



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İKLİM İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ (GÜNEY MARMARA KAMU SPOR
ÖRGÜTLERİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FURKAN BATU

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İLHAN ADİLOĞULLARI

ÇANAKKALE – 2025



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL İKLİM İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ (GÜNEY MARMARA KAMU SPOR
ÖRGÜTLERİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FURKAN BATU

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İLHAN ADILOĞULLARI

ÇANAKKALE - 2025



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Furkan BATU tarafından Prof. Dr. İlhan ADİLOĞULLARI yönetiminde hazırlanan ve **24/01/2025** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Örgütsel İklim İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü (Güney Marmara Kamu Spor Örgütleri Örneği)**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. İlhan ADİLOĞULLARI

(Danışman)

Doç. Dr. Nahit ÖZDAYI

Dr. Öğr. Üyesi Can ÖZGİDER

İmza

.....

.....

.....

Tez No : 10608619

Tez Savunma Tarihi : 24/01/2025

.....
Doç. Dr. Melis ULU DOĞRU

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Furkan BATU

24/01/2025

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, çalıŐmam boyunca yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. İlhan ADİLOĞULLARI ve çalışma süresince tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyen çok kıymetli eŐim, hayat arkadaŐım BıŐra BATU'ya sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Furkan BATU
anakkale, Ocak 2025



ÖZET

ÖRGÜTSEL İKLİM İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ (GÜNEY MARMARA KAMU SPOR ÖRGÜTLERİ ÖRNEĞİ)

Furkan BATU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. İlhan ADİLOĞULLARI

24/01/2025, 132

Bu çalışmanın amacı, kamu spor örgütlerinde çalışan personellerin, örgütsel iklim algıları ile işgören performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolünün incelenmesidir. Çalışmaya Balıkesir, Bursa ve Çanakkale Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan 413 personel katılmıştır. Katılımcıların, 175'i kadın (%42.4), 238'i (57.6) erkek, yaş ortalamaları 35.43 ± 6.82 'dir. Katılımcıların örgütsel iklime ilişkin algılarını ölçmek için örgütsel iklim ölçeği, işgören performanslarını ölçmek için işgören performansı ölçeği ve dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek için dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin tanımlayıcı, gruplararası karşılaştırma ve ilişki analizleri SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir. Aracı değişken analizleri AMOS programı ile yapılırken, ulaşılan etki düzeyinin anlamlılığını ölçmek için bootstrap güven aralığı kullanılmıştır. Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin, örgütsel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkiye dolaylı etki (0.0945) yolu ile aracılık ettiğini söylemek mümkündür ve bu aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.008$). Bu, dönüşümcü liderlik yoluyla örgütsel iklimin iş gören performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgüt, Örgütsel İklim, Performans

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE PERFORMANCE (SOUTHERN MARMARA PUBLIC SPORTS ORGANIZATIONS EXAMPLE)

Furkan BATU

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Department of Sports Management

Advisor: Prof. Dr. İlhan ADİLOĞULLARI

24/01/2025, 132

The purpose of this study is to examine the mediating role of transformational leadership in the relationship between organizational climate perceptions of employees working in public sports organizations and employee performance. 413 personnel working in Balıkesir, Bursa and Çanakkale Youth and Sports Provincial Directorates participated in the study. Of the participants, 175 were female (42.4%), 238 (57.6%) were male, and their average age was 35.43 ± 6.82 . The organizational climate scale was used to measure the participants' perceptions of organizational climate, the employee performance scale was used to measure performance and transformational leadership scale was used to measure their perceptions of transformational leadership. Descriptive, intergroup comparison and relationship analyses of the obtained data were performed using the SPSS program. While the mediator variable analyses were performed with the AMOS program, the bootstrap confidence interval was used to measure the significance of the effect level achieved. As a result, it is possible to say transformational leadership mediates the relationship between organizational climate and performance through indirect effect (0.0945) and this mediating role is statistically significant ($p=0.008$). This shows that organizational climate through transformational leadership has a positive effect on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Organization, Organizational Climate, Performance

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

	1
1.1. Problem Durumu.....	4
1.2. Araştırmanın Önemi	7
1.3. Araştırmanın Amacı.....	8
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	9
1.4.1. Hipotezler	9

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

	10
2.1. Örgütsel İklim	10
2.1.1. Örgütsel İklim Kavramı ve Tanımı	10
2.1.2. Örgütsel İklimin Özellikleri	13
2.1.3. Örgütsel İklimin Türleri	14
Bürokratik İklim	14
Destekleyici İklim	15
Yenilikçi İklim	15
2.1.4. Örgütsel İklimin Boyutları	16

