüzde hemen hemen her şeye kolay bir şekilde ulaşılabilen, arz edilen ürün ve hizmetin ulaşılabilir olduğu piyasalarda rekabetin artması kaçınılmaz bir hale gelmiştir.

Rekabetin zaman geçtikçe gelişmesi ile beraber temelde hemen herkesin erişebildiği teknolojik yeterlilikler ve emek gücünün yanı sıra, bu birleşimin sonuca etki edebilmesi adına nasıl yönlendirileceği de büyük önem kazanmaktadır. Bu noktada piyasaya mal ve hizmet temini sağlayan iş bu organizasyonlarda yönetim aygıtının nasıl işlediği, sonuca doğrudan etki etmektedir. Yani yönetim aygıtının sorunsuz olarak işlediği örgütlerde işletme kaynaklı sıkıntılar diğer işletmelere nazaran çok daha az olmaktadır. Çünkü yönetim aygıtında sıkıntı yaşayan örgütlerde yönetememe probleminin zamanla büyüyeceği bilinen bir gerçektir.

Araştırmamız üç kısımdan oluşmaktadır . İlk bölümde liderliğin açıklanması ,liderlik tipleri incelenecek, çalışanların performansına etkili olan liderlik stillerinin sentezlenerek bu liderlik stillerinin çalışanlar üzerindeki öneminin anlaşılması hedeflenecektir. İkinci bölüm de ise örgüt, kültür ve örgüt kültürü incelenecek kurum içerisinde örgüt kültürünün liderlik ile ilişkileri ,demografik değişkenlere göre etkileri ortaya konmaya çalışılacaktır. Üçüncü bölümde performans ,performans türleri liderlik stilleri ve örgüt kültürünün değişkenlere bağlı olarak performansa etkisi araştırılacaktır.



Türk Dil Kurumu'nun tanımında yer aldığı şekliyle yönetim, “Yönetme işi, çekip çevirme, idaredir” (TDK, 2019). İşletmelerin iktisadi hedeflerle kurulması ve kaynaklarının en ideal şekilde sevk ve yönetimi olarak da tanımlanmıştır (Yozgat, 1989 :1).

İnsanların uyku ve zorunlu ihtiyaçlar için harcadıkları saatlerin dışında kalan zamanlarda, yaşamlarını idame ettirebilmek için çalışmak zorunda oldukları iş yerlerinde geçmektedir. Ülkemizde emeklilik yaşının erkeklerde 64, kadınlarda ise 58 olduğu dikkate alındığında, 18 yaşında iş hayatına başlamış bir çalışanın emekli olabilmek için neredeyse 40 seneye yakın çalışmak zorunda olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu noktada iş görenlerin, yani çalışanların çalışma ritimlerini ve verimliliklerini doğrudan etkileyen “performans” kavramı büyük önem kazanmaya başlamıştır. Performans bazı durumlarda personelin güler yüzlü olması iken bazı durumlarda tüm gün fiziksel çalışma yapmasını gerektiren durumlardır .

Algılama, duyumların çeşitli şekillerde örgütlenerek mana kazanması ve yorumlanması olarak tarif edilebilir. Farklı kişilerin dış uyarıcıları farklı şekilde yorumlayacağı gibi aynı kişilerin aynı uyarıcılara farklı bakış açısı ile anlamlandırılabilir. Genelde insanlar değişmek istemez. (Bower ve Walton, 1973) Değişimin kabul edilmesinin zorluğu, algılanan liderlik tiplerinin kişilerin yaşamları üzerindeki etkisinin derecesine göre değişkenlik arz etmektedir.

Araştırmamızda İBB Spor İstanbul bünyesinde birçok çalışan üzerinde geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış anketler uygulanmıştır. Bu anketlerde, çalışanların algıladıkları liderlik stilleri ile çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolü ilişki düzeyinde incelenmiş ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışanların performansı, örgüt, örgüt kültürü, algılanan liderlik stilinin ölçütleri, kuramları ve sonuçları, örgüt kültürünün algılanan liderlik stilini çalışan performansındaki rolü ele alınarak açıklanmıştır. Anketi yanıtlayan kişilerin cinsiyet, yaş, çalıştığı alan, öğrenim durumu, medeni halini ve görev sürelerine göre değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Araştırma kapsamında; günlük çalışma hayatımız içinde yer alan ve birbirinden farklı sosyo-demografik özelliklere sahip olan iş görenlerin algılanan liderlik stili algıları kapsamında çalışama performansı üzerinde örgüt kültürünün rolü değerlendirilmiştir.

Nesiller düzeyindeki benzersizliğin ortaya serildiği bu çalışmada, yöneticilerin ve liderlerin tarzları hakkında bilgi edinmelerini ve kurum çalışanları tarafından yönetme şeklinin nasıl algılandığı ile alakalı açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Kurum çalışanlarının Algıladıkları liderlik modelinin diğer çalışanlar üzerindeki performansa, örgüt kültürünün rolü arasında düşündürücü ve olumlu bir ilişkinin olup olmadığının tesis edilmesi, yöneticilere rehber olması açısından önemli kaynak sağlayacaktır. Çalışanlar açısından, yapılan çalışmanın bilgilendirici olacağı öngörülmektedir.



# BÖLÜM 1: LİDERLİK

## 1.2. Liderlik Kavramı

“Leader” İngilizce kökenli bir kelimedir. Süregelen gelenekte köklü değişiklikler yapan önder, rehber, baş, yönlendirici, öncü gibi çok farklı terimlerle anlatılmaktadır. “Lead” yönlendirmek yol göstermek, önderlik etmek, başta gelmek gibi birçok çeşitli kullanım kavramı mevcuttur.( <https://tureng.com/14.08.2019>)

Yönetim; insanlık var olduğu andan itibaren tüm işlerini tek birey olarak yapamayacağından gruplar, cemiyetler halinde yaşamış, toplu yaşam yönetilen veya yönetenin doğmasına sebep olmuştur. Tarih boyunca bilinen bir bilimdir. İnsanlar tarih sahnesine çıkışlarından bu yana topluluk halinde yaşamayı seçmiştir. Aslında insan doğası gereği bu bir zorunluluktur. (Erçetin, 2000:3)

İnsan, tek başına yapamayacağı işler ve olaylarla karşılaşmış birlikteliğe ihtiyaç duymuştur. Bu birliktelik insanın güçsüz, zayıf, korkularından dolayı yeteneklerini açığa çıkaramayan canlılar olduklarını fark ettirmiştir. İnsan bu özelliklerinden dolayı kişisel ve fiziksel olarak kendinden üstün olanı yönetici olarak kabul etmiş ve yönetilmeye ihtiyaç duymuştur. Aynı zamanda, kişilik özellikleri ve fiziksel özellikleri yetkin olan, yönetici vasfına sahip olan kişinin de dürtülerinden kaynaklı yönetme isteği doğmuştur. (Eren, 1993:286).

Yönetici vasfına sahip olan kişi, yönetilen kişinin gizli yetenek ve becerilerini ortaya çıkartmakta ulvi bir görev üstlenmiştir. Kısaca, yönetilen yönetilmeye ihtiyaç duymuş, yönetende yönetmeye tabi olmuştur.

Yönetim örgütleme, planlama ve kontrol mekanizmalarıyla işleyen bir süreçtir. Yönetici ve yönetilen, diğer bir adıyla iş gördürülendir. (Eren, 2011: 5).

(Harbison ve Myers,1959:68) üç tür yönetim sürecinden söz etmektedir:

- Aile üyeleri tarafından (patrimonial),
- Siyasal iktidar tarafından,
- Profesyonel kişiler tarafından yapılan yönetimler .

Aile üyeleri tarafından yapılan yönetime, büyük ölçekli Koç Holding ve Sabancı Holding firmalarını ülkemizde örnek olarak gösterebiliriz. İşletmelerin yönetsel süreçlerinin aileler arasında bölüşülmesi esas olmaktadır. Nitelikli insan gücü fazla olmayan gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha çok görülmektedir (Koçel, 1999:82).

Siyasal yönetimlerde, siyasal kararların yapılacak ilgili organizasyonun yönetim kademesinin öneri ve görüşlerini etkileyeceğini bu doğrultuda kararlar alabileceğini söyleyebiliriz. Liyakat temelleri karar vericiler için bu yönetim tipinde doğrudan ilişkilidir.

İşi bilen, işinin ehli, işin gerekliliği üzerine tüm donanıma sahip, örgütün yönetim işini kontrol altında tutulmasını bilen kişiyi profesyonel yönetici olarak adlandırabiliriz.

Liderlik, bilim insanları tarafından yönetim sahası üzerinde çok çalışma yapılmış, yüzlerce yıl sonunda elde edilen çalışmaların bir çıktısı konumundadır. (sisman, 2002:4).

Bass'a (1985) göre liderlik, "Topluluk çalışmasına etkide bulunarak belirli topluluk hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır." (Bass,1985).

Liderlik, çalışan faaliyetlerine dokunuşlarda bulunarak çalışanları istenilen şekilde yönlendirebilme becerisidir (Bennis ve Goldsmith, 1997:56).

Liderlik, "grup üyeleri ve lider arasında karşılıklı bir etkileşim sürecidir" (Goldsmith ve Imbens, 2013:116).

Liderlik, "Çalışan grup üzerinde etki oluşturmaktır" (Argyris, 1976:227).

Liderlik, "Etkileme yeteneğini ortaya çıkaran ayrıcalıktır" (Etzioni, 1964).

Liderlik, "Çalışan gurubun hareketlerini faaliyete dönüştürmeyi etkileyen kuvvettir" (Zaleznik, 1977:267).

Akdemir'in Vizyon Yönetimi adlı kitapta yapmış olduğu kronolojik sınıflandırma ise şu şekildedir:

**Tablo 1.1.**  
**Kronolojik Olarak Liderlik Tanımları**

1902- Liderlik, grup içerisinde faaliyetlerin merkezi olmak demektir.
1906- Liderlik, grup içerisindeki faaliyetlerin yönetimi sürecinde işi bir kişinin üstlenmesidir.
1911- Liderlik, “grubun, var olan tüm güçlerini, kendi girişimlerini gerçekleştirmek amacıyla kullanmasıdır”.
1921- Liderlik, “güçlü işbirliği sayesinde, çatışmaları minimum seviyeye çekerek, grubun başarısını sağlama yeteneğidir.”
1924- Liderlik, “işbirliğindeki gruba, özel bir anlam yükleyebilmektir.”
1927- Liderlik, “grubun ihtiyaçlarını fark ederek, onları yerine getirebilme yeteneğidir.”
1930- Liderlik, insanları yönlendirmeden önce onları yapacakları işe inandırmaktır.
1935- Liderlik, özenilen kişinin özelliklerini kendinde toplayabilmektir.
1939- Liderlik, hedeflere ulaşmak için sürdürülebilir bir motivasyon sağlayabilmektir.
1942- Liderlik, çalışanları hem görsel hem de duyuşsal olarak etkileyebilmektir.
1948- Liderlik, çalışanlara hitap eden araçlara hükmedebilmektir.
1950- Liderlik, hedeflerin oluşması ile gerçekleşmesi için grubu güdüleyebilmektir.
1955- Liderlik, belli bir amacı hayata geçirmek için çalışanları güdülemektir.
1960- Liderlik, grubun hedeflerine can vermek için insanları güdülemeyi amaçlayan gönüllü bir harekettir.
1964- Liderlik, kurumsal beklentileri karşılamak adına yeni bir oluşum ve akım başlatmaktır.
1968- Liderlik, kendine tanımlı hakları kullanarak işi nihai hale getirmektir.
1978- Liderlik, çalışanları gündelik performanslarının dışına çıkabilmesi için heveslendirmektir.
1986- Liderlik, başkalarının faaliyetlerini pozitif yönde değiştirebilme gücüdür.
1990- Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyle bir şeyler meydana getirmektir.
1991- Liderlik, grubu ortak hedefler için organize edebilmektir.
1992- Liderlik, hoşgörü ve profesyonellik gibi bütünleşen davranışlar ortaya koymaktır.
1993- Liderlik, karmaşık bir işe girmek için çekince göstermemektir.
1994- Liderlik, beklenmeyen durumlarda herkesten ayrı düşünebilmektir.
1995- Liderlik, çalışanların iletişimlerini farklı durumlara göre anlamlandırabilmektir.
1997- Liderlik, ortak gayretleri hedefe ulaşmak adına grup üyelerini güdülemektir.
2007- Liderlik, olağanüstü dönemlerde doğru kararlar vererek insanları bilgi birikimiyle kendi duygu ve düşüncelerine göre yönetebilme beceresidir.

**Kaynak:** . Akdemir, A. (1998 ), *Vizyon Yönetimi*, Ekin Yayınları, s. 64-65.

Eren'e göre "Liderin hareket kabiliyeti yöneticinin aksine belirlenmiş bir yetkiden meydana gelmez. Yetkisi olsa dahi arkasından kimsenin gitmediği yöneticiler de vardır. Ancak hiçbir yetkisi ve görevi bulunmasa bile bazı kişileri peşinden sürükleyebilme becerisine haiz liderler vardır. Bundan dolayı lider çalışanlarını ortak hedefe yönlendirebilen ve onların mevcut ihtiyaçlarına cevap verebilen kişiler olacaktır" (Eren, 2005:455).

Koçel, (2015 :672)'in liderlik ve yöneticilikle fikirleri:

- Liderlik, yöneticiliğin konusu insanların belirlenmiş olan noktalara kanalize edilebilmesidir.
- Lider, yönetici bu yönlendirme işini yaparken kişileri etkileyebilecek bir güç kullanmaktadır.
- Lider ve yöneticinin bireyleri etkilemede kullandıkları yöntemler birbirinden farklıdır.
- Hem liderlikte hem yöneticilikte, çalışanların lider ve yöneticileri ile aralarında doğrudan bağlantı bulunmaktadır.
- İşletmelerin varlığında lider ve yönetici olmazsa olmazdır.

Aytürk'e göre yönetim, belirlenmiş ortak kurum amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Lider ise; gücü yetkisi olağanüstü olan bilgili ve zeki, insanlardan ziyade, planlamalar doğrultusunda örgütün hedefleri ve amaçları ulaşması için ekibini motive eden, performansını artıran, güdüleyen, çalışma isteklerini en üst seviyeye çıkararak belirlenmiş amaca örgütü kanalize edebilen insanlardır" (Aytürk, 1990 :29).

Yaşadığımız zaman diliminde liderlerin rolü: "Grup, ferdi ve örgütsel çalışanların motivasyonlarını arttıran, öğrenmelerini kolaylaştıran, vizyonlarını yenilemelerine yol göstererek doğru şekilde bilgiye ulaşmalarını sağlayacak yöntemlere olanak tanıyan bir ortam oluşturmaktır" (Eğri boyun, 2015). Yani liderliği, "toplumu oluşturan bireyleri belirlenen hedeflere yöneltmek için belirli amaçlar doğrultusunda bir araya toplayan kişi şeklinde söyleyebiliriz. İşletme bakımından çalışanları kuruluşun gayesi etrafında bir araya getirerek, belirlenen hedefe ulaşmak sebebiyle verimli çalışılabilmesinin sağlanması olarak söylenebilir" (Güney, 2009:372).

Koçel'e göre "İşletmede uygulama safhası faaliyetlerin aktif olarak yapılmasını organizasyon planlama yönetim sürecini temsil eden safhasıdır. Bu süreçte, dünya çapında rekabet ortamında, kendi yönetim anlayışıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirirken teşvik edici, iyi iletişim kuran, yöneltme ve yönlendirme yapabilen bir süreç beklenmektedir. Diğer bir deyişle belirli kalıplar içerisinde hareket etmektense yönetim işini öncü olmaları liderlik refleksiyle, süreci yönetmeleri, lider olmaları beklenmektedir" (Koçel, 2015:672).

Liderlik özelliklerine sahip olmak lider olmak için yeterli olmayacaktır. Çeşitli özelliklerin yanında liderliğin bazı kurallara riayet etmesi gerekmektedir. Bu şekilde sıralanabilir (Güney, 2009:381);

- Birey her alanda kendini geliştirmeli kendisini tanımalıdır.
- Liderlik için; Liderin tecrübeli her alanda geniş bir birikiminin olması nedeniyle ana unsur liderlik için bilgidir.
- Liderlik etme hedefini taşıyan kişi, yükümlülüklerini yapacaklarını kriz sürecinde dahi yapabilecek cesarete, sorumluluğa sahip olmalıdır.
- Lider olacak kişi, hızlı karar verme refleksini aynı hızla icraata dökülebilir.
- Lider olacak birey, tüm örgüt üyelerine aynı şekil ve şartlarda liderliğin gerektirdiği gibi davranmalıdır,

### **1.3. Liderlik -Yöneticilik Ayrımı**

Toplumlarda liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı aynı manada kullanılmış olsa bile, her iki kavram arasında farklılıklar söz konusudur.

Yönetici, o göreve başka insanlar tarafından getirilir, başka kişiler tarafından belirlenen yol haritasına örgütün hedeflerine amaca hizmet eder. Lider kendi yolunu çizer. Amacını belirler örgütünü oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013 :208).

Genç ve Halis (2006:25)'e göre lider ve yöneticiler önemli birkaç farklılık;

- Yöneticiler kopya iken, lider genelde orjinaldir.
- Yöneticiler sürece teslim olurken, lider sürece hâkim kişidir.
- Yönetici muhafazakâr iken, lider yenilikçidir.
- Yöneticiler sistem ile yapılar üzerine, liderler insan üzerine yoğunlaşır.

- Yönetici sisteme ve kontrol etmeye güvenirken, liderler kendine güvenir ilham verir, güven telkin eder.
- Yönetici, işletme kar/zararını gözetir, dar bakar. Lider, ön görüşlü geniş bir yelpazeden bakar,
- Yönetici verilen işi doğru yapmaya çalışır, lider yapmaya çalışmaz, yapar.
- Yöneticiler, astlarına ,istediklerini zor kullanarak yaptırmaya çalışırken, lider etkileyici, öncü olma, inandırıcılık gibi yetenekleri sayesinde insanların liderin isteklerini gönüllü yapmasını sağlar.

Aytürk, (2007: 35-36.), “Lider, hedefleri stratejileri planlayan çalışanlarına büyük önem veren çalışanların işletmeyi sahiplenme duygusuyla kendi istekleriyle, azimle, istekle, arzuyla yapmalarını sağlayan azimli, cesur, risk alan, sorun çözen olarak tanımlar. Verilen işi belirli kalıplarla, cezalandırıcı, koltuğunda oturan şekilci olarak tanımlar.

Aralarındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde belirtmiştir; Aytürk, (2007: 36.)

- Yönetici yalnızca yönetme işiyle uğraşırken, lider hedefleri belirleyerek varılacak noktaya yönlendirir.
- Yönetici grubun arkasında kalarak onları hareket etmeye zorlarken, lider önden giderek gruba öncülük yapar.
- Yönetici, alt kademe çalışanlarını zorla çalıştırmaya zorunlu kılarken, lider çalışanları güdüleyerek iş performanslarını artırmayı başarır.
- Yönetici, yürürlükteki mevzuat hükümleri dışına çıkmaz. Lider belirlediği kurallar ile grubu hedeflerine yönlendirir.
- Yönetici tecrübeleriyle, lider bilgisiyle gruba yön verir.
- Yönetici gruba hitap eder dinlemez, lider grubu dinler.
- Yöneticiye itaat ve hürmet edilirken, lider benimsenir ve sevilir.
- Yönetici çalışma şeklini söylerken, lider ne üzerinde çalışma yapılacağını söyler.
- Yönetici tek başına karar alır, lider gruba danışarak akıl birliği ile karar alır.
- Yönetici “sadece ben”, “yapın”, “asla” sözcüklerini kullanırken, lider “biz” , “yapalım”, “gerektiğinde” sözcüklerini kullanır.



- Lider geleceğe dönük planlama yaparak yönetirken, yönetici içinde bulunduğu zaman dilimine göre hareket eder ve o şekilde yönetir.
- Lider, astları ve yardımcıları ile yetkilerini paylaşırken, yönetici ise merkeziyetçi ve benci bir düşünceyle yetkiyi kendinde toplar.
- Lider sevgiye, saygıya ve karşılıklı güvene önem verirken, yönetici baskıcı davranmaya ve disiplinden sapmamaya önem verir.
- Lider yenilikçi, yönetici statükocudur.

Ünlü bir Çinli filozof Lao Tzu liderlikle ilgili; “*Lider iyi olmak istiyorsa az konuşmalıdır*, vazifesi tamamlandığında lider icraatını bitirdiğinde çalışan insanların bunu biz yaptık kendi başımıza yaptık demesine sebep olur”. İnsanlar, varlığını pek hissetmez, bundan dolayı liderlerin en makbulü o’dur; insanları korkutmuşsa, karşısına insanlar korkarak çıkıyorsa makbul sayılmaz özellikle çalışanları aşağılıyorsa çok beterdir. İnsanlar sana saygı duymaz eğer sen onlara saygı göstermezsen,” demektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 211).

Literatürde yapılan tanımlarda bakıldığında Koçel’e göre, “yönetici ile lider arasında benlik anlayışları ve insani özellikleri, iş yaptırabilme usulleri, iş ve örgüt çalışanlarına karşı düşünce tarz ve davranışları, çalışanların motivasyonunu sağlamak için durumlara karşı düşünceleri, kullandıkları güç kaynakları ve zarara uğrama tehlikesi almaya karşı davranışları gibi birden fazla açıdan büyük değişiklikler gözlemlendiği görülmektedir” (Koçel, 2015: 667).

Güney’e göre, “lider ve yönetici kavram olarak farklılık gösterse de her ikisinde de otoriteye bağlılık söz konusudur. Bu konudaki benzerlikleri, yönetici yaptırımının resmiyete dayalı olması, liderin sorumluluklarının herhangi bir resmiyete dayanmaması konusunda değişiklik göstermektedir.” (Güney, 2009: 372.).

#### **1.4. Liderlik Kuramları**

Zel’e göre, “Geçmiş zamanlardan bugüne kadar bir liderlik eden kişiler için çok farklı tanımlama ve ifadeler kullanılmış, kökenine, hangi koşullar altında nasıl çeşitlilik göstereceğine, nasıl geliştirilebileceğine dair farklı düşünceler ortaya çıkarak birden fazla yaklaşım gelişmiştir.

Dönemleri itibariyle yaklaşımların üç kategoride ele alınması Zel’e (2001) göre şu şekildedir;

- (M.Ö. 450-1940'lara kadar) Özellikler yaklaşımı dönemi.
- (1940-1960'lara kadar) Davranış teorileri dönemi.
- (1960'dan günümüze kadar) Durumsallık teorileri dönemi.

“Liderlik Kuramları” adı altında üç bakış açısına değinilmiştir. İlk olarak milattan önceki dönemlerden 1940'lara kadar kabul gören liderin belli kişisel özellikler taşıdığına inanılan yaklaşımdır. Sonraki süreçte 1940'lardan 1960'lara kadar liderlerin çalışanlara yaklaşım tarzı davranış tarzını inceleyen yaklaşım dönemi görülmüştür. 1960'lardan bu günlere kadar devam eden liderlerin duygu durumu ile çalışanlarına karşı hal hareket, tavır ve davranışlarını açıklayan yaklaşım biçimi açıklanmıştır (Zel, 2001: 94).