Örgütsel Yapı	16
Sorumluluk	17
Ödüllendirme.....	17
Destek.....	17
Çatışma.....	18
Performans	18
Risk.....	18
Kimlik.....	19
Baskı.....	19
2.1.5. Örgütsel İklimin Yaklaşımları.....	19
Yapısal Yaklaşım	19
Algısal Yaklaşım	20
Etkileşimsel Yaklaşım.....	20
Kültürel Yaklaşım	20
2.1.6. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci ve Öğeleri.....	20
2.1.7. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler	22
Örgütsel Yapı	22
Liderlik Tarzları	22
Yönetsel Değerler ve Normlar	23
Örgütsel İletişim.....	23
Ödüllendirme.....	24
Örgütün Çevresi, Coğrafi Konumu ve Fiziki Olanaklar	24
Çalışanların Özellikleri	24
2.1.8. Örgütsel İklimin Sonuçları	25
Olumlu Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar.....	25
Olumsuz Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar.....	26
2.1.9. Örgütsel İklimin Araştırmaları	26
2.2. İşgören Performansı.....	27
2.2.1. İşgören Performansı Kavramı ve Tanımı	27
2.2.2. İşgören Performansının Boyutları	30
Görev Performansı	30
Bağlamsal Performans.....	31
Verimlilik	31

Kalite	32
Yenilik	32
Etki	33
2.2.3. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler	33
Eğitim	34
Motivasyon	34
Yönetimin Rolü	35
Yetenek	36
Ücret	37
Çevresel Faktörler	37
2.2.4. İşgören Performansının Önemi	38
2.2.5. İşgören Performansının Sorunları ve Nedenleri	39
2.2.6. İşgören Performansı Değerleme Önemi	40
2.2.7. İşgören Performansı Değerleme Amacı	41
2.2.8. İşgören Performansı Değerleme Yararları	42
2.2.9. İşgören Performansı Değerleme Süreci	43
2.3. Dönüşümcü Liderlik	45
2.3.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı	45
2.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	47
2.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	49
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	51
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	52
Telkinle Güdüleme (İlham Verici Motivasyon)	52
Bireysel İlgi (Kişiselleştirilmiş İlgi)	53
2.3.4. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları	53
2.3.5. Dönüşümcü Liderlik Modelleri	54
2.3.6. Sporda Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
MATERYAL VE YÖNTEM	
	58
3.1. Araştırmanın Modeli.....	58
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	60
3.3. Etik.....	61
3.4. Verilerin Toplanması.....	61
3.4.1. Örgütsel İklim Ölçeği.....	62
3.4.2. İşgören Performansı Ölçeği.....	62
3.4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	62
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	63
3.6. Sayıtlar.....	63
3.7. Verilerin Analizi.....	64
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA BULGULARI	
	65
4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel İklim Analizleri.....	65
4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşgören Performansı Analizleri.....	71
4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Analizleri.....	73
4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel İklim, İşgören Performansı ve Dönüşümcü Liderlik İlişki Analizleri.....	78
BEŞİNCİ BÖLÜM	
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	
	85
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	85
5.2. Öneriler.....	98
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	98
5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	99
KAYNAKÇA.....	102
EKLER.....	I
EK 1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU VE ÖLÇEKLER.....	I

EK 2	ETİK KURUL ONAYI	IV
EK 3	BAKANLIK ONAYI	V
EK 4	TEZ ÖNERİ KABUL FORMU.....	VI
EK 5	TEZ ADI DEĞİŞİKLİĞİ ONAY BELGESİ.....	VII



SİMGELER VE KISALTMALAR

%	Yüzde oranı
±	Standart sapma
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
GİH	Genel idari hizmetler
GSİM	Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlükleri
DLÖ	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
İP	İşgören Performansı
İPÖ	İşgören Performansı Ölçeği
ÖiÖ	Örgütsel İklim Ölçeği

TABLULAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Dönüşümcü liderlik boyutlarına genel bakış	50
Tablo 2	Dönüşümcü liderlik boyutları ve liderden beklenen davranışlar	51
Tablo 3	Dönüşümcü liderliğin aşamaları	54
Tablo 4	Katılımcıların örgütsel iklim sıra ortalaması ve örgütsel iklim alt boyutları sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri	65
Tablo 5	Katılımcıların yaşlarının örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları ile ilişkisi	66
Tablo 6	Katılımcıların örgütsel iklim sıra ortalaması ve örgütsel iklim alt boyutları sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri	67
Tablo 7	Katılımcıların örgütsel iklim sıra ortalaması ve örgütsel iklim alt boyutları sıra ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizleri	68
Tablo 8	Katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları ile ilişkisi	69
Tablo 9	Katılımcıların örgütsel iklim sıra ortalaması ve örgütsel iklim alt boyutları sıra ortalamalarının unvan gruplarına göre Mann-Whitney-u testi analizleri	70
Tablo 10	Katılımcıların işgören performansı sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri	71
Tablo 11	Katılımcıların yaşları ve kurumda çalışma sürelerinin işgören performansı ile ilişkisi	71
Tablo 12	Katılımcıların işgören performansı sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri	72