#### **1.4.1. Özellikler Kuramı**

Liderlerin olağanüstü özelliklerinin olup olmadığı kişisel özellikleri ile diğer insanlardan farklı oldukları düşüncesinden yola çıkılarak irdelenmiştir. İlerleyen süreçte konu olan araştırmalarda Donnelly, Gibson ile Ivancevich liderlerin bireysel özelliklerini; dört şekilde ele almıştır. Bunların; Sosyal, Fiziksel, Düşünsel, Duygusal olduğunu ifade etmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 2).

- Cinsiyet, yaş, yetenek, güç, diksiyon gibi fiziksel nitelikler
- Zeka, ileri görüşlülük, bilgi, yetenek, ikna kabiliyeti, dikkat, kararlılık, inisiyatif, sorumluluk, gerçekçilik gibi düşünsel özellikler
- Algılama, güven duygusu, kendini kontrol edebilme, hırs, sevindirmek ve sevmek üst düzey başarıma azminden oluşan duygusal özellikler
- Son olarak dışa dönük kişilik yapısı, başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği gibi sosyal niteliklerden oluşmaktadır

Verilen tüm özelliklerin liderde etkili ve dengede olması önemli bir durum olarak açıklanmıştır. En belirgin lider özelliklerinin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır (Çelik, 2000: 8).

#### **1.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramları**

Özellikler kuramının liderliğin sadece kişisel özelliklerini ön plana çıkarmasından öteye gitmemesi ve gereksinimleri yeteri kadar karşılamaması nedeniyle meydana çıkan liderlik kuramında davranışsal liderlik, liderin kişisel özelliklerine ek olarak guruplara olan yaklaşımı ve davranışları da çalışmalar kapsamına alınmıştır. Etkili lider

davranışları 1950'lerin sonlarında araştırılmaya başlanarak bu çerçevede Michigan Üniversiteleri ve Ohio State çalışmaları, gibi birçok araştırma yapılmıştır.

Davranışsal Kuramın temellerini daha geniş bir çerçevede incelersek lider nedir'den ortaya koymaya açıklamaya çalışmak liderin icraat alanının kapsamının ne olduğuna ve nasıl liderlik icra ettiğine dikkat ederek aşağıdaki sorulara cevap aramıştır.

- Lider; bir iş veya sorun hakkında yargıya varırken nasıl davranır?
- Lider; faaliyetleri nasıl bir tarzda yerine getirir?
- Lider; grup üyelerini yönlendirmede hangi teknikleri kullanır?
- Liderin davranışları nasıldır” (Güney, 2009: 390)

Bu yaklaşım türünün temelinde örgüt çalışmalarını desteklemesi, çalışanların değerlerini gözetmesi, örgüt süreçlerinin ortaya konması yaklaşımın özünü ortaya koyması olarak ele alınmaktadır (Eğriboyun, 2015: 40).

Davis, Bobbitt, Organ ve Hammer, davranışsal yaklaşım modelini üç yönden eleştirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 211-212):

- Davranış nitelik ve özellikleri literatür kaynaklar açısından paylaşım ve ortaklık olmadığından, olaylar karşısında lider tutum ve davranışlarını belli bir çerçeveye davranışsal anlamda incelemek kolay olmayacaktır.
- Deneye dayalı yapılmış çalışmalarda En etkili liderlik davranışı üzerinde tam bir uzlaşmaya düşünce birliğine ulaşılmamıştır.
- Amerikan sosyo-kültürel özellikleri, yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda yansıtılmakla birlikte çeşitli kültürlerde yapılan araştırmalar sonucu elde edilen verilerin değişkenlik arz edeceği ortaya konmuştur

#### **1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi'nin Liderlik Üzerine Yaptığı Araştırmalar**

Birçok yöneticiyle yapılmış çalışmalarda davranışsal liderlik görüşlerinin geliştirilmesine, katkısı büyük olan, 1945 tarihinde “Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi” adlı çalışma, lider tanımını tespit etmeye çalışmıştır (Koçel, 2015:679).

Zel'e göre, “Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarında oluşturulan araştırmacı grubu, orta öğretimdeki öğretmenler akademisyen yöneticiler, öğrenciler sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri, çeşitli birimlerdeki askeri komutanlar, askeri alandaki sivil yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri. Bu yöneticilerin bireysel ve sosyal

ilişkilerinde süreç içerisinde nasıl davranışlarda buldukları hakkında çalışmışlardır” (Zel, 2006: 125).

Etkin liderlik tavır ve davranışlarını açıklamaya çalışarak, liderin örgütü Hedeflenmiş örgüt amaçlarına yöneltmesi olarak ele alınmıştır (Eğriboyun, 2015: 41).

Liderin tutumunu açıklarken çalışanların düşüncelerini ön planda tutma ve çalışmaya odaklanma şeklinde lider davranışlarının kanalize olduğu o yönde yoğunlaştığı belirlenmiştir (Yukl, 2002: 104).

Ohio’da lider ne kadar anlayışlı ise örgüt çalışanları memnun olma durumu o kadar artmaktadır Fleishman ve Harris’in ortaya attıkları görüşleri memnun olan çalışan guruplar yeteri seviyede anlayışa sahip liderle çalışanlar olduğu belirtilmiştir (Yukl, 2002: 105-106).

#### **1.4.2.2. Michigan Üniversitesi’nin Liderlik Üzerine Yaptığı Araştırmalar**

Michigan Üniversitesinde öncülüğü Rensis Likert tarafından 1947 tarihinde yapılan araştırmalar, Davranışsal Kuram’ın gelişmesine katkı sağlamıştır.

Bu çalışmalar sonucunda “değişik özellikleri zenginlik olarak gören örgüt çalışanlarının istek ve taleplerini önemseyen, bireye yönelik liderlerin tatmini sağlayarak aktif çalışma örgütleri ortaya çıkardıkları gözlemlenmiştir” (Özcan Y. 2006: 90).

Likert (1961), katılımcı liderlik teorisinin savunucusuydu ve hayatının çoğunu liderlik örgütlerini en iyi performansla sonuçlanan liderlik yapısı, ilkeleri ve yöntemleri Araştırmasının amacı organizasyonu belirlemek üzerine çalışarak geçirdi (Johns ve Moser 1989: 117).

#### **1.4.2.3. Durumsallık Kuramı**

Durumsallık kuramı hakkında en fazla Fieldler’in durumsallık modeli bilinmektedir. “Model, iki kategoride incelenmiştir; durumsal etkenler (liderin makam gücü görevin yapısı, lider-ast ilişkileri, gibi) ve liderlik stili (“anlayış gösterme” ve “yapıyı kurma”) şeklinde açıklanmıştır (Şimşek, 2002: 94).

Farklı bir örnek ise; yol-amaç modelidir (House ve Mitchell, 1977:81). Bu örnek ana tezini “motive etmekteki beklenti” modelinden almakta olup, orijinal adı “The Expectancy Model of Motivation’dur.” Bu modelin “Yol - Amaç” modeli olarak anılmasının sebebi ise, çalışanların bireysel hedefleriyle kurumun bireysel hedeflerinin lider tarafından aynı yönde birleştirilmesidir” (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995: 165).

## **1.5. Liderlik Tipleri**

Modern çağda liderlik tarzları ile ilgili çok farklı yaklaşımlar ve teoriler ileri sürülmüştür. Bunlardan öne çıkan teorilerden dönüşümcü, etkileşimsel ve hizmetkâr liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik, liberal, tam serbestlik tanıyan liderlik teorileri kısaca aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

### **1.5.1. Dönüşümcü Liderlik**

Geleneksel liderlik yaklaşımları küreselleşen dünyamızda yeni istek ve taleplere cevap veremediği gözükmemektedir. Çağımızdaki hızlı değişim ve dönüşüme ayak uydurabilecek yeni liderlik tipolojisine ihtiyaç vardır. İşte bu notada dönüşümcü liderlik hızla değişen ve gelişen durumlara ve problemlere karşı ani ve en etkili değişimi sağlayacak liderlik biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Değişimi ve dönüşümü destekleyen örgütsel değerler yargısı önemli bir noktaya gelmektedir (Sunay, 2009: 170).

Yapılan çalışmalara göre dönüşümcü liderliğin birtakım özelliklerinin olduğunu göstermektedir. Buna göre; (Donuk, 2007: 67).

- Cesaret ve yüreklilik
- Değişimi kendileri ile özdeşleştiren birer temsilcidirler
- Örgütün değerlerinin sürekliliğinin sağlar
- Öğrenmeye açık bir yapıları vardır, hayatları boyunca öğrenci olarak kalırlar
- Karmaşık ve belirsiz durumlarla uğraşma konusunda yetenekleri vardır
- İleri görüşlüdürler

Bu liderlik tipinde lider kişi takipçilerini ortak bir amaç için birleştirebilmeli, şekle çalışmalarını yürütmelerini sağlayarak beklenenden daha fazla üretmelerini sağlamalarıdır .

### **1.5.2. Etkileşimsel Liderlik**

Bu liderlik tipindeki liderler takipçilerinin görevlerini başarıyla yürütmeleri neticesinde aldıkları övgü ve ödüller şeklinde gerçekleştirilen liderlik tipidir. Başka açıdan açıklamak gerekirse eğer performansı yüksek olan takipçiler ödül, itibar, saygınlık vb. durumlar ile karşılaşırken performansı düşük olan takipçilerin ise cezalandırma durumu ile karşılaştıkları bir yöntemdir (Sunay, 2009:169).

Bu liderlik sınıfına giren liderler, takipçilerinin devam eden etkinliklerini daha dinamik yararlı duruma koyarak, bu işlerliği yükseltme çabası ile iş yaptırma / yapma yolunu seçerler. Bu doğrultuda giden liderlik tipinde liderler en çok çaba sarf eden, başarı gösteren takipçilerini, üyelerine veya çalışanlarını ödül aracılığı ile teşvik ederler. Takipçilerini yenilik ve yaratıcılık fikirleri ile pek az ilgilenirler (Eren, 2003:281).

### **1.5.3. Hizmetkâr Liderlik**

Robert Greenleaf tarafından ilk kez 1970 yılında ortaya atılan bir kavram olarak hizmetkâr liderlik kavramı geliştirilerek 1977 yılında çıkardığı kitabının da adı olmuştur. Greenleaf'a göre bu liderlik tarzına sahip kişiler öncelikli sorumluluğu örgüte ve takipçilerine hizmet etmektir. Buradaki hizmet etmeden kasıt takipçilerinin savunulması, yetki verilmesi ve geliştirilmesi için her türlü çabayı sarf etmedir. Liderler takipçilerinin gereksinimlerine dikkatli davranmalı, akıllı, sorumluluk almaktan kaçınmayan ve bu konuda sağlıklı düşünebilen kişiler olmalarına yardımcı olmalıdır. Grubun mali çıkarlarını iyi ve doğru bir şekilde temsil ederek adaletsizliğe ve eşitsizliğe karşı mücadele etmelidir (Eryeşil, 2012:41).

### **1.5.4. Otokratik Liderlik**

Bu liderlik tipine sahip olanlar hiçbir açıklama ve temele dayanmaksızın çevresindekilere emir ve direktifler verebilirler. Bu tarz liderliğe sahip olan kişilerin çevresindekiler ile iletişimi oldukça düşük düzeydedir. Bu tip liderler kendisine oldukça güvenen, emir veren ve kendisinin ilgi odağının merkezine konumlandırılan kişilerdir (Boella, 1988).

Bu liderlik tipinin bir diğer adı da literatürde "Yetkeci Liderlik" olarak geçmektedir. Bu liderlik tarzına sahip kişiler yetki ve sorumluluğun tümünü üzerlerine almışlardır. Bu liderlik tipine sahip kişilerin takipçileri, liderine karşı korku, güvensizlik ve çekingen bir tutum sergilemektedirler. Takipçiler liderin yaptığı planlarından ve kararlarından habersizdirler. Takipçiler liderlerini sadece takip ederek grubun biçimsel formunu oluştururlar (Boella, 1988).

### **1.5.5. Demokratik Liderlik**

Bu liderlik tipini benimseyen liderler ortaya çıkan sorunları takipçileri ile paylaşarak karar alma süreçlerine katkı sağlamalarını isterler. Bu liderlik tipinde olanlar ile takipçileri arasında karşılıklı güven, sağlıklı bir iletişim süreci gerçekleştirilir. Grubu oluşturan bireyler toplumsal yapı olarak tutum sergilemektedir (Moiden, 2002:20).

Demokratik yapıya sahip liderler çift yönlü sağlıklı bir iletişim sağlayarak takipçilerini karar alma süreçlerine dâhil ederek anlaşmazlıkların önüne geçilmektedir. Bu sayede bireysel motivasyon sağlayarak gruptaki kişilerin amaçlara bağlılıkları sağlanmaktadır (Costley ve Todd, 1994:157).

#### **1.5.6. Liberal Liderlik**

Liberal liderlik alanında yapılan birçok çalışmadan anlaşıldığı üzere bu liderlik tipinde lider takipçilerini kendi amaçlarını belirleyerek kendilerinin kararlarını almalarını ister. Takipçilerini bireysel olarak hareket etmelerine izin verir ancak bu durumda da takipçilerin kolay bir şekilde gruba bağlantısını kopararak başka yönlere kaymasına neden olur (İmamoğlu ve Ekenci, 1998:38).

Liberal ya da tamamen serbest bırakma yaklaşımı takipçileri grubun politikalarını, önceliklerini belirlemede serbest bırakır ve gruba en az katkı vererek grubun daha etkin olmasını sağlar. İş ile ilgili kararlara katkısı az olup sadece sorulduğunda katkıda bulunur. Grup üyelerini performansı ve grup faaliyetleri konusunda bilinçli bir çaba sarf etmez (Yetim, 1996:87).

#### **1.5.7. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik**

Bu tarz bir liderlik, üyelerine iş yapma her konuda tam bir serbestlik tanımayı gerektirir. Yönetimden almış oldukları yetkiyi pek kullanmazlar, örgüt çalışanları başlarında lider yokmuş gibi çalışırlar, kendilerini özgür ve sorumlu hissederler diğer liderlerde olduğu gibi amaçlarını gerçekleştirmek guruba bağlıdırlar çalışanların plan yapma kaynakları kullanarak amaca hizmet etmeleri noktasında özgür hareket ederler. Bu durum otorite boşluğunun oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Çalışanların yaratıcılığını bireysel eğitim ve yaratıcılığını harekete geçirme tam katılımcı yönetim anlayışı avantaj olarak görülebilir otorite boşluğu oluşmasının algısı örgüt içinde anarşi, farklı amaçlara yönelmesi eğilimi bireysel başarı isteğinin fazla olması örgüt başarısının düşmesine sebep olabilecek olumsuz durumlarda görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008,: 212).

#### **1.5.8. Sürdürümcü Liderlik**

Sürdürümcü liderlik üzerine ilk çalışmaların Downton tarafından (1973:3) yılında yapılmasına rağmen, dönüşümcü liderlik anlayışının tamamen zıttı olacak şekilde ve kapsamlı olarak Burns tarafından 1978 yılında ele alınmıştır. Sonradan 1985 yılında yine Bassa tarafından yapılan çalışmalarda ise; sürdürümcü liderlik, çok faktörlü liderlik

teorisi içinde incelenmeye başlayarak günümüze kadar ulaşmıştır. Liderlik alan yazınında kıdemli olarak kabul edilen Bass'ın (1990,:21) yılında yapmış olduğu araştırmada; 1990 yılına kadar 70 yıl öncesine ait, liderlik tipleri üzerine yapılmış olan üç binden fazla çalışma incelenmiş ve hemen hemen her çalışmada ayrı bir liderlik tipi ve anlamı üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Burns'un 1978 yılında kaleme aldığı "dönüşümcü liderlik" kavramında, sürdürümcü ve dönüşümcü liderliğe ait özelliklerin tamamen zıt karakterler olduğu belirtilerek, liderin ya sürdürümcü ya da dönüşümcü olabileceği, aynı anda her ikisi birden olamayacağı görüşü belirtilmiştir. Bass'(1985:26) olan çok faktörlü liderlik teoreminde, sürdürümcü liderliğin bazı alt boyutları vardır. Bu boyutlar, aktif beklentiyle yönetim, bir koşulu yerine getirme şartına bağlı ödüllendirme ve pasif beklentidir.





## BÖLÜM 2: ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu kısımda, örgüt, örgüt kültürünün tanımı ,örgüt kültürünü meydana getiren elemanlar ve örgüt kültürü içinde yer alan modeller ele alınacaktır.

### 2.1. Örgüt

Çalışmanın bu kısmında en basit manada belirli bir amaç için belirli bir kurallar çerçevesinde bir araya gelen insan topluluğu olarak tanımlanan örgüt kavramı üzerinde durulmuş ve literatürde bulunan örgüt tanımları ifade edilmiştir. Daha sonra örgütlere neden ihtiyaç duyulduğu hakkında bilgi verilmiştir.

#### 2.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

İçinde bulunduğumuz çağda kişiler zamanlarının büyük bir bölümünü farklı amaçlar için kurulmuş çeşitli örgütlerde (şirket, ordu, hükümet, okul, kulüp vb.) geçirirler ve çeşitli nedenlerle birçok örgütle ilişki kurarlar.

Örgütler birçok bilim adamı tarafından incelenmiş ve her bilim adamı kendi çalışma alanı çerçevesinde örgüt kavramına yaklaşım ve tanımlar getirmişlerdir. Bu nedenle örgütün basit bir tanımını yapmak zordur (Dinçer ve Fidan, 1996:378).

Herhangi bir sebeple bir araya gelen her insan cemiyetinden örgüt olarak bahsedilemez. Belirli kurallar çerçevesinde, belirlenmiş bir amaç üzerine kurulmuş olması gerekmektedir. Örgütlerin amaçları her zaman faydalı olmayabilir; suç örgütleri gibi kimi örgütler topluma yönelik zararlı faaliyetlerde bulunmaktadır.

Örgüt kavramına ilişkin literatürde yapılan bazı tanımlar şunlardır;

- Cheter I. Barnard'a göre genel anlamda örgüt, birden çok kişinin bilerek düzenlemiş olduğu faaliyet veya kuvvetlerinin bir sistemidir (Sabuncuoğlu Z., 1999:6)
- Birçok kişinin önceden planlanmış hedef/hedefleri gerçekleştirmek için beraber çalıştığı organizasyonlardır (Stoner ve Freeman, 1992: 4).
- Diğer bir tanıma göre örgüt, “insanların belirli sorumluluklar alarak görev ve yükümlülükleri yerine getirmek üzere atandıkları, amaca ulaşmak için planlı

çalışmayı kabul ettikleri sosyal sistemlerdir, insan topluluklarıdır” (Poskiene, 2006: 48).

### 2.1.2. Örgütlere Neden İhtiyaç Duyulur

Örgütler, “işlem maliyetlerini yani harcanan zaman, verilen uğraşı, yaşanabilecek karışıklık ve hataları asgariye indirmek için vardır” (Coase, 1937:390). İnsanlar çok eski zamanlardan beri güç, kabiliyet, tahammül veya zaman sınırlarının yetersizliği nedeni ile bir işin veya görevin yerine getirilmesi aşamasında ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarının yardımına ihtiyaç duymuşlardır.

Hangi tür toplum olursa olsun bir toplumda hedeflere erişmek ve medeni bir hayat sürmek için örgütlere ihtiyaç vardır. Örgütler topluma güvenli, iyi, ucuz ve hoş bir hayat sağlamak için faaliyette bulunurlar.

Örgütler bilgiye ulaşır, elde edilen bilgiyi kullanarak veya saklayarak gelecek nesillere aktarılmasını sağlarlar. Ayrıca örgütler insanlar için kariyer imkânı sunan ve iş görenlerin geçim kaynağı olan sistemlerdir (Stoner ve Freeman, 1992: 4-6).

Örgütlerin ortaya çıkış nedenleri ve sağladığı başlıca faydalar(Hicks ve Gullett, 1981: 82-84)e göre şöyle sıralanabilir

Sosyal gereksinimin tatmini: Bireyler başkalarıyla sıkı ilişkiler kurma ve başkaları tarafından kabul edilme arzusunadırlar.

- Ait olma ve tanınma duygusu: Ait olma, sosyal ilişkilerde bir rahatlık duygusudur. Birey ait olduğu grubu ile beraber ifade edilir.
- Başkaları tarafından benimsenen davranışlarla ilgili bilgiler: Bir kimse yeni bir duruma geldiğinde kendisinden beklenen tutumun ne olduğu konusunda genellikle kararsızdır. Örgüt tarafından hangi tutumların kabul edildiği ve hangilerinin kabul edilmediği konusunda birlikte çalışılan arkadaşlar yol gösterir.
- Anlayışlı dostlar,
- Amaçları gerçekleştirmede yardım,
- Yaratıcılıkla ilgili olanaklar ve etkileyebilme,
- Kültürel değerlerin korunması ve yaşatılması,

- Bilgi ve iletişim.

Özetle; örgütler, toplumun ihtiyaçlarını en az maliyet ile en verimli bir şekilde üretmek için faaliyette bulunan, bu amaçla insan çabalarını bir araya getiren ve yaşamın devam etmesini sağlayan sosyal sistemlerdir. Toplumdan girdileri alarak çıktıya dönüştüren, bu döngünün sürekli devam etmesini sağlayan açık sistemlerdir. Dolayısıyla yeryüzünün kısıtlı kaynaklarını en rasyonel olarak kullanabilme amacını yerine getiren örgütler toplum, ülke ve tüm dünya için önemlidir. (Hicks ve Gullett, 1981: 82-84):

Örgüt kavramının genel tanımına, önemine ve neden ihtiyaç duyulduğuna değindikten sonra, yine toplumsal yaşam içerisinde en önemli olgulardan biri olan kültür kavramına ve örgüt-kültür ilişkisine değinmek faydalı olacaktır.

## **2.2. Kültür**

Kültür, kendi etkisi altında bulunan kişilerin olayları ve çevrelerini algılama biçimlerini etkileyerek, dünyaya olan bakış açılarını etkiler. Kültür, örgütleri kuşatan çevre koşullarının en başta gelen unsurlarından birisidir ve bu manada örgütlerin hayatlarını sürdürme ve kendilerini geliştirmelerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir.

İnsanoğlu yaşamı sürecince neyin yanlış-doğru, neyin çirkin-güzel ve neyin ahlak dışı-ahlaki olduğu konularında hep bir sorgulama içinde olmuştur. İnsanoğlunun yaptığı bu sorgulama, insanoğlunun geliştirdiği davranış ve düşünce kalıpları ile şekillenir. Şekillenen bu davranış ve kalıplar genellikle kültür olarak tanımlanır ve bunları değiştirmek artık çok zor olur (Hofstede, 2001: 9).

Bireyler sosyal etkileşim sonucunda bir kültürü oluşturur, öğrenir, paylaşır, aktarır, sürdürür, yeniden üretip yorumlayarak sosyalleşme sürecinde kültürü içselleştirerek kuşaktan kuşağa aktarır. Kültür bir yandan bireyin yaşamı üzerinde etkili olmakla birlikte, diğer bir yandan ise birey de kültürü üretmekte etkili olmaktadır (Şişman, 2002: 1-2).

Literatürde “Kültür”e ait bazı tanımlar aşağıdaki gibidir;

Toplumdan topluma farklılık gösteren, bir toplumun günlük yaşantısına, bilgilerine, ideolojisine, değerlerine ve hukuk sistemine yansıyan bir sistemdir (Morgan, 1986: 140).

Bir grup veya toplumun üyelerini diğerlerinden ayırt eden ortak düşünce programıdır. Kültür pek çok değişken içerir; dil, giyim, davranış kalıpları, değer sistemi, duygular, tutumlar, karşılıklı davranışlar ve normlar (James, 1997: 220).

Schein'in tanımına göre kültür: "insanların içinde bulunduğu çevrede yaşamasında ve karşılaştığı sorunlarla mücadele etmesi sırasında öğrendiği ve daha sonra yeni üyelere aktarma isteği taşıdığı her türlü deneyim, gelenek ve görenek, alışkanlık, değerler ve inançlar ile becerilerin tümüdür (Schein, 1992: 5).

Smircich'in tanımına göre kültür, bir toplumda önemli görevleri icra eden ve toplumca kabul görmüş, temel inançlar ve değerlerdir. Kültür, en başta örgütün bireyelerine, aidiyet duygusu veren, örgüt üyesinin daha büyük bir organizasyona bağlı olmasını sağlayan, insanların içinde yaşadığı toplumun dengesini güçlendiren ve örgüt üyelerinin davranışları şekillendiren ve yön veren bir toplumslaşma aracı olarak çalışmasını sağlayan bir olgudur (Smircich, 1983: 345).

Yapılan başka bir tanımda: Kültür, "bir toplumdaki insanların düşünce ve davranışlarına yön veren, toplumdaki insanlarca kabul edilen ve inanılan alışkanlıklar, değerler, normlar ve varsayımlar gibi ortak bir takım değerlerdir" (Nahavandi and Malekzadeh, 1999: 74).

### **2.3. Örgüt Kültürü ve Özellikleri**

Çalışmanın bu kısmında örgüt kültürü kavramı üzerinde durulmuş, literatürde bulunan örgüt kültürü tanımları incelenmiştir. Daha sonra örgüt kültürünün ne gibi fonksiyonlarının var olduğu ve örgüt kültürünün gerekliliği açıklanmıştır.

Farklı mütefekkirler in üzerinde anlaştıkları düşünce birliğine vardıkları örgüt kültürün özellikleri şu şekil özetlenebilir; (Uyar, 2013: 9-12):

- Örgütsel kültür; bireyler arasında paylaşılabılır olması gerekir. (Schein, 1985: 14)
- Örgüt kültürü, örgütün sonradan kazandığı veya kimi tecrübelerle öğrendiği bir kavramdır. (Uyar, 2013: 9).
- Örgüt kültürü tekrarlanan hareketsel kalıplar davranışlar, düzenli bir biçimde ortaya çıkacak şekildedir. (Uyar, 2013: 6).

- Örgüt üyelerinin bilinç, bellek ve düşünce yapılarında, erler ve de inanç olarak yer alır. Örgüt kültürü yazılı doküman şeklinde değildir. (Eren, 2010: 138).

## **2.4. Örgüt Kültürü Modelleri**

Literatürde araştırmacılar örgüt kültürünü tanımlarken farklı yaklaşımlarda buldukları gibi, aynı şekilde örgüt kültürünün boyutlarını belirlemek için çalışmalar yapmışlar ve bunun sonucunda farklı örgüt kültürü modelleri meydana gelmiştir. Araştırmanın bu kısmında, alan yazınında en çok işlenen örgüt kültürü modelleri açıklanacaktır.

### **2.4.1. Deal – Kennedy’e Göre Örgüt Kültürü Modeli**

Deal ve Kennedy; “bir örgütün iş ortamı örgüt kültürünün şekillenmesinde en büyük etkidir ve bu yüzden kültürlerini sınıflandırırken ilk başta iş ortamı olmak üzere beş özel öğeye bakmışlardır. Bunlar; iş ortamı, değerler, kahramanlar, ayinler ve ritüeller ve kültürel ağıdır” (Deal ve Kennedy, 1982’den aktaran Harris, 1984: 131-133).

Deal ve Kennedy işletmelerin risk düzeyi ve geri bildirim hızına göre dört ayrı kültür tipi tanımlamıştır. Bu kültür tipleri ve özellikleri şöyle tanımlanmaktadır;

#### **2.4.1.1. Çok Çalış / Sert Oyna Kültür Modeli**

Hızlı bildirim ve geri dönüş alan örgüt üyeleri risk almayı istemez. Ana kural onların ve müşterilerin esas gereksinimleridir kalite ve hizmet en üst seviyede müşteri memnuniyeti yüksek seviyededir. Bu tip örgüt kültürü global firmalarda ,bilgisayar ve bilgisayar ile ilgili üretim yapan firmalarda gözlemlenmektedir (Deal ve Kennedy, 1982: 108-116).

#### **2.4.1.2. Ataklık / Atılgan Kültür (Sert-Maço) Modeli**

Hem çevresel belirsizliğin hem de risk oranının yüksek olduğu kültür türüdür. Bu tür kültüre mensup çalışanlar çok fazla baskı altında çalışırlar ve hem bireysel hedeflerini hem de işletmelerinin hedeflerini gerçekleştirmek için risk almaya isteklidirler. Bu tür kültür yapısı daha çok spor takımlarında veya büyük projeler, büyük yatırımlar gerektiren işlerle uğraşan örgütlerde görülür. (Deal ve Kennedy,1982: 107-110)

#### **2.4.1.3. Süreç Kültürü Modeli**

Detaycılık, teknik mükemmeliyet, düşük riskli yatırımlar ve düşük kaygı düzeyleri bu kültürün temel özellikleridir. Yönetimin inandığı süreçleri takip etmek bu kültürde en

önemli değerdir. Kültür bürokratik ağırlıklıdır. Unvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. (Deal ve Kennedy, 1982: 108-119).

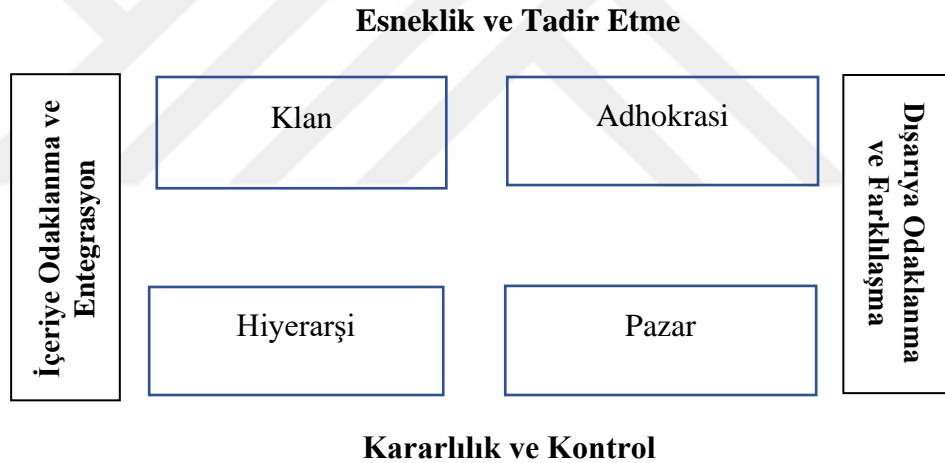
#### 2.4.1.4. Risk Alma Kültürü Modeli

Bu örgüt kültürü türü getirilerinin uzun vadede alınabildiği ve başarı riskinin yüksek olduğu alanlarda faaliyette olan örgütlerde görülmektedir. Teknolojik yenilikleri, ağır makine sanayii, uzay endüstrisi, ARGE faaliyetleri gibi alanlarda çalışan örgütlerde riske girme kültürü yaygın olarak görülmektedir. (Deal ve Kennedy,2000: 116).

#### 2.4.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen bu modelde, süreçler iki eksenli olarak tasnif edilmiştir.

Şekil 2.1'de görüldüğü üzere bu dört örgüt kültürü çeşidi; Bürokrasi, Pazar, Klan ve Adhokrasi kültürüdür. Bu dört kültür tipinin özellikleri ise şunlardır .



**Şekil 2.1:** Quinn ve Cameron Tarafından Geliştirilen Rekabetçi Değerler Şeması.

**Kaynak:** Cameron, K., S. Freeman;" Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness" ,Research in Organizational Change and Development , 5, 1991, s.29.

*Bürokrasi kültürü:* Bu kültür tipinde çalışmak bürokratik ve resmi bir şekilde tanımlanır. Prosedürlerle insanların ne iş yaptıklarını ve ne yapmaları gerektiğini anlatırlar. Örgütteki en etkili liderler iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Örgüt, istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik üzerine kuruludur. Tipik bir ABD fast-food restoranından (McDonald's gibi) büyük işletmelere (Ford Motor Company gibi) ve

devlet kurumlarına uzanan işletmeler hiyerarşi kültürünün tipik örneklerini sunmaktadırlar.

*Pazar kültürü:* Bu kültürdeki örgütlerin odak noktası müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi dış unsurlardır. Kârlılık, güç elde etme, hedeflerin tutturulması ve müşteri tabanının güvence altına alınması işletmelerin öncelikli hedefleridir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, pazar kültürüne sahip organizasyonlara rekabetçilik, temel değerler üretkenlik, hâkim olmuştur. Pazar kültüründeki ana hipotezler; rekabet ortamında iyi niyetin olmadığı, rakiplerin her zaman fırsat kolladığı, bu pazara rekabet için seçkin ve bilinçli tüketicilere ulaşılması ve elde tutulması gerektiği, rekabetçi organizasyonların pazar payını artırma peşinde olduğu ve örgütü verimlilik ve sonuçta karlı yapmak olduğu bunların yönetimin ana görevinin olduğudur. (Cameron ve Quinn, 2006: 148)

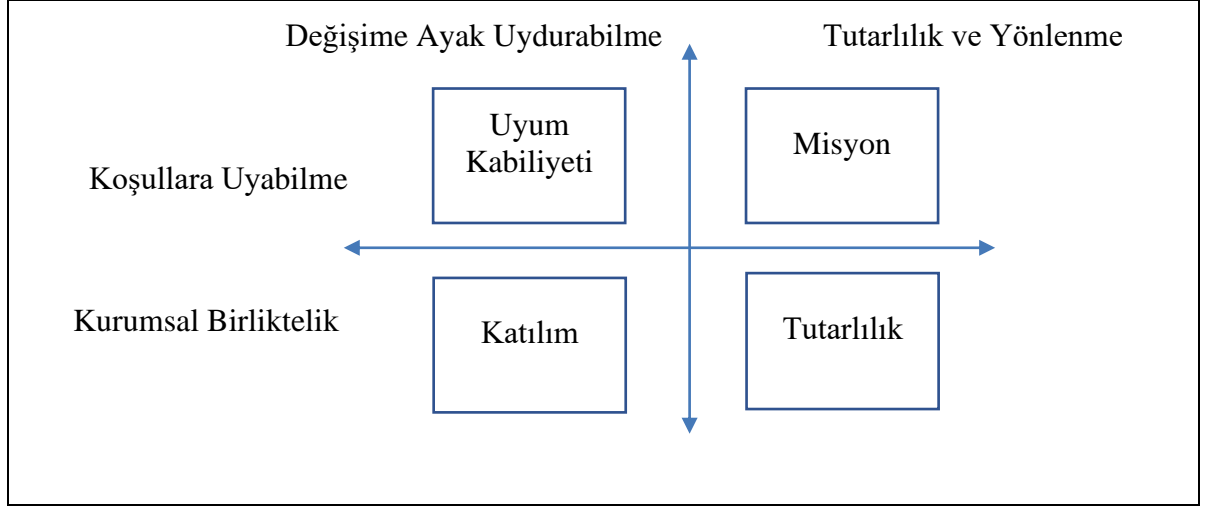
*Klan kültürü:* Bu kültüre aile tipine benzerliğinden dolayı klan denilmektedir. Amaçlar ve değerler, uyum, bireysellik ve katılımcılık “bizlik” olgusu bu tip klan tipi örgütlerde yer almıştır. Hiyerarşilerin veya piyasaların rekabetçi kar merkezlerinin kuralları ve prosedürleri yerine, birlikte ekip çalışması klan kültürünün bilinen özelliğidir. Her türlü bilgiyi, tecrübelerini paylaşırsak, samimi dostluk havasında bir iletişim içerisinde oldukları (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

*Adhokrasi kültürü:* İngilizce “adhocracy” kelimesinin kökü olan “ad hoc” Latince “geçici” anlamına gelen bir kelimedir. Bu manada “adhokrasi” kelimesi, uzmanlık isteyen ve dinamik olayları anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Bu kültürün en temel amacı, belirsiz ortam ve durumlarda esnekliği, adaptasyonu ve yaratıcılığı teşvik etmektir. (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokrasinin ana hedefi ise bilinmezlik ile bilgi yüklenmesinin bilinen durumlarda uyarlanabilirliği, esnekliği, yaratıcılığı teşvik etmektir. Adhokrasi kültürü, yazılım sistemini geliştirme, ide kuruluşu danışmanlığı havacılık sektörü, film yapımı sektörlerinde sıklıkla görülebilir ve dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma alanıyla karakterize edilir. Girişimciliği, yaratıcılığı arttırmak yönetimin ana görevleri arasındadır (Cameron ve Quinn, 2006: 44).

### **2.4.3. Denison’un Örgüt Kültürü Modeli**

Denison’un örgüt kültürü modelindeki her bir boyut ve onun alt-boyutları aşağıda belirtildiği gibidir (Kokina I. ve Ostrovska I., 2013: 362)



**Şekil 2.2.** Denison Tarafından Geliştirilen Kültür Modeli ve Alt Boyutlar Tablosu

**Kaynak:** Kokina I. and Ostrovska I., (2013). The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model (The Case Study Of Latvian Municipality), European Scientific Journal. Special/ Edition. Vol 1, s.362-368.

Denison, tamamlayıcı destekleyici alt boyutları, yargıya varma performansa dayalı yönetim sistemleri örgütün en büyük destekçisi olarak hizmet eder değerleri ölçer (Denison, 2006:11).

Örgüt kültürü on iki temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Amed (1998), Denison ve Mishra (1995: 204-205) tarafından aşağıdaki başlıklar şeklinde tanımlanmıştır:

**Katılım:** Katılım, sahiplenmenin, kabiliyetin ve sorumluluğun inşası olarak tanımlanır. İnsanlar bağlanmış ve sıralanmış mıdır? cevap aramaktadır. Örgütlerde bu bağlılığının artarak devam ettiği görülmektedir. Çalışanlar birbirlerine destek olurlar ekip ile çalışmaya yönlendirilirler ve çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar. Kapasite gelişimi sağlamak üzere çalışanları için koçluk kullanırlar eğitim aldırırlar (Ovidiu,2014:1159).

**Ekip çalışması:** Günümüz çağdaş yönetim modellerinin en can alıcı noktalarının başında; kurumsal çıkarlar için belli özellikteki çalışanları bir araya getirilerek motive etmektir (Denison,2006: 6).

**Yetkilendirme:** Çalışan bireylerin sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini, yaptıkları iş ile alakalı olarak yetkilendirilmeleri ile iş yaptıkları



örgüte aidiyet duymalarını pozitif açıdan desteklemektedir (Deal ve Kennedy,2000: 116).

**Yetenek geliştirme:** Çalışan bireylerin örgütsel hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda çalışanlara verilecek yardımlara(yönetici desteği, dil eğitimi gibi.) kişilerin kabiliyetlerinin artırılması gelecek organizasyonlar ve faaliyetlerde örgütün hazır olması anlamı taşımaktadır (Denison,2006: 6).

**Tutarlılık:** koordinasyon ,kontrol ve bütünleşme, tutarlılığın ana kaynakları olarak ifade edilmektedir. Tutarlılık, örgütün anlaşma ve mutabakata dayalı bir destekle prosedür zinciri ve yönetim sistemi oluşmasına sebep olur. Örgütlerde çalışanların diğerlerini nasıl etkilediklerini farkındadırlar (Ovidiu,2014: 1159).

**Temel değerler:** Kurucuların belirleyip, üst yönetimin sürdürdüğü o örgütün işlevsel özelliklerini şekillendirici nitelikte, örgütün özellikle kuruluş aşamasında vazgeçilmez özellikteki temel önemli üstün nitelikleri kapsar (Denison,2006: 7).

**Uzlaşma:** İşletme hedeflerine ulaşmasındaki amaçlarında, çalışan eylem birliğinin olması (Denison,2006: 7).

**İşbirliği ve bütünleşme:** İşletmenin genel amaçları doğrultusunda üst kademe ile alt kademenin iş görme yöntemleri ile ilkeleri arasındaki uygunluk olarak tanımlanmıştır (Denison,2006: 7).

**Misyon:** Örgütün gideceği yolun tanımlanmasıdır anlamlı ve uzun vadeli. " nereye gidiyoruz?" sorusuna cevap aramaktır. Başarılı örgütler yaptıkları işi neden yaptıklarını ne yönde katkı sağladığını belirli çerçevede anlatan bir misyona sahiptir (Ovidiu,2014: 1159).

**Stratejik yönlendirme:** Belirgin çizgilere sahip iş stratejilerinin örgütün hedeflerine ulaşmasını desteklemek ve iş stratejisini başarı üzerine kurmak örgütün başarısı açısından önem arz etmektedir (Denison,2006: 8).

**Vizyon:** İşletme çalışanlarının ileriki zamana yönelik, işletme amaçlarını, hedeflerini ve bu hedeflerin örtün vizyonu açısından çalışanların yaratıcı olmalarını, çalıştıkları alanlarla bütünleşmelerini sağlamayı kolaylaştırmaktadır (Denison,2006: 9).

**Temel amaçlar:** Uzun dönemli amaçların örgüt çalışanları için belirlenmesi stratejinin oluşturularak yol açılması misyon ve vizyonun içeriğinin hazırlanması işletmenin

hareket kabiliyetini yükselterek öngörülerin değerlendirilmesi açısından olumlu olacaktır (Denison,2006: 8).

**Uyumluluk:** Örgütün çevreden aldığı sinyalleri hayatta kalma ,büyüme fırsatlarını yükselten davranış değişikliklerine içsel olarak çevirme, alma ve yorumlama kapsama gücünü destekleyen inanç sistemi ve normlardır (Denison, 1990: 11).

**Değişim yaratma:** Farklılaşan dış şartlara uygun, sürekli değişen ve daha etkili çözüm yolları yaratabilmek amacıyla farklı yöntemlerin bulunması ve denenmesi, giderek bir zorunluluk ve edinilmesi gereken bir yönetim kabiliyeti olarak göze çarpmaktadır (Denison,2006:8).

**Müşteri odaklılık:** Belirli kriterlere bağlı olmaksızın müşteri istekleri beklentileri talepleri en üst seviyede tedarik edilmesi söz konusudur (Denison,2006: 8).

**Örgütsel öğrenme:** Öğrenmenin önemi vurgulanmış değişen koşullara ayak uydurabilmenin, gelişime açık olmanın belirlenen hedeflere ulaşabilmenin, işletmenin misyonun örgüt tarafından anlaşılması ve uygulanması sürekli öğrenme ile sağlanacağını düşünülmektedir (Denison,2006: 8).

#### 2.4.4. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeline göre “artifikatlar (gözlenebilir davranışlar), benimsenen değerler (kurallar, standartlar ve yasaklar) ve altta yatan temel varsayımlar (gözlenemeyen, bilinçdışı) durumlar arasında döngüsel bir bağ olduğunu” ileri sürmektedir. (Schein 1992:321).

Schein'e (1985) göre, “örgüt kültürü, her örgütün temelini oluşturan, altta yatan, gözlenemez varsayımları temsil etmektedir. “Örgüt stratejisi”, örgüt yapıları tarafından hayata geçirilen kurallar, normlar ve düzenlemeler sağlamaktadır. Bu nedenle strateji, gözlemlenemez alana ait olup “benimsenen değerler” kapsamına sokulabilmektedir. “Örgüt süreçleri, yapısı, tasarımı” ile “örgütsel hareket ve başarımlar” bir örgütün, üyeleri ve dış ortamı için görünür nitelikte olan unsurlarıdır; yani artifikatları temsil etmektedirler. Ancak, alanlar arasındaki ilişkiler olarak tanımlandıklarından ötürü “süreçler” bunun dışında bırakılmalıdır. Burada sunulan ve açık alanlar ve süreçler sırası ortaya koyan temel ilişkiler yapısı, çok sayıda mevcut araştırma alanı arasında bağlantı kurarak söz konusu alan ve süreçleri somutlaştırma fırsatı sunmaktadır. İlgili

alandaki mevcut araştırmaları sentezlerken ulaşmak istediğimiz amaç, daha kapsamlı, iyi tanımlanmış ve ampirik olarak test edilmiş gerekleēebilir niteliğe sahip bir inovatif örgüt kültürü konfigürasyon modeli yaratmaktır” (Dauber ve Fink, 2009: 317).

#### 2.4.5. Hofstede rgt Kültürü

Hofstede tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeline göre, “kültür tarafından gerekleēen dışavurumların toplum ve örgüt açısından farklı roller oynadığını ve bu durumunda örgüt ve toplum kültürü açısından farklılıklar arz ettiğini dile getirmektedir. Bu modele göre yapılan çalışmalar neticesinde altı boyutun oraya çıktığı belirlenmiştir. Bu model ışığında farklı kültür çeşitlerinin bu örgütsel boyutlar çerçevesinde anlaşılmaya yardımcı olmaktadır.” Bu altı boyut şu şekildedir; (Hofstede, 1997: 36).

- Süreç odaklı olmaya karşı sonuç odaklı olma
- Gevşek kontrole karşı sıkı kontrol
- Normatif kontrole karşı sıkı kontrol
- Dar görüşlü olmaya karşı profesyonel olma
- alışan odaklı olmaya karşı iş odaklı olma
- Açık sisteme karşı kapalı sistem

Bu model sonuç itibari ile kültürel değerlerin odak noktasında olduğu toplumsal kültür ölçümleri için uygun olabilir (Hofstede, 2009).

Örgüt kültürü tiplerine ilişkin çalışmaların nde gelenleri arasında, Hofstede ulus, örgüt ve bireysel seviyede kültür farklılıklarını açıklamak için kültürel boyutlar kurmuştur (Fortado & Fadil, 2012; Minkov & Hofstede, 2011). Hofstede'nin dört kültür boyutları:

- Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma,
- Bireycilik-kolektiftik,
- Eril-dişil kültür boyutlarıdır.
- Güç mesafesi sosyal orantısızlığı,
- Bireysellik- kolektiftik bireylerin grupta nasıl karşılıklı etkileşim içinde olduğunu açıklar,

- Erkeklik-dişilik cinsiyet çıkarımlarını açıklar

Belirsizlikten kaçınma belirsizlik ve duygular ile üyelerin nasıl baş edeceğine işaret eder” (Minkov ve Hofstede, 2011). Hofstede'nin Hollanda ve Danimarka'da çalışmaları esnasında altı ilave boyut açıklanmıştır (Fortado ve Fadil, 2012). Kültürel kapalılık ve kültürel açıklık ayırımına göre bu boyutlar; (Sargut, 2001: 180).

- Süreç odaklı / sonuç odaklı.
- Faaliyet odaklı / çalışan odaklı.
- Bireysellik- profesyonellik / kısıtlı görüşlülük.
- Kapalı sistem / açık sistem.
- Sıkı kontrol / zayıf kontrol.
- Prensipli (Normative) / çıkarıcı (pragmatic).