Tablo 13	Katılımcıların işgören performansı ölçeği sıra ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizleri	72
Tablo 14	Katılımcıların işgören performansı sıra ortalamalarının unvan grupları değişkenine göre Mann-Whitney-u testi analizleri	72
Tablo 15	Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalaması ve dönüşümcü liderlik alt boyutları sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri	73
Tablo 16	Katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin ve yaşlarının dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları ile ilişkisi	74
Tablo 17	Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalaması ve dönüşümcü liderlik alt boyutları sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri	76
Tablo 18	Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalaması ve dönüşümcü liderlik alt boyutları sıra ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis testianalizleri	76
Tablo 19	Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalaması ve dönüşümcü liderlik alt boyutları sıra ortalamalarının unvan grupları değişkenine göre Mann-Whitney-u testi analizleri	77
Tablo 20	Katılımcıların örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişki	78
Tablo 21	Katılımcıların örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları ile dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişki	80
Tablo 22	Katılımcıların işgören performansı ile dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişki	82
Tablo 23	Örgütsel iklim ve işgören performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolü	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Aracılık Modeli	60
Şekil 2	Örgütsel iklimin dönüşümcü liderlik aracılığıyla işgören performansına dolaylı etkisi	84



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Spor içerisinde barındırdığı birçok unsurla birlikte toplumu farklı açılardan etkilemektedir (Karayel vd., 2024). Sporun topluma ekonomik, sosyal ve politik açıdan yaptığı etki ile birlikte spor ortamında etkili olan faktörlere yönelik birçok bilimsel araştırma ve çalışma yapılmaktadır. Spor yönetiminde örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve sporda liderliğin alt kavramlarından olan dönüşümcü liderlik de bunlardan bazılarıdır. Spor olgusunun içinde insan unsuru, sürekli değişen dinamik yapısıyla öne çıkmaktadır. İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek, hedeflerine ulaşmak ve başarılı olmak için çalışma hayatına atılır. İnsanların hayatlarının önemli bir kısmını iş ortamında geçirdiği düşünüldüğünde; iş hayatında karşılaştığı psikolojik durumlar, iş memnuniyeti, mevcut duruma duyulan güven, örgüte bağlılık, örgüt iklimi, motivasyon, performans, üstlerine karşı hisleri ve liderlik davranışları gibi konuların literatürde sıkça çalışıldığı görülmektedir (Yıldız, 2023). Toplumdaki örgütsel yapılar ve bu yapılara etki eden etmenler sürekli incelenmekte, küreselleşen dünyada gerçekleşen kesintisiz değişim hızına ulaşabilmek için tüm örgütler çalışmaktadır (Küçük, 2008). Doğrudan ve dolaylı tüm işlevleri açısından bu örgütler arasında kamu spor örgütleri önemli bir yer tutmaktadır (Kaplan, 2020).

Ülkemizde resmi kamu spor örgütü Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları ve bunlara bağlı kuruluşlardır. Ülke sporuna ve spor yönetim faktörlerine ilişkin en önemli görevi bu kuruluşlar üstlenmekte, iş ve işlemleri, kanunlara ve yönetmeliklere bağlı olarak yürütmektedirler. Bu örgütün genel anlamdaki uygulamalarının, görüşlerinin, yaptıklarının ve sistem içindeki tüm unsurların çoğunluk çalışan tarafından algılanan şekli örgütsel iklimi ifade etmektedir (Bowen ve Ostraff, 2004). Hoy ve Miskel (1982) örgüt iklimini örgütün kişiliği, Varol (1989) örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu hava, Cooke ve Rousseau (1988) ise çalışanların örgütsel yapının özellikleriyle ilgili kişisel algı ve doyum derecesini yansıtmaktadır, şeklinde belirtmişlerdir. Örgüt kültürü; örgütün kültürel farklılığını ifade eder (Arslan, 2001) ve örgüt kültürü işletmeyi bir arada tutan önemli bir olgudur (Duncan, 1989). Örgüt kültürünü oluşturan ve çalışanların örgüte ilişkin algılarını içinde bulunduran en önemli kavramlardan biri örgütsel iklimdir. Buradan anlaşılan örgütler için önemli olan aslında psikolojik çevredir (Beyer ve Trice, 1993). Örgütsel iklim, önceden yazılı olarak belirtilen kurallardan çok kurumdaki yönetim tarzı ve

bu tarzın işleyişi ve algılanışı ile ilgilidir (Kemeriz, 2014). Örgüt idarecisinin düşünce ve eylemleri örgütsel iklimi oluşturan durumlar arasında önemli yer tutar. Örgütsel iklim, yenilik, sorumluluk, standartlar, ödüller ve açıklık olmak üzere çeşitli iklim yapı taşlarını kapsayan yapı olarak da düşünülebilir (Putter, 2010). Kavram örgütsel kültür bağlamında düşünüldüğünde ise, bir işletmede çalışan insanların örgütün psikolojik ortamına yönelik algılamalarının kurumun örgütsel iklimini oluşturduğu anlaşılmaktadır (Bozkurt, 1997). Bu durum; örgüt çalışanları tarafından paylaşılmakta ve çalışanların performansına doğrudan etki etmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008).