Sonuç odaklı kültürler benzer iş uygulamalarını paylaşır ve örgütsel çıktılara değer verirken, süreç odaklı kültür prosedür ile ilgili ve bürokratik rutinlere değer verir. Zayıf/sıkı kontrol boyutu örgütün içinde resmiyet ve düzenlilik seviyesine işaret eder (Aktouf ve Chretien, 1987: 156; Akt.: Erdem ve İşbaşı, 2001).

Profesyonel kültürlerde iş görenler onların profesyonelliğine göre uyumlu olur ve davranırken, dar görüşlü kültürde iş görenler onların kimliklerini örgütten elde ederler. Açık / kapalı sistem örgütün haberleşmesine ve yeni üyelerin kabulünün istekliliğine işaret eder.

İş odaklı kültürler sadece iş gören performansı üzerine örgütün direk etkisine odaklanırlar iken, çalışan odaklı kültürler iş gören morali ve refahına değer verir.

Çıkarıcı (pragmatic) / prensipli (normative) kültürler örgüt, müşteriler ve iş çevresi ile ilgilenirken örgütün esnekliğini işaret eder” (Streimikiene ve Mikalauskiene, 2012: 538).

## BÖLÜM 3: PERFORMANS, PERFORMANS TÜRLERİ

Bu bölümde performans tanımı, performans yönetim şekilleri, örgüt performansını etkileyen unsurlar yer almaktadır.

### 3.1. Performans

Performans sözcüğü, Fransızca kökenlidir ve konuşma dilimizde sıklıkla kullanılmaktadır.

Performans için aşağıdaki tanımlar kullanılmaktadır;

- Yerine getirilen iş, yöntem ve sonuç.
- Bir olayın üstesinden gelmek için duyulan istek.
- Bireysel olarak yapılabilecek en iyi derece.

Bir oyunun, eserin sergilenmesi veya sahneye konulması sırasında gösterilen başarı. ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.542fd8fca97735.43934541](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.542fd8fca97735.43934541), 24.08.2019).

Son dönemlerde özellikle üzerinde en fazla durulan hususlardan bir tanesi de “performans değerlendirme” yöntemleridir. İş görenlerin performansları değerlendirilirken sadece bir çalışanın değil tüm kurum çalışanlarının bir bütün olarak ele alınması önemlidir. İşletmenin genel olarak performansın belirlenmeden çalışanların performanslarının bireysel olarak ölçülmesi bir anlam ifade etmemekle birlikte var olan veya olası başarısız performansların da ödüllendirilmesine yol açabilir. Günümüzde giderek artan bir şekilde performans değerlendirme çalışmalarının daha fazla yapılmaya başlandığını ve daha önemle ele alındığını görmekteyiz. Özellikle iş akdinin fesih edilmesinde geçerli sebep olarak gösterilmeye başlanan performans değerlendirme sonuçları giderek daha önemli bir hale gelmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarının kariyer yolunun belirlenmesi, ücret artışları, eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması, iş rotasyonu veya iş akdinin feshi gibi konularda kullanıldığı bilinmektedir (Türkoğlu 2000: 53-56).

İşletme yönetiminde performans değerlendirme kavramını; standartları önceden belirlenmiş olan, çalışanların performanslarını ölçüp değerlendirme süreçleri olarak ifade edilebilir. Daha dar bir pencereden baktığımızda performans değerlendirmenin,

yöneticilerle çalışanları arasındaki yönetsel bir süreç olduğu görülebilir. Kurum iş görenlerinin performanslarının değerlendirmesinden bahsedebilmek için; (a) tanımlanmış bir işlerinin olması, (b) bireysel özellik ve beceriyle uyumlu bir iş yapıyor olması, (c) objektif bir performans değerlendirme yönteminin uygulanıyor olması gerekmektedir (Erdoğan,1991: 154).

Performans değerlendirme uygulamaları, personelin var olan performans durumu ile olması istenilen durumu arasındaki farkı belirlemek için yapılan uygulamalardır. Performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların performansları değerlendirilerek kurumsal sorumluluk da paylaşılmaya çalışılır. Var olan ve istenilen performans arasında (varsa) makas açıklığının giderilebilmesi için neler yapılabileceği konusunda çalışmalar yapılmasına ön ayak olmaktadır. Bu tarifleri toparlayacak olursak, kurumsal hedeflere ulaşmak için tüm kurum çalışanlarının gösterdikleri çabanın derecesinin belirlenmesi diyebiliriz. Kullanılan performans değerlendirme yöntemi işletmenin örgüt kültürüne uyumlu olmalıdır. Örgüt kültürüne uygun olarak uygulanan bir performans değerlendirme yöntemi sayesinde çalışanların eğitim ihtiyaç analizleri belirlenerek bunlar giderilmeye çalışılır. Bu sayede de personel kendini daha da bir geliştirmiş hale gelir ve kariyer yolunda daha emin adımlarla yürümeye başlar. Etkili bir performans değerlendirme yöntemi ile ast ve üst arasındaki iletişim de gelişme gösterir ki iletişim örgüt kültürünün olmaz ise olmaz temel taşıdır. Performans değerlendirme sonuçlarının sadece sayısal veriler olarak kabul edilmemesi gerekir. Bunların yorumlanmasında örgüt kültürü, çalışanların eğitim durumları, sosyo-ekonomik durumları gibi çeşitli kriterler de dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları personelle paylaşılmalıdır. Performans değerlendirme görüşmeleri yapılırken çalışanın rencide olmaması sağlanmalıdır. Olumlu performans gösterenler kurum içinde ifşa edilirken diğerlerini de bu yönde teşvik edecek uygulamalar yapılabilir. Örneğin ayın elemanına bir maaş ikramiye uygulaması yapılarak diğer çalışanlara bu yönde pozitif bir mesaj gönderilebilir. Performansı düşük personele bu konuda bilgilendirme yapılırken de kendisini iyi hissedebileceği bir ortamda olmasına dikkat edilmelidir. İş arkadaşları yanında bu konu hakkında konuşulması onu üzebilir hatta iş arkadaşları bile bu konudan rahatsız olabilirler. Örgüt kültürünün bu tür konulara dikkat ediyor olması, çalışanların kendilerine verilen değer farkında olmalarını sağlayıcı uygulamalar olarak görülebilir. Dolayısıyla performans

değerlendirme sonuçlarının personele iletilmesi sayesinde onların iş motivasyonları artmakta, verimliliğe olan katkısı olumlu olmaktadır (Mucuk 2008, 172: 173).

Çalışanların, değişimlere ayak uydurabilme, yeni teknolojileri ve uygulamaları kabul edebilme, performans değerlendirme yöntem(leri)ne ve sonuçlarına güvenme, ücret adaletine inanma gibi konularda olumlu düşünebilmeleri, çoğunlukla kurumsal yöneticilerin ve çalışanlar tarafından, yöneticilerin olumlu ve yapıcı yönlendirmeleri ve telkinleri ile mümkün olabilir. Bu olumlu durumu meydana getirebilen kişi ise “lider” olarak tarif edilebilir. Olumlu özellikleri nedeniyle liderlik, günümüzde daha da fazla önemli bir boyut ve anlam ifade eder hale gelmiştir. İnsanların belli mevkileri işgal ediyor olmaları, emri altında onlarca hatta yüzlerce insan çalıştırıyor olmaları demek, onların lider oldukları anlamını taşımaz. Çalışanlar emir alır, emirleri yerine getirir ancak emir vereni lider olarak görmeyebilirler (Zaleznik: 1992, Akt.: Koç, 2011: 50).

Çalışanlar, işletmede lider pozisyonunda görülen kişileri, bazı kriterler çerçevesinde sorgular ve çok yönlü bir geribildirim almaya çalışırlar. Kendi aralarında konuşurlar, amirleriyle konuşurlar, diğer departmanlardaki çalışanlar ile konuşurlar. Kısaca kurumdaki herkesin bir görüşü vardır ve bu görüş hemen hemen tüm çalışanlar tarafından az çok bilinir ve yorumlanır. Çalışanların iş ortamında sergiledikleri performanslarının yükseltilmesinde, kurumda lider pozisyonunda olarak görülen kişilere karşı duyulan güvenin çok önemli bir rolü olabilir. Çünkü çalışanlar, çalıştıkları iş ortamına güven duydukları anda, kurumu sahiplenme düzeyleri de o derecede artacaktır. Bu sayede de kurumsal amaçları yerine getirmek için daha gayretkeş olacaklardır. Burada da liderin “önderlik yapabilme kabiliyeti ön plana çıkmaktadır. Lider bu konularda çalışana yeterince güven vermeli, iş ortamına güvenmesini sağlamalıdır (Koç Ö, 2011: 50).

Çalışanlar, kurumda lider pozisyonunda gördükleri kişilerin, iş performanslarını geliştirme yönünde çaba gösterip göstermediğine önem vermektedirler. İş performanslarını geliştirme yönünde çaba göstermeyen, herhangi bir faaliyette bulunmayan, çalışanlarını bu yönde teşvik etmeyen bir yönetici, kurumsal performansı olumsuz yönde etkileyebilir. İsteksiz bir yönetici, çalışanlarının performanslarını geliştirme yönünde motive edemez, bu yönde çalışıyor olsa bile inandırıcılıktan uzak bir tavır olarak algılanabilir (Şimşek, 2016: 78)

Örgütlerin performanslarının çalışanların performanslarından ayrı düşünülmesi mümkün değildir. Bu varsayımdan hareketle kurum ve çalışanların performanslarının bir arada değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Sadece çalışanların veya örgütün performansı ölçülerek genel bir kaniya varılamaz. Yapılan performans değerlendirmesi sonucunda, kurumsal veya bireysel eksiklikler ortaya konularak, bu eksikliklerin giderilmesi, bir önceki ölçüm sonuçlarına göre düşen kısımların iyileştirilmesi, iyi kısımların da daha iyi veya en azından aynı oranda devam ettirilmesini sağlayacak tedbirlerin alınması gereklidir. Bu yönetime “performans değerlendirme” adı verilmektedir (Çevik, 2000: 7-8).

Bu tanımlardan yola çıkarak performans değerlendirmeyi kısaca; “örgütsel raporlama aşamasında çalışanların işini ne derecede iyi veya kötü yerine getirebildiklerinin belirlenmesi” şeklinde açıklayabiliriz (Waxin ve Bateman, 2009:495).

## **1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Tarihçesi**

Performans ile alakalı değerlendirme kullanımı geçtiğimiz otuz yıldır yoğunlaşmıştır. Oysa ki çalışanların yaptıkları araştırmalar ,çalışmalar ve değerlendirmeler yüzlerce yıldır sürmektedir. Wei Hanedanlığı'nda milattan sonra 3. Yüzyılda görevli olan değerlendirme uzmanı, Çinli bir düşünür ,görev yapanları yetenekleri doğrultusunda değerlendirmemiş kişilerin beğenileri doğrultusunda yanlı değerlendirme yaptığı için eleştiriler almıştır. (Murphy ve Cleveland, 1995).yüzlerce yıl sonra, İspanyol olan “rahip Ignatius Loyaola (1491-1556)” . Cizvit tarikat mensuplarının yapıp ettiklerini ve yükümlülüklerini değerlendirebilmek hedefini amaçlayarak performans üzerine bir sistem yapmıştır (Öztürk, 2010: 76).

Denk düşen yüz yıllarda, Osmanlı İmparatorluğu da devlet yönetimi ve işlerinde direkt performans yönetimi ile alakalı bir sistem uygulaması da benzeri uygulama geliştirilmiş ve kullanmıştır. Devlet yöneticisi emri değeri taşıyan “i’lam” ve sadrazamın padişaha gönderdiği arz ve raporları ifade eden olan “telhis” önemli yönetim belgelerindedir. Örnek olarak; 1580 ile 1596 tarihlerin de Sinan Bin A. 9 sene boyunca sadrazamlık yapmıştır. Padişaha sunduğu kayıtlarda; davalara bakan mahkeme başkanının hırsızlıklarını, adaletsizliklerini, nefesine yönelik yaptığı işleri, padişahın emri olmadan zorla ve haksızca toplanan vergileri miktarıyla belirtmiştir. Bu belge ,kadınların görev ve sorumluluklarının aksine hareket etmesini, adaletsizliklerini ,haksız



kazançların önüne geçmiştir. ve en önemlisi bu bilgilendirme isyanların çıkmasının önüne geçmiştir (İnalçık, 2014: 268).

Devlet işleyişi bu devirde düzeninin yasalar dahilinde denetlendiği, ölçüldüğü açıkça ortaya çıkmaktadır. Devleti-aliye görevlilerinin performanslarının değerlendirildiği de görülmektedir. Osmanlı devlet yönetiminde bir üst makama geçmek, başarımlar ve ödüller, kıdem üzerine ayarlanmış olup liyakat ön planda tutulmuştur. Mesela, özel bir kabiliyet gerektirmeyen hizmetlerde atamalar, üst kademeye geçişler kıdem durumuna göre yapılır “ocak” kanalıyla atama olarak adlandırılırdı (İnalçık, 2013:32).

Osmanlı'nın süre gelen devlet işleyişinin bozulmasıyla beraber 3. Mehmet 1595 tarihinde, ilk defa imparatorluğun kargaşa ve adaletsizliği ortaya koyan mevcut düzenin aksine iş yapan çalışanları ağır şekilde ceza ile uyararak “adaletname” çıkarmıştır. (İnalçık, 2014: 269).

Kamu yönetiminde ki olumsuzlukları arttırmıştır. Kamu yönetiminde terfi edebilmek için mülakatlardan iyi puan ile atama kalkmış, etkili gördüklerini “Has Oda”ya alma şekli belirlenmiştir. Devletin merkezi otoritesine yönelik bu tehlikenin farkında olan Padişah ve bürokrasisi, mevcut gidişattan farklı bir düşünce olarak reformu, çöküş sürecinde benimsemek zorunda kalmıştır. Japonya’da değişim düşüncesi, tam manasıyla uygulanmış, benimsenmiş ve sembol haline getirilmiştir. Osmanlı İmparatorluğu’nda idareciler, muhafazakâr ve geleneksel bir hal takınmıştır, Japon değişim süreci, sadece toplumda ileri gelen kademelerde, ufakta olsa toplumca milliyet duygusundan dolayı küçük destek görmüştür. Reform, Osmanlı da ne yazık ki sadece Padişahın ve yanındakilerin gördükleri ile sınırlanmıştır (İnalçık, 2013: 32).

Osmanlı’daki süreç sınırlanmışken, İrlanda da 1648 yıllarında bireysel özellikler üzerine kurulu bir sistemin kullanıldığı görülmektedir. İskoçya da bir pamuk işletme fabrikasında endüstri alanında çalışan performansını değerlendirme sistemini ilk defa uygulamaya alınmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995: 218).

Hemen hemen dönem olarak yaklaşık zamana denk düşen, Batı’da yeni yeni yerini bulan ve gelişen sanayi inkılabıyla beraber, iş hayatında – yeni bir kavram olarak performansın planlanması tarih sahnesine çıkmış ve büyük bir ilgi görmüştür. 1776 yılında Adam Smith; işbölümünün ne kadar faydalı olduğunu, aynı sayıda çalışanların işi bölüşerek yaptıklarında, iş miktarında sağladıkları büyük artışı ve hızlı ilerleyişi üç

nedene bağlar. Birincisi, el becerisinin gelişmesi, işe alışmanın ve hızlanmanın, işçinin yapabileceği iş miktarını arttırıyor olmasıdır. İşbölümü yapmak, her bir çalışanın iş yükünü azaltarak, birçok şeye aynı anda kanalize olmaksızın, tek bir işi çok daha iyi, dikkatli ve kusursuza yakın yapmasını sağlar. Örneğin, sadece çivi yapan bir işçi yüksek performansla çalışırsa gün sonunda 2300, daha fazla çivi yapabilir ama çivi yapmanın yanında başka işler de yüklendiğinde iş daha yavaşlayarak kusursuzluktan uzak olur, İş bölümlendirmenin diğer faydası ise verilen görevden çalışmadan diğer bir göreve, işe geçerken kaybedilen zamanın kısa olması ve zamandan tasarruf edilmesini sağlamaktadır. İşbölümünün üçüncü ve en önemli yararı ise; işi, görevi kısa sürede yapmayı sağlayan birçok makinenin icadı, iş bölümünün faydalarından ortaya çıkıp tasarlanmasına ilham kaynağı olmuştur. İş bölümü yaparak çalışanlarda dikkat tek bir basit amaca çevrilir, dikkat dağınıklığı azalır tek bir işe kanalize olur, çalışan daha kolay ,daha çabuk ve daha muntazam iş çıkarır ve bitirir. Sanayide kullanılan makinelerin tasarımlarının ilham kaynağı sıralı çalışan işçilerin çalışma şeklidir. (Smith, 2013: 265).

İş bölümünü çok önemseyen Adam Smith, Frederick W. Taylor (1856-1915) isimli bir mühendisle, üretkenliğin fazla düzeyde olması ve çıkarılması biçiminde araştırılmıştır. İş ayrıntılı biçimde ilk defa yapılmış ve derinlemesine inilmiştir. Mühendisin yaptıklarıyla patron ve işçilerin üretkenliği artmış, beden yorgunluğundan kaynaklanan dikkatsizlik , iş kazaları ve verimsizlik azalmıştır.

Böylece ,yüzyıla damgasını vuran Taylor ismi olmuştur (Taylor, 2013). Geliştirilen bu sistem Taylor sistemidir. Üretim verimliliği ,artması ve maliyetin düşürülmesi üzerinde durur (Aitken, 1960).

Devlet kurumlarında ABD de ,performans değerlendirmenin sistemli ve formlar açılardan yapılışını 18.yüzyıldan itibaren görebiliriz. İşçi üretkenliği ölçülmüş, iş ölçümü çalışmaları çok ilgi görmüştür. Bu kavram olarak –performans değerlendirmeye-tekabül etmiştir ve bilim dünyasında artık kullanılmıştır. (Uyargil,2013: 29).

İşçilerin yaptığı iş miktarları, iş yapma düzeyleri ,işe uygun olup olmadıkları Taylor'a göre, kesin kayıtlarla tutulunca ve kişi kendisi yaptığı iş konusunda, alanında geliştirdikçe ,ücret düzeyi de artırılınca bir nevi pekiştireç verilmiş olup başarıya koşullandırılmaktadır, bu standartlara ulaşamayan kişilerin ise görevine son verildiği

takdirde, standartlara uyum sağlayamayan ve ulaşamayanların yerine, işe uygun, becerisi yüksek ,hızlı ,geliştirebilen dikkatli elemanlar seçildiğinde , doğal tembellik ve sistemin içinde ilerleyen tembellik hızlı ve büyük bir şekilde engellenmiştir.

Belirli bir zaman diliminde yapması gereken işi hızlı ve dikkatli bir biçimde yapan sıradan bir işçi, işi yaptığında, hem zarar azalacak hem de patron ve işçi tatmini karşılıklı olarak gerçekleşecektir. Bu tatmin, performansını tek başına yapan ve ölçen, emekçiyi kendi kendine güdüleyen sade ve yalın yaşam koşulları sağlayacaktır (Taylor,2013).Taylor ve akılcı yönetim basamakları ,performans oluşturma ve sentezlenmesi ile mümkün olmuş ve kapsamlı hale gelmiştir.

Cihan harbinden sonra karaktere dayalı farklı performans değerlendirme ve çalışma rehberliği çalışmaları kabul görmüş, 50'lerden sonra şahısların ortaya çıkardığı, çalışma ya da neticelere dayalı işler ve sınırlılıkları ele alan teknikler ABD de ve örgütlerde sıklıkla kullanılmıştır.

Statüsü ve kültür seviyesi yüksek çalışanların performanslarının izlenip, ölçülüp, rapor tutulması kültür seviyesi ve statüsü düşük çalışanlara göre en üst seviyededir. Özetleyecek olursak, çalışan verimliliği değerlendirme sisteminin yapısı ilk olarak, Taylor, arkadaşları ve çalışanlarıyla beraber ilk Cihan harbinden önce kurulmuş ve uygulanmıştır. Ofis çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ve gözlemlenmesi 1920'li yıllarda ABD ordusunda gerçekleşti. Bunu devam ettiren senelerde ise İngilizlere ait fabrikalarda hayata geçirildiği görülmüştür. Çok sade ve yalın olan çalışma verimliliği değerlendirme diye adlandırılan sistem, ilk olarak ABD ve eyaletlerinde daha sonraları ise İngiltere'de hayat bulmuş ve uyarlanmıştır. İleriye dönük düşünülen işlere göre yönetim 1960-1970 yıllarında başarı ile aynı zamanda uygulanan - acil olay stratejisi- ve -öğrenilmiş hareket değerlendirme- ölçmelerine başlandı. -Sonuca dayalı çalışan verimliliği değerlendirme sistemi- ise 1970 yıllarında çıkmış ve olgunlaşmıştır. Halen bu sistem kabul görmekte ve yapılmaktadır.

Bu kavram, -Çalışan verimliliği yönetimi- kavramıysa 70'li yıllarda ilk defa kullanılmaya başlandı ve bu sistem 80'li yıllarda tam anlamıyla çok başarılı şekilde yapılmaya başlandı (Uyargil, 2013; Öztürk, 2010). Çalışan verimliliği sistemi 80'li yıllara kadar psikolojik parametrelere dönük ağırlıkta olmuştur .Çok fazla buna dönük uygulamalar ve analizler yapılmaktadır. Durağan, sistematik ve tesadüfi hatalara dair

ölçme ve değerlendirme sisteminde kayda değer araştırmalar yapılmıştır. Çalışan verimliliği değerlendirme esnasında 80' li yılların başından beri, tekil özelliklere, ilgi alanlarına , bilginin yetkinliğine eğilim olmaktadır. Yapılan araştırmalar, incelemeler ise çalışan verimliliğinin kavramlara dayalı ve işleyiş tanımı, ilkeleri, değerlendirme dayanağı ve değerlendirici kriterleri ve ilgileriyle ilgilidir (Altan, 2005).

-SMART- modeli 88'de ölçüm sentezi ve rapor tutma tekniği çok önemli kişiler olan Cross ve Lynch ile beraber gelişmiş ve ilerlemiştir. Etrafla birleşen ve bütünleşen değişik bir sistem olan –ekonomik ünite- kabul edildi. Çalışanın iç verimliliği ve dış verimliliği parametrelerine kanalize olundu. Çok daha değişik olan sistemler ise 1980-1990 yılları arasında olgunlaştırılıp ileriye götürüldü ,Çalışan verimliliği performansı ölçüm tablosu ,Keegan vd. 1989 yılında geliştirdi.1991 yıllarda –Çalışan verimliliği piramidi- Lynch ve Cross ile beraber ve 1992'lerde bir çok önemli kriterleri ve basamakları kapsayan ve daha çok alternatif sunan ,finans değeri olan ve finans değeri olmayan çalışan verimliliği ölçümlerini karıştırarak birleştiren Balanced Scorecard, Kaplan ve Norton ile birlikte uyarlanıp ileriye götürüldü. Çalışan verimliliği ölçüm sistemlerinin nasıl geliştirileceğine, ilerletileceğine ve daha kapsamlı hale getirileceğine ilişkin cevaplar aramak temel amaçtır. Performans ölçümleriyle ilgili çok fazla endişe vardır, bunlar her yerde faal olan, ölçülebilen, anlaşılabilir biçimde faal olmayı belirleyebilen sistemlere duyulan ihtiyaçlardır .Çalışan verimliliğini gösteren ,işletilen mekanların iskeletini, isteklerini ,varacağı hedefleri ve hamlelerini, bolluk ve var oluş etmenlerini ,çevreye uyumunu işçinin işe uyumunu, kar zarar dengesini ve daha bir çok etkenin uyumunu birebir göstermelidir (Oana, 2012: 105-112).

Biz de yapılanlar ise ilk defa, devlete ait işyerlerinde ortaya çıkmıştır. Konuya olan bakışın dikkat çekmesi ve bu konuyla ilgilenilmesi, işe yararlılığının diğer firmalarca kanıtlanmış olması özel sektörle yaygınlaşmasına sebep olmuştur. İşletmenin bir bilim olarak kabul görmesi ve çağa uygun yönetim stratejilerinin yaygınlaşması son 20 yılda gelişmeye başlamasında etkili olmuştur (Uyargil, 2013). 1948'li senelerde ise –Çalışan verimliliği değerlendirme- devlet tarafından ilk olarak, -Karabük'te ki Demir Çelik Fabrikasında- uygulanma imkanı bulmuştur. Gelişip kabul gördükçe –Sümerbank-, - Makine ve Kimya Endüstrisi- ile -Devlet Demir Yolları- gibi devlete ait kurumlarda hayata geçirilmiş ve geliştirilmeye çalışılmıştır .Devlete ait olmaya bazı özel firmalar ve örgütlerde de 1960'lı yıllarda çalışan verimliliği değerlendirmeye merak artmış ve

güzel sonuçlarla karşılaşılınca hayata geçirilmiştir. (Göksel, 2013). 4857 sayılı İş kanununun 2003 senesinde yürürlüğe girmesiyle ilgi ve alaka daha da artmıştır. Çalışanların iş sözleşmelerinin Sona erdirilmesinde, çalışan verimliliği değerlendirme sonuçları, hukuka ait bir evrak özelliğini 4857 sayılı kanun uyarınca taşımaya başlamış ve patronların çalışan verimliliği değerlendirme neticelerine verdiği önem çoğalmıştır. Bu bize çalışan verimliliği değerlendirme işinin güvenilir ve geçerli oluşunu göstermektedir (Uyargil, 2013).

Çalışan verimliliği değerlendirme sisteminin ülkemizde tahmin edilenden daha fazla bir biçimde kullanıldığını araştırmalar göstermektedir. Performans yönetimi sistemini, İTO'nun "ilk 750 firma" anket ve araştırmalarında 307 firmaya yapılan performans yönetimi sistemini araştırma ve ileriye taşıma çalışmalarıyla, firmaların %80,8'nin orta ve üst düzey çalışanlarına yapmakta olduğu açık ve net biçimde ortaya konmuştur. (Ünal, 2002: 12).

### **3.3. Performans Yönetim Modelleri**

#### **3.3.1. Bireysel Performans Yönetim Modeli**

Bu modelde amaç; çalışanın merkeze alınarak performansının geliştirilmesidir. Bu yöntemin amacı; iş görenin verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır. Bu model uygulanırken güdülen amaçlardan biri de; sadece iş görenin başarıları hakkında not tutmak değil, onun performansını geliştirecek uygulamalara gidilerek kurumsal performansı geliştirmektir. (Hutchinson, 2013: 314).

**Tablo 3.1**

#### **Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Karşılaştırması**

<b>Performans Değerlendirme</b>	<b>Performans Yönetimi</b>
Yukarıdan aşağıya doğru	Yüz yüze görüşerek değerlendirme
Değerlendirme için görüşme senede bir kere yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirmede not verme	Değerlendirme notu daha az yaygın
Sistem Tek parça	Süreç esnek

Belirlenen Sayısal amaçlara odaklanmak	Amaçlara ulaşmakta olduğu gibi davranışlara ve değerlere yönelme
Sıklıkla ücretlendirme ile ilişkili	Sıklıkla ücretlendirme ile direkt ilişkili olmamaktadır
Karmaşık ve Bürokratik dokümantasyon	Doküman en az seviyededir
İnsan kaynakları (İK) biriminin sorumluluğundadır	Sorumluluk yöneticilerde daha görünür haldedir

**Kaynak:** Armstrong, M. (2006:8). A Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Performans yönetimi, işçilerin ve grupların performanslarının nasıl geliştirileceğini saptaması, üzerine gitmesi ve araştırmasıyla daha çok örgütsel performansın gelişimine katkı sağlamak için yürütülen sistematik ve bu sistematığın içinde kendini geliştiren bir süreçtir (Armstrong, 2006: 8).

Çalışan verimliliği değerlendirme ve çalışan verimliliği yönetiminin kıyaslanmasına bakıldığında çalışan verimliliği yönetiminde yöneten kişilere verilen sorumluluklar daha çok ve ağırdır. Çalışan verimliliği yönetimi çalışmalarının kurumların yegane amacına ve hedeflerine kavuşmasına daha fazla katkıda bulunduğu görülmektedir.

### **3.3.2. Ekip Performans Yönetim Modeli**

Örgütte yer alan tüm çalışanların bir ekip olarak kabul edilerek ele alınmasıdır. Kurumsal çıkarlar doğrultusunda yapılması gereken bir projenin hayata geçirilmesi amacıyla bir araya getirilmiş çalışanların performans yönetimi, amacın ve/veya projenin hedeflediği süre içerisinde ve belirtilmiş mali kaynaklar çerçevesinde yerine getirilmesini sağlamaktır (Hutchinson, 2013: 316).

### **3.3.3. Örgütsel Performans Yönetim Modeli**

Bu yöntemde amaç; çalışanları ön plana çıkarılması, örgütün verimliliği ile birlikte etkinliği yükseltme amacı taşıyan yönetime denir. Birimin stratejik planlarının yapılması, önceliklerinin belirlenmesi, bunun en alttan en üste kadar tüm birimlere yayılması amaçlanan hedeflere varılması şeklinde de tarif edilebilir. (Hutchinson, 2013: 310).

### **3.3.4. Birim Performans Yönetim Modeli**

Bu yönetim modelinde amaç; zaman, harcanan para, kalite, işgücü kriterlerine bakılarak, elde edilen performans seviyesinin hukukilik, etkinlik, verimlilik, ekonomiklik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik taleplerinin icra edilmesidir (Çevik vd. 2008: 70).

### **3.4. Örgütsel Performans Üzerinde Etkili Olan Faktörler**

Örgütsel performans üzerinde etkili olan faktörleri; örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamalarına ait politikalar, pazar şartları, kurumsal ilkeler, üretim teknolojisi ve yönetim politikaları olarak sayabiliriz. Her biri ayrı bir çalışma konusu olan bu başlıklar yönetsel faaliyetler olarak anılmaktadır. Örgütsel performans ayrıca çalışanların performansları, çalışanların demografik özellikleri gibi kimi değişkenlerden de etkilenmektedir (Hutchinson, 2013: 311).

### **3.5. Çalışan Performansı**

Mathis ve Jackson (2002: 56), çalışanların performansının çalışanların kuruma katkısını ifade ettiğini ileri sürmektedirler. Her çalışanın standardı; çıktı miktarı, çıktı kalitesi, çıktı süresi, işteki katılım ve kooperatif tutumu ile görülebilir.

Tinofirei (2011) çalışan performansının, mevcut kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, bir denetim otoritesi tarafından belirlenen ve kabul edilmiş standartlara dayalı olarak belirlenen ve ölçülen görevlerin tamamlanmasında başarılı olduğuna karar verir. Çalışanların performansı, çalışanların çıktılarını artırmaya, olumlu davranışlarını ve özelliklerini geliştirmeye katkıda bulunan ve organizasyonun verimliliğini artırmaya yardımcı olan önemli bir faktördür.

Blickle vd. (2008) çalışan performansında üç bileşen önerir. Birincisi, resmi ödül sisteminin bir parçası olan eylemleri ifade eden organizasyonun performansına çalışanın katkısı olan görev performansıdır. İkincisi, bağlamsal performanstır. Örgütsel performansa dolaylı olarak katkıda bulunan örgütsel sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen çalışan davranışını içerir. Üçüncüsü, çalışanların uyum sağlama yeteneğidir (uyarlanabilir performans). Çalışanın işindeki öngörülemez veya beklenmedik olayları çözme yeteneğinden görülebilir ve şirkette meydana gelen değişiklik ve yeniliklere uyum sağlayabilir.

### 3.6. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Farklı faktörlerin belirlenmesi için literatür gözden geçirildi çalışanların performansını etkileyebilir. Çalışan performansı hem kalitenin hem de bir kombinasyonu olarak düşünülebilir yapılan işin miktarı. Bu, daha geniş bir havuza izin verir modeli oluşturmak için tanımlanması gereken faktörler mümkün olduğunca kapsamlıdır. Çalışanın önceki çalışması, performansı organizasyon faktörlerine veya bireye odaklandığında genellikle sadece bir çalışan seviyesine odaklanan faktörlerdir. Bu, diğer faktörlerin üzerindeki etkisini göz ardı eder. İncelendikleri, yapılan çalışmalarda çalışanın gösterdiği performans bütünsel bir sorun olabilir (Liao ve Chuang, 2004: 41-58).

Performans faktörleri kategoride sınıflandırılabilir. Aşağıda belirtildiği gibi bu iki kategori; ana ve ikincil faktörler olarak ikiye ayrılabilir. Bu sınıflandırma, kökenlerine ve bunların çalışan performansı olarak belirlenmiştir.

#### 3.6.1. Ana Faktörler

Ana faktörler doğrudan ve net olanlardır. Çalışanın performansı üzerindeki etkisi. Onlar daha var ikincilden farklı faktörler veya girişimlerle olan bağlantılar olanlar. Genellikle, iyileştirme girişimlerinin son amacı sadece bu faktörlerden birini etkiliyor. Literatür taramasına bakıldığında aşağıdaki üç ana faktöre indirgenebilir;

- Çalışan refahı; çok sayıda faktör için onu etkileyen ve kontrol etmek için kilit faktör olarak performans düşüşü.
- Motivasyon; çok sayıda faktör ve girişim için onu etkilemek ve tüm faktörleri etkilemek için bir model.
- Detaylara dikkat; kalitedeki önemi için kontrol sistemleri, çoğu şirket için ortak bir özellik ve nihai kalite seviyesindeki tek salınım kaynağı deneyler (Alefari, M Barahona, 2018: 438-443).

Çalışan refahı karmaşık bir kavramdır sadece sağlık veya memnuniyetten fazlasını ifade eder; çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlığını anlatır. Bu sık sık stres olarak tanımlanır, ancak stres içerdiği çoklu boyutların sadece biri olarak görülmelidir (Juniper, 2010).



Çalışan refahı ve verimlilik ile ilgili yapılan çalışmalara göre, ne zaman sağlıkla ilgili faktörleri dahil edememek sistemleri optimize etmek koşulunun hafife alınmasına ve maliyetlere yol açabilir (Sobhani, vd. 2017: 166).

Çalışan refahını değerlendirmek için 6 faktöre göre kategorize edilmiş çoklu kalemler kullanarak bir ölçek geliştirdi: kariyer, memnuniyet, genel refah, ev-iş arayüzü, stres, iş ve çalışma koşullarında kontrol. Her ikisi de doğrudan performans ve faktör sayısı ile bağlantı çalışan refahı ile ilgili olarak ana etkenlerdir.

Motivasyon çalışanların performansını etkiler. Bir çalışan bağlılığı şekli olarak kabul edilir; Çalışanları görevlerinin ötesinde çalıştıran faktör olarak tanımlanır. Çalışma ortamı, liderlik, takımlar, kariyer gelişimi, ödüller, organizasyon politikaları ve işyeri refahı çalışanlarla bir nişan olarak ilişkilendirilmiştir (Anitha, 2014: 308:323).

Detaylara dikkat; kalite kontrol sistemleri yaygındır imalat sanayinde içinde eşdeğer hizmet sektörü, performans değerlendirmeleri (sağlanan hizmetlerin kalitesi veya müşteri memnuniyeti). Onlar için ortak özellik periyodik incelemeler ve iş prosedürlerinde ayarlamalardır. Bununla birlikte, kalite çoğu zaman program baskısına karşı çıkar. Bu, detaylara gösterilen dikkat üzerinde ileri geri etki yaratır, istenen kaliteyi elde etmek için arttırmak veya zamanlama hedeflerine ulaşmak için azaltmak. Bu bir dengeleme, performans seviyelerinde salınımlar yaratacak zaman (sıklık ile kalite sistemine bağlı bir süre) döngüsü oluşturur (Alefari,M Barahona, 2018: 438-443).

### **3.6.2. İkincil Faktörler**

İkincil faktörler, olabilecek faktörler olarak tanımlanır. Çalışanların performansına doğrudan etkidir, ancak çoğu zaman diğer faktörleri (çoğunlukla ana faktörleri) etkiler. Bunlar iyileştirme girişimleri ve ana faktörler / performans değişiklikleridir. Üst düzey bir modelde çıkarılmış olabilirler, ancak verilen faktörler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve performans, girişimlerden sonuçlara bilgi akışını göstermek için gereklidir. İkincil faktörler arasında takip etme, Adaptasyon, çalışanların olağan performans seviyeleri ve kazanma yeteneklerine ulaşma hızıdır ve onlara büyük organizasyonel veya departman sonrası avantajlar getirir. Bu değişiklikler kuruluşun operasyonlarını ve süreçlerini iyileştirme girişimleri, işlere uygun şekilde adapte olarak çalışanlar performans artışı sağlayabilir (Alefari,M Barahona, 2018: 438-443).

Öğrenme, yeni bir beceri geliştirme yeteneği olarak tanımlanır. Çalışanların işlerinde, ancak belirli eğitim veya kurslarla ilgili öğrenme düşünülen yardımcı olabilir. Bunun nedeni odak noktasının etkisidir. İyileştirme girişimleri ve zaman içindeki doğal değişimler (deneyim gibi) dikkate alınmaz. Eğitim dışında, çalışan motivasyonu, çalışanların öğrenme oranı veya görevi gibi diğer faktörler değerlendirilirken karmaşıklık da dikkate alınmalıdır (Sanchez, vd. 2013: 325).

İş Memnuniyeti, çalışanların işleriyle ilgili görüşlerini açıkladığı için çalışma ve çalışma alanındaki performansta değişikliklerle ilişkilendirilebilir. Etkisi aracılığıyla motivasyon ve çok çeşitli öncüllere sahip alt bölümlerinde açıklanacak linkler modellenabilir (Alefari, Barahona, Salonitis, 2018: 438-443).

Örgütsel bağlılık ve çalışanların organizasyonlarına karşı sadakati olumlu düşüncelerdir. Örgütsel bağlılık konum, çalışma koşulları, kişisel gelişim ve çalışma düzenlemeleri etkileyebilecek faktörlerden bazılarıdır. Ancak, çalışanların kişilik, kariyer planları ve örgütsel bağlılığın performansı nasıl etkilediği bu faktörleri büyük ölçüde değiştirebilir (De Menezes, Kelliher, 2017: 1051). Rekabet, organizasyonu etkileyen faktörlerden biri taahhüt, aynı şirketlerin diğer çalışanlara sektör teklifleridir (Anitha, 2014: 308-323).

Esnek çalışma düzenlemeleri çalışanlar işteki çalışma saatlerini veya konumlarını değiştirmek için izin verenlerdir. Bir inisiyatif olarak görünseler bile, onlar belirli bir mülk için bir faktör olarak kabul edilir, kaynakların kullanılmasını gerektirmez. Esnek çalışma düzenlemeler organizasyonlar için ucuz bir kaynaktır, çalışanlarının taahhüdü iş tatmini ve organizasyonun iyileştirilmesinde kullanabilir (De Menezes ve Kelliher, 2017: 1051).

Resmi esnek çalışma politika düzenlemeleri içerisinde En yaygın sistem çalışanlara izin vermek toplam çalışma saatleri aynı kaldığı sürece bir başlangıç ve bitiş çalışma saatleri seçilmektedir. Öte yandan üzerinde, gayri resmi esnek çalışma düzenlemeleri tek tek çalışanlar ve doğrudan denetçileri tarafından karşılaştırılır. Çoğu durumda, daha önce gösterilen olumlu davranışlar ve performans genellikle yalnızca çalışanlar bunlardan yararlanın yöneticilerden yararlanmaları gerektiğinden programlarda ve proje planlarında küçük değişiklikler yapılmaktadır. Sık durumsal düzenlemeler, sorunlara karşı kullanılan geçici bir çözüm çalışanın beklenmedik bir şekilde başa çıkmasını kolaylaştırmak içindir. Ancak, bu düzenlemelerin münhasırlığı, diğer çalışanların eşitle

ilgili görüşlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Resmi düzenlemelerin iş üzerinde daha büyük bir etkisi var kurumsal bağlılıktan bu yana ve artık “özel şirketler” den bir şey memnuniyeti daha yaygın hale geldi (Alefari, Barahona, Salonitis, 2018: 439).

Öte yandan, çalışanların motivasyonu resmi olmayan düzenlemelerle doğrudan etkilenmektedir, çünkü onlar “geri vermek zorunda” bir duygu yaratır. Bu duygu şirketin kendisinden ziyade düzenlemelere izin veren, bu nedenle örgütsel değil motivasyon üzerindeki etki bağlılık yöneticilere yöneliktir. Son olarak, çalışanların olumsuz görüşleri üzerine şirket görüşlerine zarar vermek ve sonuç olarak örgütsel bağlılık eşit muamele (algılanan haksız gayri resmi düzenlemeler) (De Menezes and Kelliher,2017:1070).



## BÖLÜM 4: YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmamızda Algılanan Liderlik stiline çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolü incelenecektir. Liderlik stilleri, örgüt kültürünün niteliği, bireylerin liderlik tiplerine karşı performans üzerindeki etkileri ve eğitim, cinsiyet, yaş durumlarına yansımaları irdelenecektir. Yapılan literatür taraması sonucu Algılanan liderlik stiline çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolü ile ilgili bir çok çalışma mevcut olup bu üç unsurun aynı araştırma içerisinde yer aldığı tez çalışmasına rastlanılmamıştır. Çalışmamız bu yönüyle de önemlidir.

### 4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni; İstanbul ilinde bulunan İBB Spor İstanbul çalışanları oluşturmaktadır. Spor İstanbul'a ait tüm tesislerden farklı çalışma guruplarından veri toplanmıştır. Çalışanların statüsüne bakılmaksızın yönetim kademesinden işçi statüsüne kadar anket sorularını cevaplamak için yeterliliği olan ve istekli kişilere anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma da uygulanan yöntem, kolayda örnekleme yöntemidir.

Toplamda 281 bireye araştırma anketi yapılmış lakin sadece bu bireylerden 262'si "Örgüt Kültürü Ölçeğini", "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ve "Çalışan performansı" anketlerini eksiksiz olarak yanıtlamıştır.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Anket Formu

Araştırma kapsamında; araştırma konumuza en fazla uygun olduğu varsayılan ve alan yazınında da geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş olan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", "Örgüt Kültürü Ölçeği" (bu ölçek örgüt kültürünün alt boyutlarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşturulmuştur). Çalışan performansını ölçmek için (1996) da Babin ve Boles tarafından yazılan 6 soruluk ankette "Çalışan Performansı Ölçeği" kullanılmaktadır.

Bernard Bass'ın geliştirdiği "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ile James McGregor Burns'un 1978 yılında modellediği "Dönüşümcü Liderlik" tasarımı ile ilk defa liderlik tanımı daha anlaşılabilir ve ölçülebilir bir seviyeye ulaştırılmıştır. Her iki Liderin her açıdan resmini çekmek bu anket yardımı ile imkân bulmuştur (Şirin ve Yetim, 2009). Akdoğan uzman üç kişiye Ölçeğin çevirisini yaptırmıştır. Değişik, ayrımlı olgularla

değerlendirilerek gerçek değerler almıştır (Başaran A. 2006, s. 124). Ölçeklerde yer alan toplam otuz altı soru kullanılarak ölçülmeye çalışılan liderlik modelleri, üç ana boyut altında olmak kaydıyla yedi faktörden oluşmaktadır.

Araştırmada “Örgüt Kültürü Ölçeği” olarak, Denison tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanmasını yaparak ölçeği 36 maddelik hale getiren Yahyagil tarafından 2004 yılında yapılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; tutarlılık, katılım, uyum yeteneği ve misyon'dur.

Denison tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği; 160 firmada 35.474 katılımcıyı kapsayan bir çalışma ile oluşturulmuş bir ölçektir. Araştırmacılar anketin dört boyutunun iç tutarlılığını: katılım  $\alpha=.89$ , tutarlılık  $\alpha=.88$ , uyumluluk  $\alpha=.87$  ve misyon  $\alpha=0.92$  olarak bulmuşlardır (Denison vd., 2006).

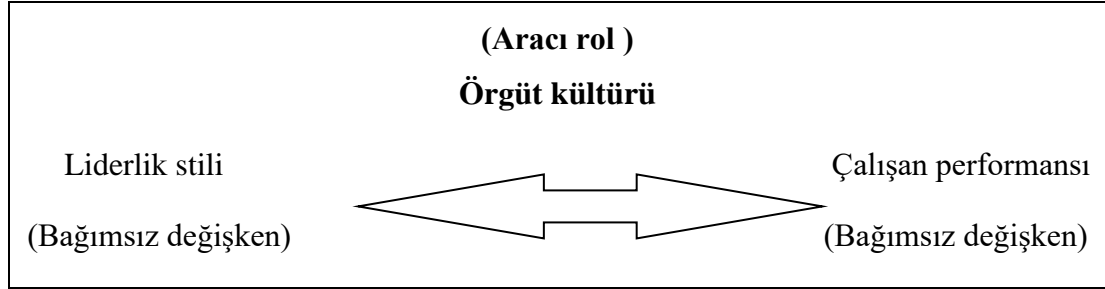
Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinin ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte; “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum” ifadesini temsil etmektedir. Her iki ölçekte 6 adet ters ifadeli soru bulunmaktadır.

#### **4.4. Araştırmanın Kısıtları**

Anket uygulamasında karşılaşılan ilk kısıtlılık soru sayısının fazla olması ve formun beş sayfadan oluşmasıdır. Uygulanan anketin üç ölçekli olması dolayısıyla soru sayısının fazla olması anketi doldurabilecek birçok kişi tarafından reddedilmiş kişiler soru sayısını ve soru uzunluklarını fazla bulduklarını, okumak ve cevaplamak için yeterli zamanlarının olmadığını söyleyip cevaplamak istememişlerdir. İkinci kısıtlılık ise anket uygulaması yapılacak kişilere bilgilerin gizli tutulacağı sadece akademik araştırma için kullanılacağı ve asla isim yazılmasının istenilmediği gibi bilgiler verildiği halde kişiler, cevaplarının şirket yöneticileri tarafından belirlenip etiketlenecekleri ya da işten çıkarılacakları endişesi taşımışlardır. Üçüncü kısıtlılık ise araştırmaya katılanların 281 kişiden oluştuğu ve tüm evrene genelleme yapılmaması gerekliliğidir. Bir diğer kısıtlılık ise zaman ve maliyettir.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli

Şekil 4.1.de araştırmanın modeli gösterilmektedir.



**Tablo 4.1.**

#### Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Kapsamları

<b>Dönüşümcü Liderlik</b>		
Karizmatik / İlham Verici	6, 9, 10, 13, 14, 18, 23, 25, 34, 36	10
Entelektüel Uyarım	2, 8, 30, 32	4
Bireysel Destek	15, 19, 29, 31, 35	5
<b>Toplam</b>		<b>19</b>
<b>Sürdürümcü Liderlik</b>		
Ödüle Bağlı	1, 16, 11	3
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4, 21, 22, 24, 26, 27	6
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3, 12, 20	3
<b>Toplam</b>		<b>12</b>
<b>Serbestlik Tanıyan Liderlik</b>	5, 7, 17, 28, 33	<b>5</b>

#### 4.6. Analiz ve Bulgular

Elde edilen veri analizinde “SPSS Statistics 24 paket programı kullanılmıştır. İlk etapta ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıp incelenmiştir. Normalliği test edilmiş sonra ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Sonrasında ise parametrik analizler ve non-parametrik analizler yapılmıştır. Bu analizlerin yanında araştırmada kullanılan ölçeklerin tümünün alt boyutlarının birbirleri ile korelasyon düzeylerine bakılmış, yorumlanmıştır. En son olarak da; sosyo-demografik değişkenler ile ölçeklere verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına bakılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği yani Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach’s Alfa katsayısı yorumlanırken bulunan sonuçlara bakılarak;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir yorumu yapılır.

Sonuçlar %95 güven aralığında, 0,05 anlamlılık düzeyinde çift yönlü olarak incelenmiş ve değerlendirilmeye alınmıştır.

**Tablo 4.2.**

**Ölçeklerin Normallik Dağılım Tablosu**

Normallik Testi		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	df	Sig. (p)
Ölçek	Alt Boyut	Staistics		
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	0,06	262	0,04
	Sürdürümcü Liderlik	0,10	262	0,00
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,10	262	0,00
	<b>Tüm Ölçek</b>	0,09	262	0,00
Örgüt Kültürü Ölçeği	<b>Katılım</b>	<b>0,05</b>	<b>262</b>	<b>0,20*</b>
	<b>Tutarlılık</b>	<b>0,05</b>	<b>262</b>	<b>0,07*</b>
	Uyum Yeteneği	0,06	262	0,05
	Görev	0,09	262	0,00
	<b>Tüm Ölçek</b>	<b>0,04</b>	<b>262</b>	<b>0,20*</b>
Çalışan Performansı Ölçeği	<b>Tüm Ölçek</b>	0,12	262	0,00

Araştırmaya katılanların, algılanan liderlik stilinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolünü belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin normallik dağılımını tespit etmek için yapılan Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> sonuçlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım ve Tutarlılık alt boyutlarının normal dağıldığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer alt boyutların normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında kullanılan ölçek verilerinin değerlendirilmesinde parametrik ve non-parametrik testlerin kullanılması gerekmektedir (Tabachnick and Fidell, 2007).

Geçerlilik, bir testin ölçmek istediği şeyi ölçebilme derecesidir. Örneğin; iki mesafenin ölçümünde metre veya cinsinden değerlerin kullanılması gibi. Güvenilirlik ise; bir ölçeğin veya testin ölçüm yaptığı şeyi tutarlı ve istikrarlı olarak ölçebilme kabiliyetidir. Güvenilir geçerliliği kanıtlanmış test veya bir ölçeğin aynı şartlarda tekrar uygulandığında aynı sonuçları vermesidir. Yöntemler arasında En çok tercih edilerek kullanılan Cronbach's Alpha olarak da geçen "alfa katsayısı"dır. Alfa değeri "0" ve "1" arasında değer alır ve 0,7 değeri geçerli olarak kabul edilir. Ancak araştırmanın trüne bağlı olarak bu değer 0,5'e kadar uygun olduğu da ifade edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005:25).

Ölçekleri oluşturan soruların ve bu soruların ait olduğu alt boyutların güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha değerlerinden yararlanılmıştır. Ölçekleri oluşturan soruların güvenirlik analizine ait bulgular tablo 4.3 de gösterilmektedir

**Tablo 4.3.**

**Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri**

Cronbach's Alpha Değerleri		Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (a)
Ölçek	Alt Boyutu		
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	19	0,92
	Sürdürümcü Liderlik	12	0,74
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	5	0,55
<b>Tüm Ölçek</b>		<b>36</b>	<b>0,91</b>
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	9	0,86
	Tutarlılık	9	0,82
	Uyum Yeteneği	9	0,85
	Görev	9	0,78
<b>Tüm Ölçek</b>		<b>36</b>	<b>0,95</b>
Çalışan Performansı Ölçeği	<b>Tüm Ölçek</b>	<b>6</b>	<b>0,85</b>

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin tümünün güvenirlik düzeylerinin “yüksek” olduğu yorumu yapılabilir (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin tümü  $\alpha = 0,91$ , Örgüt Kültürü Ölçeği'nin tümü  $\alpha = 0,95$ , Çalışan Performansı Ölçeği  $\alpha = 0,85$ )

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini belirlemek için yapılan KMO ve Bartlett's test sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 4.4.**

**Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,884
	Approx. Chi-Square	3874,504
Bartlett's Test of Sphericity	df	630
	Sig.	,000

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine ait Bartlett's Testi anlamlı ve KMO değeri 0,884 gibi oldukça yüksek bir değer çıkmıştır. Bu sonuca göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği geçerli bulunmuştur.



**Tablo 4.5.**

**Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait KMO ve Barlett's Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,929
	4782,432	3874,504
Bartlett's Test of Sphericity	630	630
	,000	,000

Örgüt Kültürüne ait Barlett's Testi anlamlı ve KMO değeri 0,929 gibi oldukça yüksek bir değer çıkmıştır. Bu sonuca göre Örgüt Kültürü Ölçeği geçerli bulunmuştur.

**Tablo 4.6.**

**Çalışan Performansı Ölçeğine ait KMO ve Barlett's Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
	635,356	3874,504
Bartlett's Test of Sphericity	15	630
	,000	,000

Çalışan Performansı Ölçeğine ait Barlett's Testi anlamlı ve KMO değeri 0,861 gibi oldukça yüksek bir değer çıkmıştır. Bu sonuca göre Çalışan Performansı Ölçeği geçerli bulunmuştur.

Bartlett Testi, veri setlerinin dağılımında normal olmayan durumların bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu testin sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı bulunması, veri setlerinin faktör analizine uygunluğu hakkında araştırmacıya bilgi vermektedir. Bu özellikleri nedeniyle, araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğünün araştırma yapılan konu için yeterli olup olmadığına işaret etmektedir. Araştırmada kullanmış olduğumuz ölçeklerin tümüne ait KMO Barlett's Testi sonuçları, örneklem büyüklüğünün yeterli kadar sayıda olduğuna işaret etmektedir (Akgül ve Çevik, 2005).

**Tablo 4.7.****Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Frekans Dağılımı		Ortalama	Standart Sapma
Ölçek	Alt Boyut		
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	3,45	0,70
	Sürdürümcü Liderlik	3,16	0,60
	Serbestlik Tanyan Liderlik	2,79	0,86
<b>Tüm Ölçek</b>		<b>3,26</b>	<b>0,57</b>
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	3,26	0,80
	Tutarlılık	3,23	0,71
	Uyum Yeteneği	3,26	0,73
	Görev	3,18	0,66
<b>Tüm Ölçek</b>		<b>3,23</b>	<b>0,65</b>
Çalışan Performansı Ölçeği	<b>Tüm Ölçek</b>	4,08	0,77

Araştırma sonunda elde edilen veri ortalamaları Tablo 7’da gösterilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri  $3,26\pm 0,57$  olarak belirlenmiştir. Standart sapma değerleri, ve ölçeğin alt boyutlarına ait ortalama ise; dönüşümcü liderlik için  $3,45\pm 0,70$ , sürdürümcü liderlik için  $3,16\pm 0,60$  ve serbestlik tanıyan liderlik için  $3,26\pm 0,57$  olarak hesaplanmıştır. En üst ortalamanın dönüşümcü liderlik alt boyutunda, en alt ortalamayı ise rahatlık sağlayan liderlik alt boyutunda olduğu görülmektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği ortalama ve standart sapma değerlerinin  $3,23\pm 0,65$  olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarına ait ortalama ve standart değerlerine baktığımızda; katılım  $3,26\pm 0,80$ , tutarlılık  $3,23\pm 0,71$ , uyum yeteneği  $3,26\pm 0,73$  ve görev  $3,18\pm 0,66$  değerlerine sahip oldukları görülmektedir. En yüksek ortalamanın katılım ve uyum yeteneği alt boyutlarında eşit değerlerde olduğu, en düşük ortalamayı ise görev alt boyutunda olduğu hesaplanmıştır.

Çalışan Performansı Ölçeğinin ortalama ve standart sapma değerleri  $4,08\pm 0,77$  hesaplanmıştır.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin tümü ve alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeğinin tümü ve alt boyutlarının ortalama değerlerinin 3,00 değerine yakın veya üstünde olduğu görülmektedir. Bu değer Likert tipi ölçekte “kararsızım” seçeneğinin çoğunlukla tercih edildiğine işaret etmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun çok faktörlü liderlik

ölçeğinin tümü ve alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeğinin tümü ve alt boyutlarına ait tutumlarının “kararsız” olduğu yorumunu yapabiliriz. Çalışan performansı ölçeğinde ise ortalamanın 4,00’ın üzerinde olduğu hesaplanmıştır. Bu değer Likert tipi ölçekte “katılıyorum” seçeneğine isabet etmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun çalışan performansı ölçeğine ait tutumlarının “katılıyorum” gibi iyi bir seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmanın bu kısmında, araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ait frekans dağılımları gösterilmektedir.

**Tablo 4.8.**

**Cinsiyetlerine Göre Katılımcıların Dağılımları**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	102	38,90
Erkek	160	61,10
<b>Toplam</b>	<b>262</b>	<b>100,00</b>

Tabloda, frekans ve yüzde dağılım cinsiyete göre görülmektedir. Bu sebepten, araştırmaya iştirak edenlerin %38,90’u (102 kişi) kadın, katılımcıların %61,10’u (160 kişi) erkektir. Katılımcıların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

**Tablo 4.9.**

**Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Dağılımları**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evli	162	61,80
Bekâr	100	38,20
<b>Toplam</b>	<b>262</b>	<b>100,00</b>

Tabloda medeni duruma göre frekans ve yüzde dağılım görülmektedir. Buna göre katılımcıların %61,80’i (162 kişi) evli, %38,20’si (100 kişi) ise bekârdır. Evli katılımcılar çoğunluğu oluşturmaktadırlar.

**Tablo 4.10.**

**Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

<b>Eğitimi Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Lise	88	33,60
Önlisans	35	13,40
Lisans	90	34,40
Lisansüstü	14	5,30
Diğer	35	13,40
<b>Toplam</b>	<b>262</b>	<b>100,00</b>

Tabloda eğitim düzeyine göre frekans ve yüzdesel dağılım bulunmaktadır. Bu tabloya göre katılanların %33,60'ı (88 kişi) lise mezunu, %13,40'ı (35 kişi) önlisans mezunu, %34,40'ı (90 kişi) lisans mezunu, %5,30'u (14 kişi) lisansüstü eğitim düzeyinde ve %13,40'ı (35 kişi) diğer seçeneğini işaretlemiştir. Katılımcıların çoğunluğunun lisans ve lise mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.11.**

**Katılımcıların Kıdem Yılına Göre Dağılımları**

<b>Kıdem Yılı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
0-5	107	40,80
6-10	91	34,70
11-15	45	17,20
16-20	14	5,30
21-25	2	0,80
26 ve üstü	3	1,10
<b>Toplam</b>	<b>262</b>	<b>100,00</b>

Tabloda mesleki kıdeme göre frekans ve yüzde dağılım bulunmaktadır. Katılımcıların %40,80'i (107 kişi) 0-5 yıllık çalışan, %34,71'i (91 kişi) 6-10 yıl arası çalışan, %17,20'si (45 kişi) 11-15 yıl arası çalışan, %5,30'u (14 kişi) 16-20 yıl arası çalışan, %0,80'i (2 kişi) 21-25 sene ve %1,10'u (3 kişi) 26 sene ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 0-5 ve 6-10 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 4.12.**

**Katılımcıların Meslek Durumlarına Göre Dağılımları**

<b>Meslek Durumu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
Kamu Personeli	163	62,20
Özel	99	37,80
<b>Toplam</b>	<b>262</b>	<b>100,00</b>

Tabloda mesleklere göre sıklık ve yüzde dağılım görülmektedir. Katılımcıların %62,20'si (163 kişi) kamu personeli, %37,80'i (99 kişi) özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların çoğunluğunu kamu personeli oluşturmaktadır.

**Tablo 4.13.**

**Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları**

<b>Yaş</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
30 yaş ve altı	88	33,60
31 – 37 yaş arası	78	29,80
38 – 44 yaş arası	70	26,70
45 – 51 yaş arası	23	8,80
52 yaş ve üstü	3	1,10
<b>Toplam</b>	<b>864</b>	<b>100,00</b>

Tabloda mesleklere göre sıklık dağılımı ve yüzde dağılımı tetkik edilmiştir. Katılımcıların %33,60'ı (88 kişi) 30 yaş ve altı, %29,80'i (78 kişi) 31 – 37 yaş arası, %26,70'i (70 kişi) 38 – 44 yaş arası, %8,80'i (23 kişi) 45 – 51 yaş aralığında ve %1,10'u (3 kişi) 52 yaşında ve üstünde kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu 30-44 yaş arası kategorilerde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.14.****Değişkenlerle İlgili Spearman's (rho) Korelasyon Analizi Sonuçları**

		<b>Spearman's (rho) Korelasyon Analizi</b>							
Ölçek	Alt Boyut	1	2	3	4	5	6	7	8
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	(1) Dönüşümcü Liderlik	1							
	(2) Sürdürümcü Liderlik	0,59	1						
	(3) Serbestlik Tanıyan Liderlik	-0,03	0,24	1					
	(4) Uyum Yeteneği	0,49	0,37	0,11	1				
Örgüt Kültürü Ölçeği	(5) Görev	0,38	0,32	0,16	0,68	1			
	(6) Katılım	0,50	0,36	0,04	0,74	0,66	1		
	(7) Tutarlılık	0,49	0,36	0,08	0,78	0,67	0,77	1	
	(8) Çalışan Performansı Ölçeği	0,28	0,09	-0,12	0,37	0,32	0,38	0,36	1

Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayı değerleri -1, +1 değerleri arasındadır. Korelasyona ait katsayısının; 1,00 olması demek : “Mükemmel artı ilişki” olduğuna, -1,00 olması demek: “Mükemmel negatif ilişki” olduğuna, 0,00 olması demek: “İlişki yok” olduğuna 0,70 – 1,00: “yüksek” olduğuna 0,70 – 0,30: “orta dereceli” olduğuna, 0,30 – 0,00 demek ise: “düşük ilişki” olduğuna işaret etmektedir.

Tabloya göre katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları, Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları ile Çalışan Performansı Ölçeği arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı kullanılarak analiz edilmiş ve araştırma kapsamında oluşturulan ana hipotezler test edilmiştir.

Buna göre;

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutu ile Dönüşümcü Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” manalı bir ilişki bulunmaktadır (rho=0,59) (H1 ana hipotezinin H0 alt hipotezi Kabul Edilmiştir).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutuyla Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “eksi yönlü düşük düzeyde” ilişki bulunmuştur (rho=-0,03) (H2 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt uzantısı olan Sürdürümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü Ölçeği alt niteliği olan Uyum Yeteneği alt kapsamı arasında istatistiksel anlamda “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,49$ ) (H3 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul görmüştür).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği alt kapsamı olan Görev Yeteneği alt kapsamı arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,38$ ) (H4 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan Katılım alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,50$ ) (H5 ana hipotezi H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,49$ ) (H6 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Sürdürümcü Liderlik Alt boyutu ile Çalışan Performansı Ölçeği arasında istatistiksel olarak “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,28$ ) (H7 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Serbestlik Tanıyan Liderlik Alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Sürdürümcü Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “düşük düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,24$ ) (H8 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Yeteneği alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Sürdürümcü Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,37$ ) (H9 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Yeteneği alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “düşük düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,11$ ) (H10 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Görev alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Sürdürümcü Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,32$ ) (H11 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Görev alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “düşük düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,16$ ) (H12 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Görev alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Yeteneği alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,68$ ) (H13 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Sürdürümcü Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,36$ ) (H14 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “düşük düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,04$ ) (H15 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Yeteneği alt boyutu arasında istatistiksel olarak “yüksek düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,74$ ) (H16 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği Görev alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,66$ ) (H17 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Sürdürümcü Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,36$ ) (H18 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “düşük düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,08$ ) (H19 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Yeteneği alt boyutu arasında istatistiksel olarak “yüksek düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,78$ ) (H20 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).



Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği Görev alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,67$ ) (H21 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık Alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Alt boyutu arasında “sayım bilimi olarak yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur” ( $\rho=,768$ ). (H22 Ana Hipotezi H0 Kabul Edilmiştir).

Çalışan Performansı Ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “düşük düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,09$ ) (H23 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çalışan Performansı Ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutu olan Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak “negatif yönlü orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=-0,12$ ) (H24 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çalışan Performansı Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan Uyum Yeteneği alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,37$ ) (H25 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çalışan Performansı Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan Görev alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,32$ ) (H26 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çalışan Performansı Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan Katılım alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,38$ ) (H27 ana hipotezinin H0 alt hipotezi kabul edilmiştir).

Çalışan Performansı Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan Tutarlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho=0,36$ ) (H28 ana hipotezinin H0 ana hipotezi kabul edilmiştir).

**Tablo 4.15.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Cinsiyet Parametresine Göre Yapılan T Analizi Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	Kadın	102	3,28	0,74	0,27	0,78
		Erkek	160	3,25	0,83		
	Tutarlılık	Kadın	102	3,25	0,69	0,39	0,70
		Erkek	160	3,21	0,73		

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları olan katılım ve tutarlılık alt boyutları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan T Analiz veri sonuçlarına göre; örgüt kültürü ölçeği alt boyutları olan katılım ve tutarlılık alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (Alt hipotez 1.1. kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.16.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Cinsiyet Parametresine Göre Yapılan Mann-Whitney U Analiz Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	Sayı	Sıra Ortalama	U	Z	p
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	102	136,23	7677,50	-0,81	0,42
		Erkek	160	128,48			
	Sürdürümcü Liderlik	Kadın	102	123,39	7333,00	-1,39	0,17
		Erkek	160	136,67			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kadın	102	124,90	7487,00	-1,13	0,26	
	Erkek	160	135,71				
Örgüt Kültürü Ölçeği	Uyum	Kadın	102	135,19	7784,00	-0,63	0,53
		Erkek	160	129,15			
	Görev	Kadın	102	136,59	7641,00	-0,87	0,39
		Erkek	160	128,26			
Çalışan Performansı Ölçeği		Kadın	102	142,20	7068,50	-1,83	0,07
		Erkek	160	124,68			

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyum ve Görev alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin tüm alt boyutları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Cinsiyet değişkenine göre anlam düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Analiz

sonuçlarının, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ) (Alt hipotez H2.1 kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.17.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Yaş Parametresine Göre Yapılan Anova Analiz Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Yaş	Sayı	Ortalama	S.S.	F	p
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	<= 30	88	3,28	0,81	1,37	0,25
		31- 37	78	3,11	0,79		
		38 - 44	70	3,33	0,75		
		45 - 51	23	3,47	0,90		
		52+	3	2,90	0,59		
	Tutarlılık	<= 30	88	3,29	0,71	1,99	0,10
		31 - 37	78	3,12	0,69		
		38- 44	70	3,23	0,65		
		45 - 51	23	3,47	0,87		
		52+	3	2,56	0,68		

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları olan katılım ve tutarlılık alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova analiz neticelerine göre, yaş parametresinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ) (Alt hipotez H1.2 kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.18.****Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Yaş Parametresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H Analizi****Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	Sayı	Sıra Ortalama	Kruskal Wallis H	p
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	<= 30	88	136,28	8,96	0,06
		31- 37	78	125,39		
		38 - 44	70	142,63		
		45 - 51	23	113,09		
		52+	3	31,50		
	Sürdürümcü Liderlik	<= 30	88	137,85	6,58	0,16
		31- 37	78	122,44		
		38 - 44	70	132,10		
		45 - 51	23	147,28		
		52+	3	46,00		
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	<= 30	88	126,46	4,13	0,39
		31- 37	78	126,60		
		38 - 44	70	134,60		
		45 - 51	23	159,70		
		52+	3	118,17		
	Örgüt Kültürü Ölçeği	Uyum	<= 30	88	136,01	9,14
31- 37			78	114,27		
38 - 44			70	142,95		
45 - 51			23	146,43		
52+			3	65,50		
Görev		<= 30	88	140,70	8,91	0,06
		31- 37	78	114,19		
		38 - 44	70	131,98		
		45 - 51	23	158,17		
		52+	3	96,00		
Çalışan Performansı Ölçeği	<= 30	88	140,49	4,97	0,29	
	31- 37	78	128,04			
	38 - 44	70	128,90			
	45 - 51	23	127,22			
	52+	3	51,17			

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyum ve Görev alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin tüm alt boyutları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Cinsiyet değişkenine göre anlam düzeyini belirleyebilmek için yapılan Kruskal Wallis H Analizi neticeleri, yaş değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığını göstermektedir ( $p>0,05$ ) (Alt hipotez H2.2. kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.19.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Medeni Hal Durumu Parametresine  
Göre Yapılan T Analizi Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Medeni Hali	Sayı	Ortalama	S.S.	F	p
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	Evli	162	3,26	0,78	0,12	0,91
		Bekâr	100	3,25	0,83		
	Tutarlılık	Evli	162	3,24	0,66	0,46	0,66
		Bekâr	100	3,20	0,78		

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları olan katılım ve tutarlılık alt boyutlarının medeni durum değişkeninin anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan T Analiz sonuçlarına göre; örgüt kültürü ölçeği alt boyutları olan katılım ve tutarlılık alt boyutlarının medeni durum değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği hesaplanmıştır (Alt hipotez H1.3. kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.20.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Medeni Hal Parametresine Göre Yapılan Mann-Whitney U  
Analiz Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	Sayı	Sıra Ortalama	U	Z	p
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	Evli	162	136,10	7355,50	-1,25	0,21
		Bekâr	100	124,06			
	Sürdürümcü Liderlik	Evli	162	132,61	7920,50	-0,30	0,76
		Bekâr	100	129,71			
Örgüt Kültürü Ölçeği	Serbestlik Tarıyan Liderlik	Evli	162	131,55	8092,50	-0,01	0,99
		Bekâr	100	131,43			
	Uyum	Evli	162	134,48	7617,50	-0,81	0,42
		Bekâr	100	126,68			
Çalışan Performansı Ölçeği	Görev	Evli	162	131,82	8047,50	-0,09	0,93
		Bekâr	100	130,98			
		Evli	162	129,85	7832,00	-0,45	0,65
		Bekâr	100	134,18			

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyum ve Görev alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin tüm alt boyutları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin medeni

durum değişkeninin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Analiz sonuçları, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığını göstermektedir ( $p>0,05$ ) (Alt hipotez H2.3. kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.21.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Eğitim Parametresine Göre Yapılan Anova Analiz Sonuçları**

Ölçek	Alt Nitelikler	Eğitim	Sayı	Ortalama	S.S.	F	p
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	Lise	88	3,23	0,77	3,11	<b>0,02*</b>
		Önlisans	35	3,26	0,79		
		Lisans	90	3,16	0,76		
		Lisansüstü	14	2,99	1,06		
		Diğer	35	3,67	0,78		
	Tutarlılık	Lise	88	3,20	0,62	2,02	0,09
		Önlisans	35	3,26	0,67		
		Lisans	90	3,13	0,73		
		Lisansüstü	14	3,22	0,91		
		Diğer	35	3,52	0,79		

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutları olan katılım alt boyutunun eğitim durumu değişkenine göre anlam düzeyini tespit etmek için yapılan Anova Analizi neticelerinin sonucunda, eğitim değişkeni ile katılım alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,02<0,05$ ) (Alt hipotez H1.5. kabul edilmiştir).

Aynı analizde tutarlılık alt boyutunun eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği hesaplanmıştır ( $p>0,05$ ) (Alt hipotez H1.6. kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.22.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Eğitim Parametresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H**

**Analizi Sonuçları**

Ölçek	Alt Nitelikler	Eğitim	Sayı	Sıra Ortalama	Kruskal Wallis H	p
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	Lise	88	132,36	0,19	1,00
		Önlisans	35	135,80		
		Lisans	90	129,68		
		Lisansüstü	14	129,18		
		Diğer	35	130,63		
	Sürdürümcü Liderlik	Lise	88	117,36	5,81	0,21
		Önlisans	35	131,99		
		Lisans	90	139,96		
		Lisansüstü	14	125,43		
		Diğer	35	147,26		
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	Lise	88	130,20	3,44	0,49
		Önlisans	35	116,77		
		Lisans	90	130,13		
		Lisansüstü	14	149,43		
		Diğer	35	145,84		
	Örgüt Kültürü Ölçeği	Uyum	Lise	88	132,27	7,13
Önlisans			35	125,97		
Lisans			90	121,44		
Lisansüstü			14	131,21		
Diğer			35	161,07		
Görev		Lise	88	122,93	9,31	0,05
		Önlisans	35	136,14		
		Lisans	90	129,86		
		Lisansüstü	14	104,54		
		Diğer	35	163,40		
Çalışan Performansı Ölçeği	Lise	88	110,70	13,98	<b>0,01*</b>	
	Önlisans	35	122,06			
	Lisans	90	143,35			
	Lisansüstü	14	161,93			
	Diğer	35	150,59			

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları uyum ve görev alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin tüm alt boyutlarının Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre eğitim durumu değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği hesaplanmıştır ( $p>0,05$ ). Aynı analizde Çalışan Performansı Ölçeğinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $p=0,01<0,05$ ) (Alt hipotez H2.4. kabul edilmiştir).

**Tablo 4.23.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Meslek Parametresine Göre Yapılan T Analizi Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Meslek	Sayı	Ortalama	S.S.	t	p
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	Kamu Personeli	163	3,30	0,77	1,18	0,24
		Özel	99	3,18	0,84		
	Görev	Kadın	102	136,59	7641,00	-0,87	0,39
		Erkek	160	128,26			
Çalışan Performansı Ölçeği		Kamu Personeli	163	3,23	0,67	0,20	0,85
		Özel	99	3,22	0,78		

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları olan katılım ve görev alt boyutlarının meslek değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan T Analiz sonucu; meslek değişkeni ile örgüt kültürü alt boyutları olan katılım ve görev alt boyutlarının anlamlı farklılık göstermediğini hesaplamıştır ( $p>0,05$ ) (Alt hipotez H1.4. kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.24.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Meslek Parametresine Göre Yapılan Mann-Whitney U Analiz Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	Sayı	Sıra Ortalama	U	Z	p
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	Kamu Personeli	163	131,31	8037,50	-0,05	0,96
		Özel	99	131,81			
	Sürdürümcü Liderlik	Kamu Personeli	163	129,75	7783,50	-0,48	0,63
		Özel	99	134,38			
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kamu Personeli	163	128,17	7525,50	-0,92	0,36
		Özel	99	136,98			
Örgüt Kültürü Ölçeği	Uyum	Kamu Personeli	163	133,44	7752,50	-0,53	0,60
		Özel	99	128,31			
	Görev	Kamu Personeli	163	132,47	7910,50	-0,27	0,79
		Özel	99	129,90			
Çalışan Performansı Ölçeği		Kamu Personeli	163	127,45	7408,00	-1,12	0,27
		Özel	99	138,17			



Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları uyum ve görev alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin meslek değişkenine göre anlam düzeyini belirlemek için yapılan Mann-Whitney U Analiz sonuçlarına göre; Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları uyum ve görev alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği hesaplanmıştır ( $p>0,05$ ) (Alt hipotez H2.5. kabul edilmemiştir).

**Tablo 4.25.**

**Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Kapsamlarının Kıdem Parametresine Göre Yapılan Anova Analiz Sonuçları**

Ölçek	Alt Boyutlar	Kıdem	Sayı	Ortalama	S.S.	F	p
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	0-5	107	3,35	0,79	2,56	<b>0,03*</b>
		6-10	91	3,25	0,74		
		11-15	45	3,10	0,86		
		16-20	14	2,85	0,89		
		21-25	2	4,56	0,63		
		26 ve üstü	3	3,48	0,23		
	Tutarlılık	0-5	107	3,35	0,73	3,03	<b>0,01*</b>
		6-10	91	3,21	0,68		
		11-15	45	3,03	0,59		
		16-20	14	2,92	0,84		
		21-25	2	4,33	0,94		
26 ve üstü		3	3,11	0,33			

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları olan katılım ve tutarlılık alt boyutlarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova Analizi, Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları olan katılım ( $p=0,03<0,05$ ) ve tutarlılık ( $p=0,01<0,05$ ) alt boyutlarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini hesaplamıştır (Alt hipotez H1.7. kabul edilmiştir).

Tablo 4.26.

Örgüt Kültürü Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Kapsamları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin Kıdem Parametresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H

Analizi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyutlar	Kıdem	Sayı	Sıra Ortalama	Kruskal Wallis H	P
	Dönüşümcü Liderlik	0-5	107	129,43	7,39	0,19
		6-10	91	144,94		
		11-15	45	110,04		
		16-20	14	120,50		
		21-25	2	164,75		
		26 ve üstü	3	148,50		
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Sürdürümcü Liderlik	0-5	107	129,92	5,98	0,31
		6-10	91	141,56		
		11-15	45	116,40		
		16-20	14	113,04		
		21-25	2	196,50		
		26 ve üstü	3	152,17		
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	0-5	107	136,00	7,26	0,20
		6-10	91	123,81		
		11-15	45	130,61		
		16-20	14	147,71		
		21-25	2	232,50		
		26 ve üstü	3	74,50		
Örgüt Kültürü Ölçeği	Uyum	0-5	107	143,40	14,33	<b>0,01*</b>
		6-10	91	129,73		
		11-15	45	113,37		
		16-20	14	94,82		
		21-25	2	259,00		
		26 ve üstü	3	119,00		
	Görev	0-5	107	141,93	8,51	0,13
		6-10	91	126,13		
		11-15	45	120,82		
		16-20	14	110,18		
		21-25	2	236,00		
		26 ve üstü	3	112,67		
Çalışan Performansı Ölçeği		0-5	107	127,86	3,42	0,64
		6-10	91	134,47		
		11-15	45	137,01		
		16-20	14	117,86		
		21-25	2	205,00		
		26 ve üstü	3	103,00		

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları uyum ve görev alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt boyutları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin kıdem değişkenine göre anlam düzeyini tespit edebilmek için yapılan Kruskal Wallis H analizi verilerine göre; Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan uyum alt boyutu ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,01<0,05$ ). Ancak Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan görev alt boyutu ile kullanılan diğer ölçekler olan Örgüt Kültürü Ölçeğinin tüm alt boyutları ve Çalışan Performansı Ölçeğinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p>0,05$ ) (Alt hipotez H2.6. kabul edilmiştir).

#### 4.7. Araştırmanın Hipotezleri

**Tablo 4.27.**

**Araştırmanın Hipotezleri ve sonuçları aşağıdaki gibi Tablo 4.27. de sıralanmıştır**

NO	ANA HİPOTEZ	YORUM	SONUÇ
H1.	Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu olan “Sürdürümcü Liderlik” ile “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Orta düzey ilişki var	KABUL
H2.	Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu olan “Sürdürümcü Liderlik” ile “Serbestlik Taniyan Liderlik” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Negatif düzeyde düşük ilişki	RET
H3.	Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu Sürdürümcü Liderlik alt boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan Uyum Yeteneği alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Orta düzey ilişki var	KABUL
H4.	Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutu ile Örgüt Kültürü alt boyutu olan Görev Yeteneği alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Orta düzey ilişki var	KABUL
H5.	Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutu ile Örgüt Kültürü alt boyutu olan Katılım alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Orta düzey ilişki var	KABUL
H6:	Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu olan Sürdürümcü	Orta düzey	KABUL

	Liderlik alt boyutu ile Örgüt Kültürü alt boyutu olan Tutarlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	İlişki var	
H7:	Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu olan Sürdürümcü Liderlik alt boyutu ile Çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Düşük düzey İlişki var	KABUL
H8:	Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu olan Serbestlik tanıyan Liderlik alt boyutu ile sürdürümcü liderlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Düşük düzey İlişki var	KABUL
NO	ANA HİPOTEZ	YORUM	SONUÇ
H9:	Örgüt Kültürü Uyum Yeteneği Alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Sürdürümcü Liderlik Alt boyutu arasında ilişki vardır.	Orta düzey İlişki var	KABUL
H10.	Örgüt Kültürü Uyum Yeteneği Alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Serbestlik Tanıyan Liderlik Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Düşük düzey İlişki var	KABUL
H11.	Örgüt Kültürü Görev Alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Sürdürümcü Liderlik Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	orta düzey ilişki var	KABUL
H12.	Örgüt Kültürü Görev Alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Serbestlik Tanıyan Liderlik Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Düşük düzey ilişki var	KABUL
H13.	Örgüt Kültürü Görev Alt boyutu ile Örgüt Kültürü Uyum Yeteneği Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	orta düzey ilişki var	KABUL
H14.	Örgüt Kültürü Katılım Alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Sürdürümcü Liderlik Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Orta düzey ilişki var	KABUL
H15.	Örgüt Kültürü Katılım Alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Serbestlik Tanıyan Liderlik Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Düşük düzey ilişki var	KABUL
H16:	Örgüt Kültürü Katılım Alt boyutu ile Örgüt Kültürü Uyum Yeteneği Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Yüksek düzeyde ilişki var	KABUL

H17:	Örgüt Kültürü Katılım Alt boyutu ile Örgüt Kültürü Görev Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Orta düzey ilişki var	KABUL
H18:	Örgüt Kültürü Tutarlılık Alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik Sürdürümcü Liderlik Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Orta düzey ilişki var	KABUL
H19:	Örgüt Kültürü Tutarlılık alt boyutu ile Çok Faktörlü Liderlik alt boyutu Serbestlik Tanıyan Liderlik Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Düşük düzey ilişki var	KABUL
NO	ANA HİPOTEZ	YORUM	SONUÇ
H20.	Örgüt Kültürü Tutarlılık Alt boyutu ile Örgüt Kültürü Uyum Yeteneği Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Yüksek düzeyde ilişki var	KABUL
H21.	Örgüt Kültürü Tutarlılık Alt boyutu ile Örgüt Kültürü Görev Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Orta düzeyde ilişki var	KABUL
H22.	Örgüt Kültürü Tutarlılık Alt boyutu ile Örgüt Kültürü Katılım Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Yüksek düzeyde ilişki var	KABUL
H23.	Çalışan Performansı ile Çok Faktörlü Liderlik Sürdürümcü Liderlik Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Düşük düzey ilişki var	KABUL
H24.	Çalışan Performansı ile Çok Faktörlü Liderlik Alt boyutu Serbestlik Tanıyan Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Negatif düzeyde ilişki var	RET
H25.	Çalışan Performansı ile Örgüt Kültürü Uyum Yeteneği Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Orta düzey ilişki var	KABUL
H26:	Çalışan Performansı ile Örgüt Kültürü Katılım Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Orta düzey ilişki var	KABUL
H27:	Çalışan Performansı ile Örgüt Kültürü Katılım Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Orta düzey ilişki var	KABUL

H28:	Çalışan Performansı ile Örgüt Kültürü Tutarlılık Alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır .	Orta düzey ilişki var	KABUL
------	--	-----------------------	-------

NO	ALT HİPOTEZ	YORUM	SONUÇ
H1.1.	Örgüt kültürü alt kapsamları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	FARK YOK	RET
H1.2.	Örgüt kültürü, alt kapsamları yaş durumuna göre farklılık göstermektedir	FARK YOK	RET
H1.3.	Örgüt kültürü, alt kapsamları medeni hal durumuna göre farklılık göstermektedir	FARK YOK	RET
H1.4.	Örgüt kültürü, alt kapsamları meslek durumuna göre farklılık göstermemektedir	FARK YOK	RET
H1.5.	Örgüt kültürü, alt kapsamları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	FARK VAR	KABUL
H1.6.	Örgüt kültürü, alt kapsamları eğitim durumuna göre tutarlılık alt boyutu farklılık göstermektedir.	FARK YOK	RET
H1.7.	Örgüt kültürü, alt kapsamları kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir	FARK VAR	KABUL
H2.1.	Örgüt kültürü, liderlik alt boyutları ve çalışan performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	FARK YOK	RET
H2.2.	Örgüt kültürü, liderlik alt boyutları ve çalışan performansı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	FARK YOK	RET
H2.3.	Örgüt kültürü, liderlik alt boyutları ve çalışan performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	FARK YOK	RET
H2.4.	Örgüt kültürü, liderlik alt boyutları ve çalışan performansı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	FARK VAR	KABUL

H2.5	Örgüt kültürü, liderlik alt boyutları ve çalışan performansı meslek durumuna göre farklılık göstermektedir.	FARK YOK	RET
H2.6	Örgüt kültürü, liderlik alt boyutları ve çalışan performansı kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir.	FARK VAR	KABUL



## SONUÇ

Bir işletmenin standartlarının belirlenmesi yaptığı iş veya hizmetin kalitesi için işletmeye liderlik eden yöneticilerin ,çalışanların performansı, örgütün yapısı işletmeler kurum ve kuruluşlar için olmazsa olmaz önemli unsurlardır bir işletmenin iş ve hizmet kalitesi, çalışan performansının yüksek olması ile doğru orantılıdır bu nedenle işletmelerin iş ve hizmet kalitelerini etkileyen iç ve dış tüm etkenler göz önüne alınmalı, çalışan motivasyonu, performansı, örgütün kültürü, işletmenin yapısı doğrultusunda liderlik kriterleri belirlenerek işletmelerin hizmet ve iş kalitelerini üst düzeyde tutarak devamlılığını sağlamak için yapılması gerekenler İBB spor İstanbul örneğinde ele alınmıştır.

Çalışmamızda algılanan liderlik stilinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolü incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarının demografik faktörlere göre değerlendirilmesi:

Katılımcıların %38,90'ı (102 kişi) kadın, %61,10'u (160 kişi) erkektir. Katılımcıların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların %61,80'i (162 kişi) evli, %38,20'si (100 kişi) ise bekârdır. Evli katılımcılar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Katılımcıların %33,60'ı (88 kişi) lise mezunu, %13,40'ı (35 kişi) ön lisans mezunu, %34,40'ı (90 kişi) lisans mezunu, %5,30'u (14 kişi) lisansüstü eğitim düzeyinde ve %13,40'ı (35 kişi) diğer seçeneğini işaretlemiştir. Katılımcıların çoğunluğunu lisans ve lise mezunları oluşturmaktadır.

İçsel güçlerimiz, eğitim, sosyalleşme, dolaylı duygu ve dolaylı öğrenmelerle daha da gelişir. İnsan bu öğrenmelerle, kendini gerçekleştirmeye doğru ilerler ,temel ,fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir mesleğe yönelir meslek seçimini ilgi alanlarını ,hobilerini dikkate alır. Özellikleri belirler ve bu soruların cevaplarını kendinde bularak kendini gerçekleştirmeye yönelir (Başaran, 1994: 13).

Eğitim insana hizmet edebilme, işini üst düzey performansla yapabilme, en önemlisi severek yapma imkanı sağlar. Sevilerek yapılan bu işlerin sonucunda iyi ,kaliteli ürünler ,düşünceler ve hizmetler ortaya çıkar .üretilenler yaşam standartlarını iyileştirip kaynak



sağlar ,kültüre ve mesleğe yenilikler katar böylelikle insan yeniliklerin yeni kültürlerin tasarımcısı haline gelir. örneklem olarak ele aldığımız İBB spor İstanbul kurumunda uluslararası organizasyonların yapıyor olması ve insan sirkülasyonunun fazla olması, iletişime olan ihtiyacın ne denli yüksek olduğu tartışılmaz bir gerçektir. İletişimin eğitimle yükseleceği, çalışanların iş gereksinimlerini öğrenmeleri ve buna göre hareket ederek en iyi performansı sağlayacağı eğitimle en üst seviyelere ulaştıracağı yapılan amprik çalışmalarda ve büyük kurumlarda çalışanlarının almış olduğu eğitimlerle işe yansıtılmaları ile kanıtlanmıştır. Bu nedenle kurumda yapılan çalışmalar neticesinde 262 personel içerisinde 88 lise mezunu ,35 ortaokul düzeyinde çalışan olduğu görülmektedir kurumun aktif olarak insan sirkülasyonunun fazla olması yönetici, rezervasyon ,eğitmen ve temizlik personelleri tüm birimlerin dahil olmak üzere iletişime açık bir çalışma alanındadırlar.

Kurumda ,kişisel gelişim ve iletişime yönelik eğitim seminerlerinin düzenlenmesi belirli periyotlarla tekrarlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır, verilen eğitimlerin analizleri tekrar yapılmalı çalışanların eğitime olan bakış açıları olmazsa olmaz derecesine yükseltilmelidir. Kurumda işe alım kriterleri arasına mezuniyet ölçütünün yükseltilerek bölümler arasında değişkenlik göz önüne alınarak ,alt ve üst kadro çalışanlarına mezuniyet kriteri getirilmesi ,iletişim ve kişisel gelişim sertifika düzeyinin belirlenmesinin olumlu sonuçlar vereceği görülmektedir.

Katılımcıların %40,80'i (107 kişi) 0-5 yıllık çalışan, %34,70'i (91 kişi) 6-10 yıl arası çalışan, %17,20'si (45 kişi) 11-15 yıl arası çalışan, %5,30'u (14 kişi) 16-20 yıl arası çalışan, %0,80'i (2 kişi) 21-25 sene arasında çalışanlar ve %1,10'u (3 kişi) 26 sene ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 0-5 sene ve 6-10 sene arası çalışanlardan oluşmaktadır.

Bir işin ya da uğraşın tükenmişlik oluşturmasının kişiler arasındaki iletişim bakımından büyük nedeni iş stresi, rol, yoğunluk olmasına dayanmakta olması ,büyük önemle anlatılmaktadır (Cordes ve Daugherty,1993; Singh ve diğ.,1994: 558).

Duyarsızlaşma, çalışan bireyin hizmet sunduğu kişilerin birey oldukları düşüncesini dikkate almadan bu duygudan yoksun hareket ve tavırlar sergileyerek kendini gösterir. Birey alaycı, insancılıktan uzak katı ve duygusuz tavırlar sergiler (Kaçmaz,2005:29). Çalışanlar içinde buldukları durumdan rahatsızlık duymadan kinayeli, umursamaz

kuruma karşı uzak davranış sergileyebilir (Çimen,2000: 6). Katı kurallarla iş yapma alçaltıcı dil kullanma, insanları sınıflandırma, endişe duyarsızlaşma belirtileri göstermektedir (Torun,1997: 47). Duyarsızlaşma, kişiler arasındaki tükenmişliği ifade eder (Budak ve Sürgevil,2005: 96). Daley (1979: 375). Çalışanların, çalıştıkları süreye göre analiz edilmesi ;kurumda aktif çalışma hayatında başlangıçta çalışanların performanslarının ilk 3 yılda yüksek olduğu sonraki süreçte düşüşe geçtiği 16 yıl ve üzeri uzun süreli çalışanlarda yükselişe geçtiği görülmektedir. Çeşitli değişkenlere göre performans düşüşü kuruma başlangıç sürecinde yüksek iken sonraki süreçte düşüş sebeplerinin detaylı araştırılması sadece ilk 5 yıllık çalışanlar üzerinde detaylandırılması net bilgiler vereceği kanaati oluşmaktadır. Belirli kriterlerin tam ve net olmayışının sonucu olarak başlangıçta performans düzeyi yüksek olan çalışanın sonraki süreçte kendini kurumun geleceğine hazırlamadığı, liyakat sisteminin oluşturularak tek düze çalışma anlayışının süreç içerisinde kişilerin aynı işi yapıyor ve süreç içerisinde ödül ve ceza sisteminin tam ve istenilen düzeyde işlemediğinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum çalışanlarda erken tükenmişlik, motivasyon düşüklüğü ve doğal olarak performans düşüklüğüne yol açmaktadır. Bir kaç öneride bulunmak gerekirse insan kaynakları yönetim anlayışının yeniden yapılandırılarak çalışanların çalışma kriterlerinin süreç içerisinde düşüşe geçtiği dönemler göz önüne alınarak ödüllendirmenin artırılması kriterlerin bu doğrultuda hesaplanarak yapılmasının katkı sağlanacağı kanaati doğmuştur.

Katılımcıların %62,20'si (163 kişi) kamu personeli, %37,80'i (99 kişi) özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların çoğunluğunu kamu personeli oluşturmaktadır.

Katılımcıların %33,60'ı (88 kişi) 30 yaş ve altı, %29,80'i (78 kişi) 31-37 yaş arası, %26,70'i (70 kişi) 38-44 yaş arası, %8,80'i (23 kişi) 45-51 yaş arası ve %1,10'u (3 kişi) 52 yaş ve üstü kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu 30-44 yaş arası gruplarda dağıldığı görülmektedir.

Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları, Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları ile Çalışan Performansı Ölçeği arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı kullanılarak tetkik edilmiştir. Buna göre;

Araştırma kapsamında kullanılan; Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeklerinin tümünde korelasyon değerleri bakımından anlamlı ilişki olduğu söylenebilir.

Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları ve Çalışan Performansı Ölçeğine verilen cevapların; cinsiyet, yaş, medeni durum, ve çalışılan kurumdaki statüsünün kamu personeli veya özel çalışan olma değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutlarından olan katılım alt boyutu ile ( $p=0,02<0,02$ ) Çalışan Performansı Ölçeğine ( $p=0,01<0,05$ ) verilen cevapların eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Tanımlayıcı istatistiklerde; Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutu olan katılım boyutunda en yüksek ortalamasının diğer grubunda ( $3,67\pm0,78$ ), en düşük ortalamasının lisansüstü mezunlarında ( $2,99\pm1,06$ ) olduğu, Çalışan Performansı Ölçeğinde ise en yüksek sıra ortalamasının lisansüstü mezunlarında ( $161,93$ ), en düşük sıra ortalamasının lise mezunlarında ( $110,70$ ) olduğu görülmektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutlarından olan katılım ( $p=0,03<0,05$ ), tutarlılık ( $p=0,01$ ) ve uyum ( $p=0,01$ ) alt boyutlarına verilen cevapların kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği hesaplanmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerde katılım alt boyutunda en düşük ortalamasının 16-20 yıl arası çalışanlarda ( $2,85\pm0,89$ ), tutarlılık alt boyutunda en düşük ortalamasının 16-20 yıl arası çalışanlarda ( $2,92\pm0,84$ ) ve uyum alt boyutunda en düşük sıra ortalamasının yine aynı yaş grubunda yani 16-20 yıl arası çalışanlarda olduğu ( $94,82$ ) olduğu görülmektedir. Meslek yaşamında 16-20 yıl arasında olanların örgüt kültürü alt boyutları olan uyum, katılım ve tutarlılık alt boyutları hakkındaki tutumlarının düşme eğiliminde olduğu görülmüştür.

Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutlarından olan görev alt boyutu ile kullanılan diğer ölçekler olan Çok Faktörlü Liderli Ölçeği ile Çalışan Performansı Ölçeğine verilen cevapların kıdem yılı değişkeninde anlamlı farklılık görülmediği tespit edilmektedir bu doğrultuda birkaç öneride bulunmak gerekirse; kurum içerisinde yapılan uygulamaların kıdem yılının etkisinin ,çalışan üzerinde etkili olmadığını bu durumun ,liyakat sistemi ve çalışma yılı tecrübesinin artırılması gerek çalışma sürelerinin ücret ,vb insan kaynakları politikaları ile desteklenmesi gerektiği kıdem yılının tüm alt başlıklarda

etkisinin artırılarak örgüt kültürüne ve algılanan liderlik stillerinde performansa etkisindeki rolünün güçlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmakta bu durum çalışanların kuruma olan aidiyetlerini arttıracak, örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir yere sahip olduğu algısının oluşması açısından önem arz ettiği görülmüştür.

Yapılan araştırmada kurumda genel olarak örgüt kültürü seviyesinin ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür.

Kurumların makinelerden ziyade kültürler olarak düşünülmesi gerektiğini ve yönetimin teknik bir süreç kadar sosyal olduğunu bilerek belirli standartların sağlanması. Etkili liderliğin ve uygun organizasyon geliştirme programlarının başarılı tasarımının yönetici anlayışına ve kurum kültürüne duyarlılığına bağlı olduğunu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar neticesinde birkaç öneride bulunmak gerekirse; veriler sadece anket ve gözlem ile sınırlandırılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda anket ve gözlem usulüne ek olarak diğer usuller (görüşme vb.) kullanılarak çalışma neticelerinin doğruluğu kontrol edilmeli ya da görüşme gibi usuller vesilesiyle detaylı bir şekilde incelenmelidir.

Yapılmış olan çalışmanın katkılarına rağmen, araştırmanın sonuçları çalışmanın sınırlamaları göz önüne alınmaksızın yorumlanamaz. Gelecek araştırmalar bu sınırlamaların üzerine gidebilir. Bu ilişkilerin nedenselliğini incelemek için, ileri araştırmalar farklı incelemeler ve analizler kullanabilirler.

## KAYNAKÇA

### *Kitap*

- Akdemir, A. (1998 ), *Vizyon Yönetimi*, Ekin Yayınları, s. 64-65.
- Akgül, A., Çevik, O. (2005:25). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, İkinci Baskı, Ankara, Emek Ofset.
- Alefari, M., Barahona, A.M.F., Salonitis, K. (2018), *Modelling Manufacturing Employees' Performance Based on a System Dynamics Approach. Manufacturing*, Cranfield University, Cranfield, MK43 0AL, UK, Procedia CIRP 72, 438-443.
- Armstrong, M. (2006:8). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Aitken, H. G. J. (1960). *Taylorism at Watertown Arsenal Scientific Management in Action*, Cambridge: Harvard University Press.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Emel Yayınevi. s. 29.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Emel Yayınevi. s. 35-36.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York:Free Press.
- Başaran, İ.E. (1994). *Eğitim Psikolojisi "Modern Eğitimin Temelleri"* , Gül Yayınevi, Ankara, s:13-14
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (1997). *Learning to Lead, a Work Book on Becoming a Leader*. Cambridge: Perseus Books.
- Boella, M. J. (1988). *Human Resource Management in the Hotel and Catering Industry*. London: Hutchinson Edu press.
- Bray, D.W. (1994). *Personel Merkezli Organizasyon Teşhis*. A. Howard'da (Ed.), *Teşhis İçin Teşhis Değişim: Yöntemler ve Modeller* (s. 152–171). New York: Guilford pres.
- Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik: Bilgi – Karizma - Değişim. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*.(5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 1, 133-138.
- Corrigan, J. (2012), *Leadership for Learning: Tasks of Learning Culture*, Higher Education Studies, Vol. 2, No. 2, , pp. 155.
- Costley, D. L. ve Todd R. S. M. C. (1994). *Human Relations in Organizations* (5th Ed.). USA: West Publishing Co.

- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık. s. 8.
- Çelik, V.(1997). *Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A. Yayınları, 7. Basım.
- Daft, R. L. (2009). *Principles of Management. New Delhi: Cengage Learning*.
- De Menezes LM, Kelliher C. (2017). *Flexible Working, Individual Performance and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements*. *Human Resource Management*, 56:1051-1070.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Denison, D. R. ve Mishra, A.K. (1995), *Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, *Organization Science*, Vol. 6, No.2,s.204-223.
- Denison, Daniel R., (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*, Documento de Trabajo. Denison Consulting Group.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*. Ankara: Ötüken Yayıncılık.
- Downton, J. V. (1973),3-7. Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process. NY: Free.
- Eğriboyun, D. (2015). *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu*. İzmir: Etki Yayınları. s. 35.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davran ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2005). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Genişletilmiş 8. Baskı b.)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. 2013, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan,İ, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 248, 1991, s. 154,)
- Fişek, K. (2005). *Yönetim*. Ankara: Paragraf Yayınları.

- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları. s.25.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model*, Ankara: NobelAkademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s. 372. s. 381. s. 374.
- Harris, T.E. (1984). *Organizational Cultures and the Role of Professional Communication. Professional Communication in the Modern World: Proceedings of the American Business Communication Association Southeast Convention*. s.125-138.
- Hofstede, G. 1997, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hutchinson, S. 2013. *Performance Management: Theory and Practice*. London.
- İmamoğlu, F. ve Ekinci, G. (1998). *Spor İşletmeciliği*, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara.
- İnalçık, H. (2013:32). *Osmanlı ve Modern Türkiye -Araştırmalar-*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- İnalçık, H. (2014:268-269). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar I*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnalçık, H. (2014:268-269). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- James, J. (1997:220). *Gelecek Zamanda Düşünmek*. Çev. Z.Dicleli. İstanbul: Boyner Holding yayınları.
- Koçel, T. (1999). *Business Management*, İstanbul, Arıkan Basım Yayın.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayınları 2015: 672-673. s. 667. s. 674.
- Kokina I. and Ostrovska I., (2013). *The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model (The Case Study Of Latvian Municipality)*, European Scientific Journal. Special/ Edition. Vol 1, s.362-368.
- Moiden, N. (2002). *Evolution of Leadership in Nursing. Nursing Management*, 9(7), 20-26.
- Mathis, R.L. and Jackson (2002:56). *Manajemen Sumber Daya Manusia (1 st dan 2nd)*. (Bayu Brawira), Salemba Empat, Jakarta.

- Morgan, H. L. (1986), *Eski Toplum*, Çev.: Ü. Oskay, Payel Yayınları, İstanbul.
- Mucuk, İsmet. Temel İşletme Bilgileri. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008.)
- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. (1995:218). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*, California: Sage Publications.
- Onal, G. (1993, No: 456-689). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. M.Ü Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, s. 4.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014), *The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of it Companies from Romania*, The Annals of the University of Oradea, p. 1130.
- Öztürk, Ü. (2010:76). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Poskiene A. (2006), *Organizational Culture and Innovations*, Engineering Economics, vol 46, no 1, pp.45-50.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4.Baskı). Bursa: Alfa Aktuel Yayınevi. s. 2.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktuel Yayınları Alfa Akademi. s. 208.
- Sanchez A, vd. (2013). *Human Variability*. Task Complexity and Motivation Contribution in Manufacturing. Proceedings of the ICMR; 325-330.
- Sargut, A.Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, imge Kitabevi, Ankara.
- Schein, Edgar. 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1992), *Organisational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco.s.321-333.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Simsek, H. (2002). T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, *Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları*, MEB Yayınevi, Ankara, s.90-98
- Smircich, L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28(1983):339-358.



- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1995). *Basic Organizational Behaviour*. John Wiley And Sons Inc., New York.
- Stoner A.F and Freeman RE (1992). *Management*. (5 th Edition). Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Revised and Expanded (1981:111)
- Streimikienė, D. and Mikalauskienė, A., (2012), *Comparative Assessment of the Impact of National Culture Dimensions on Traits of Organization Culture*, *Intelektinė ekonomika*. Issue No: 4, Page Count: 16, P: 534-549.
- Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M., (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics (5th ed.)*. Boston: MA: Allyn & Bacon.
- Taylor, F.W. (2013). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri The Principles of Scientific Management*, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları
- Tinofirei, C. (2011). *The Unique Factors Affecting Employee Performance in Non Profit Organisations*. University of South Africa.
- Torun, Alev (1997), “*Stres ve Tükenmişlik*”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde, Ed.Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43- 53.
- Türkoğlu, Faruk. 2001'e *Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000).
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uyar, Tevfik. 2013, *Örgüt Kültürü, Oluşumu ve Yaklaşımları*, İstanbul: Entropol Yayınları .
- Yozgat, O. (1989). *İşletme Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yardım Vakfı Yayınları No: 435-668, Yedinci Baskı: İstanbul.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, (5th ed.), Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. s. 94.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

## *Sürekli Yayınlar*

- Ahmed, P.K. (1998). Culture and Climate for Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No: 1, s.30-43.
- Anitha J. (2014). *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63:308-323.
- Babin, B. J., Boles J. S. (1996), *On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider*, *Journal of Business Research*, V. 37, Issue 1, P. 41-50.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Blickle, G., Meurs, J.A., Schneider, P.B., Kramer, J., Zettler, I., Maschler, J. & Noethen, D. Et al. (2008). *Personality, Political Skill, and Job Performance*. *Journal of Vocational Behavior*, 72,377-387.
- Budak, Gülay, ve Süregevil, Olca (2005), “*Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:20, Sayı:2, 95-108
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row. Vol. 2, No.5
- Cameron, K., S. Freeman;" *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness*”, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1991, s.29.
- Coase, R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, News Series, Vol. 4, No.16 (Nov.,1937), 386-405
- Conway, JM (1999). *İçeriksel Performansı Yönetimsel İşler İçin Görev Performansından Ayırt Etmek*. *Dergi Uygulamalı Psikoloji Anabilim Dalı*, 84 (3), 3–13.
- Cordes, Cynthia L. ve DOUGHERTY, Thomas W. (1993), “*A Review and in Integration of Research on Job Burnout*”, *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, 621-656.
- Çevik, H. H. (2000). *Polis Teşkilatında Performans Yönetimi*, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2 S.7-8, s.233-243.
- Downton, J. V. (1973),3-7. *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. NY: Free.
- Erdem, O., Dikici, M. (2009). *Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, V.8 S.29 (198-213).

- Fortado, B., Fadil, P., (2012). The Four Faces of Organizational Culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 22 Iss: 4 p. 283 – 298.
- Goldsmith-Pinkham, P., Imbens, G. (2013). Social Networks and the Identification of Peer Effects. *Journal of Business & Economic Statistics* (31:3), pp. 253-264.
- Güçlü, N., (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6. s.147-159.
- House, R.J. ve Mitchell, T. R. (1977). Path Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, s.81-97.
- İşcan Ö.F. ve Timuroğlu M.K., (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, s.119-135.
- Liao H, Chuang A. (2004). *A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes*. *Academy of Management Journal*, 47:41-58.
- Leiter, Michael P. Ve Maslach,Christina. (1988), “*The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment*”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308.
- Minkov, M. and Hofstede, G. (2011), *Kultury in Organizacje: Zaprogramowanie Umyslu* (3rd ed), Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ünal, M. (2002). Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı?, *Kaynak Dergisi*, S.12 Sıra 90,
- Sobhani A, et al. (2017). *Incorporating Human Factors-Related Performance Variation in Optimizing a Serial System*. *European Journal of Operational Research*, 257:69-83.
- Sunay, H. (1998). Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 61.
- Şirin, E. F., ve Yetim, A.A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). “*Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?*”, *European J. International Management*, C.3 S.4, s.495-511.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*.

Yetim, A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 1,s:86-90.

Yolcu H. (2016). Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma, *Journal of Human Sciences*, Volume: 13, Issue: 3, s.4501-4519.

Yücel İ. ve Koçak D., (2014). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. s.45-64.



## Tez

- Abraham Zaleznik, Managers And Leaders: Are They Different, Harward Business Review, March-April, 1992. Aktaran: Özgür Koç, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama”, Ankara, Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011, s. 50.)
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul. N. Baloğlu ve ark. / Eğitim Fakültesi Dergisi XXII (2), 2009, 457-479
- Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi (Doktora Tezi)*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Başaran, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Birol Şimşek, 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul 2016).
- Eryeşil, K. (2012). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya.
- Harbison, F., & Myers, C. A. (1959). *Management in the Industrial Wworld: On International Analysis*. New-York: McGraw-Hill.
- Hicks, H. G. and Gullett, C. R. (1981). Management, McGraw Hill, Inc.
- Hofstede, G. (2009). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede model in Context*. in W. Lonner, D. Dinnel, S. Hayes & D. Sattler (Eds.), Conceptual, Methodological and Ethical Issues in Psychology and Culture. Bellingham, WA: Center for Cross Cultural Research.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior: Person-Organization Fit*. New Jersey: Prentice Hall.
- Özcan, Y. (2006). İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi. İstanbul, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*: T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç Ö. “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama”, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim ve Pazarlama Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, 2011, s. 50.

## *Internet*

Bower, M., Walton, C.L. (1973). *The Future of Giving a Business to Business. Struggle with Leadership* (Conference Board, 1973). <https://www.conference-board.org/asia/08.05.2019>)

Dauber, D. and Fink, G. (2009). *Hybridization in Social Systems: A Conceptual Perspective*.  
[https://scholar.google.com.tr/citations?user=3BbMdn8AAAAJ&hl=tr&scioq=Dauber,+D.+and+Fink,+G.+\(2009\).+Hybridization+in+Social+Systems:+A+Conceptual+Perspective.&oi=sra](https://scholar.google.com.tr/citations?user=3BbMdn8AAAAJ&hl=tr&scioq=Dauber,+D.+and+Fink,+G.+(2009).+Hybridization+in+Social+Systems:+A+Conceptual+Perspective.&oi=sra) 21.09.2019)

*Annual Meeting of the International Association of Cross-Cultural Competence and Management (IACCM)*. Retrived from <http://ssrn.com/abstract=1748365> 14.08.2019)

Guzzo, R.A. and Dickson, M.W. (1996) *Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness*. Annual Review of Psychology, 47, 307-338. (<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307> 17.08.2019)

Purcell J, Kinnie N, Hutcion S, Rayton B, Swart J (2003) *under standing the people and performance link: unlocking the Black Box*, CIPD. (<https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp36.pdf> 17.08.2019)

Juniper, B. (2010). *Evaluation of a Novel Approach to Measuring Well-Being in the Workplace*. Available at: <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/6851>

( <https://www.tureng.com/lider>,14.08.2019)

## EKLER

### Ek 1: Demografik Değişkenler Anketi

Bu anket formu, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “**Algılanan Liderlik Stilinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü. İBB Spor İstanbul Örneği**” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğretim Üyesi Zeynep HATİPOĞLU  
Nişantaşı Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi

Erhan YILMAZ  
Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz: a. Kadın ( ) b. Erkek ( )
2. Yaşınız: \_\_\_\_\_
3. Medeni haliniz: a. Evli ( ) b. Bekâr ( )
4. Eğitim düzeyiniz: a. Lise ( ) b. Önlisans ( ) c. Lisans ( ) d. Lisansüstü ( ) e. Diğer ( )
5. Mesleğiniz a. Kamu Personeli ( ) b. Özel ( )
6. Mesleki Kıdeminiz a. 0-5 ( ) b. 6- 10 ( ) c. 11-15 ( ) d. 16-20 ( ) e. 21-25 ( ) f. 26+ ( )

## Ek 2: Çok Faktörlü Liderlik Anketi

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2	Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.					
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.					
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.					
17	"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.					
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					



19	Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
20	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
21	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
22	Tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.					
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25	Güç ve Güven duygusu sergiler.					
26	Kurum vizyonunu vurgular.					
27	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.					
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34	Ortak görev anlayışını vurgular.					
35	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

### Ek 3: Çalışan Performansı Anketi

Çalışan Performansı						
Aşağıdaki soruları “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum” ölçeğine göre cevaplayınız.						
(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)						
1	Müşterilerden olumlu geribildirim alıyorum.	1	2	3	4	5
2	Müşterilerin hizmet beklentilerini tatmin ediyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalışma saatimi çok etkili şekilde yönetiyorum.	1	2	3	4	5
4	Şirketimin hizmetleri konusunda bilgiliyimdir.	1	2	3	4	5
5	Müşterilerim benden ne bekler bilirim.	1	2	3	4	5
6	İşimde iyiyimdir.	1	2	3	4	5

#### Ek 4: Örgüt Kültürü Ölçeği

A. Örgüt Kültürü ile ilgili aşağıdaki ifadelerle, yalnız çalıştığınız iş yerinin koşullarını düşünerek katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını X biçiminde işaretleyerek belirtiniz.							
(1=Hiç Katılmıyorum... ..5=Kesinlikle Katılıyorum)							
Örgüt Kültürü ile ilgili ifadeler		katıl	myo	Katıl	suz	yoru	katılı
1	Kurumumuzda, çoğu çalışan kendi işleriyle oldukça ilgilidir.	1	2	3	4	5	
2	Kurumumuzda, çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5	
3	Kurumumuzda, iş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu sürece bir ölçüde katılmasını gerektirir.	1	2	3	4	5	
4	Kurumumuzun, farklı bölümler arasında işbirliği aktif olarak yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5	
5	Kurumumuzda, insanlar büyük tek bir takımın parçası gibi çalışırlar.	1	2	3	4	5	
6	Kurumumuzda, iş organize edilmiştir bu sebeple her kişi işi ile örgütün genel amaçları arasındaki ilişkiyi görebilmektedir.	1	2	3	4	5	
7	Kurumumuzda, çalışanlara kendi işlerini özgürce yapabilecekleri düzeyde yetki devredilmektedir.	1	2	3	4	5	
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5	
9	Kurumumuzda çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	
10	Kurumumuzda, yöneticiler söyledikleri ile uyguladıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5	
11	Kurumumuzda, iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5	
12	Kurumumuzda, işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı rehberlik eden ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini bize söyleyen (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5	
13	Kurumumuzda, iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, tüm tarafları tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret gösterilir.	1	2	3	4	5	
14	Kurumumuzda, güçlü bir örgüt kültürü vardır.	1	2	3	4	5	
15	Kurumumuzda, tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5	
16	Kurumumuzda çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5	

17	Kurumumuzun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Kurumumuzun farklı bölümünde görev yapan birisiyle çalışmak, başka bir kuruluştaki görev yapan birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19	Kurumumuzda, iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20	Kurumumuzda, işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir.	1	2	3	4	5
21	Kurumumuzda, yeni ve gelişmiş yöntemler iş yapmak için sürekli benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
22	Kurumumuzda, müşterilerin istek ve önerileri, dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
23	Kurumumuzda, tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
24	Kurumumuzda, müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25	Kurumumuzda, ilerlemek ve öğrenmek için başarısızlıkları bir fırsat olarak görüyoruz.	1	2	3	4	5
26	Kurumumuzda, yenilik ve risk alma teşvik edilip, ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
27	Kurumumuzda, çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28	Kurumumuzda, stratejimiz diğer kurumların endüstrideki rekabet etme biçimlerini değiştirmelerine önderlik etmektedir.	1	2	3	4	5
29	Kurumumuzda çalışanların yaptıkları işlere yön veren ve anlam katan net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30	Kurumumuzun, gelecek için net ve açık bir stratejisi yoktur.	1	2	3	4	5
31	Kurumumuzun, faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32	Kurumumuzda, yöneticiler ulaşmaya çalıştığımız amaçları resmi olarak açıklamaktadırlar	1	2	3	4	5
33	Kurumumuzda, çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34	Kurumumuz çalışanlarının, firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak bir görüşü yoktur.	1	2	3	4	5
35	Kurumumuzda, yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36	Kurumumuzda, kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

**Ek 5: Tez Çalışma İzin Belgesi**

**İBB SPOR İSTANBUL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**  
**TEZ ÇALIŞMA İZİN BELGESİ**

31.10.2018

SPOR İSTANBUL GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE  
İnsan Kaynakları Müdürlüğü

Nişantaşı Üniversitesi İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Algılanan Liderlik Sitilinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü" adlı konunun, tez anket çalışmalarını tesislerimiz bünyesinde çalışanlar ile yapmak için izninizi talep etmekteyim. Gereği hususunda bilgilerinize arz ederim .

Hidayet Türkoğlu Spor Kompleksi  
Tesis İşletme Amir Yardımcısı  
Erhan YILMAZ

İST. SPOR ETKİNLİKLERİ VE  
İŞLETMECİLİĞİ TİC. A.Ş.

Sayı: 2328	<input type="checkbox"/>
Tarih: 31.10.2018	<input type="checkbox"/>
Genel Müdürlük Ofisi	<input type="checkbox"/>
İdari İşler Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>
Muhasebe Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>
Organizasyon Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>
Pazarlama Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>
Proje Geliştirme Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>
Satınalma Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>
Teknik İşler Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>
Teziser Müdürlüğü	<input checked="" type="checkbox"/>
Hukuk Müşavirliği	<input type="checkbox"/>
Başın Müdürlüğü	<input type="checkbox"/>

M

02.10.2018 09:55'te Abdurrahman  
Bayrakçı'dan haber geldi

## ÖZGEÇMİŞ

Erhan YILMAZ; 06.10.1980 Sivas'ın Gürün ilçesinde doğmuş, ilk, orta, lise eğitimini İstanbul da tamamlamıştır. Çeşitli sportif organizasyonlarda koordinatörlük görevi yürütmüştür. Dumlupınar Üniversitesi Beden eğitimi Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünden mezun olmuştur. Mezuniyet sonrası İzmir Ege Ordu Komutanlığında askerlik görevini icra etmiş, askerlik sonrası 2008 yılında İBB Spor İstanbul'da spor eğitmeni olarak göreve başlamıştır. 2010 yılında yönetici olarak atanmış olup halen yönetici olarak iş yaşamına devam etmektedir. Evli ve iki kız çocuk babasıdır.