Tüm bunlardan hareketle işgörenlerin, çalışma ortamını ne şekilde algıladıkları her açıdan önemlidir. Bu algılamalar, bireylerin hem çalıştıkları iş örgütlerine hem de sosyal çevrelerine karşı tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Bu nedenle iş eylemlerinin gerçekleştiği ortamın standartlarını ifade eden örgütsel iklim konusunda son yıllarda derinlemesine çalışmalar ve araştırmalar yapılmaktadır (Doğan ve Üngüren, 2009).

Örgütsel iklim, çalışanların işle ilgili algılarını direkt olarak etkiler (Kemeriz, 2014). Bu durumun çalışan performansına da etki etmesi kaçınılmazdır. Performans kavramı çok yönlü, değişken ve birçok alt kavramı içinde barındıran bir kavramdır. Performans, organizasyonel olarak belirli bir sürede üretilen mal veya hizmeti, çalışan açısından ise gösterilen emek sonucu ortaya çıkan verimliliği ifade eder (Çöl, 2008). Çalışanların örgütün hedefine ulaşabilmesi için yaptıkları, performans kavramına dahildir (Can ve Eskiler, 2021). Çalışanların performanslarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi, örgüt yöneticilerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için son derece önemlidir. Bu hedeflere ulaşabilmek için, yöneticilerin, doğru liderlik özellikleri göstermesi ve örgütsel iklimi olumlu bir hale getirerek işgörenlerin istenen performansı verecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Bunun yanında her türlü faaliyetin başarılı olabilmesi ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi işgörenlerin tatmininin sağlanmasıyla mümkündür (Davis, 2001). İşgören tatmininin sağlanması sonucunda ortaya çıkan performansla birlikte müşteri tatmini de ortaya çıkar (Pantouvakis, 2012). Bu nedenle yöneticilerin işgörenlerini örgüte bağlı kılmak ve onların refahını sağlamak adına onların performansını ve motivasyonunu arttıracak çalışmalara yoğunlaşmaları gerekmektedir (Yıldız, 2023). İşgören performansı ile müşteri tatmini ilişkisinin verimliliği, kar amaçlı kurulan işletmeler haricinde kamu kurumlarında da işlerin beklentilere uygun şekilde yürütülmesi açısından önemlidir.

Ülkemizde spor yönergelerini uygulayan ve sporu yöneten resmi spor örgütlerinin de hızla gelişen dünyada dinamik bir yapıya sahip olan spor yönetim anlayışına ayak uydurabilmesi için işgören performansına değer ve önem vermesi önemlidir. Kurumlarda mevcut bulunan örgütsel iklimin, çalışan personellerin yani işgörenlerin performansını etkilediği yapılan bilimsel araştırmalarda ortaya konmuştur (Demirdöken, 2017).

Örgütsel iklimin işgörelere yansımada etkili olan önemli faktörlerden bir tanesi de liderliktir. İşgörenlerin çalıştığı ortamda yöneticileri ve üstleri tarafından gördüğü muamele onların doğrudan etkiler. Toplumsal anlamda da çok önemli olan liderlik kavramı özellikle son zamanlarda küreselleşen dünya düzeni ile beraber artan etkileşim sonucunda kurum ve kuruluşların yönetiminde önemli bir hale gelmiştir (Ayık, 2022). Özellikle son dönemlerde spor yönetimi alanında etkin liderlik ve tarzları, bunların başarıya ve performansa katkıları yapılan araştırmaların konusu olmakta ve liderliğin önemi vurgulanmaktadır (Moray, 2022).

Liderlik bir üstünlük sergileme, kişisel tatmin veya işgörelere karşı nüfuz gösterme değildir. Lider, insanları dinleyen, onları anlayan ve buna yönelik uygulamalar gerçekleştirmeye çalışan, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışırken işgörenlerin de mutlu olacağı örgütsel iklim ortamını oluşturmaya çalışan kişidir (Berkman, 2004). Liderler çalışanlara coşku ve heyecan veren üstün bir vizyona sahip, stratejik uygulamalar gerçekleştirebilen, örgüt amacına ulaşmayı sağlayacak bir uygulamayı oluşturup, yapılandırabilmelidir (Kemeriz, 2014). Bu uygulamaları gerçekleştirecek görüşte olan liderlik tipi literatürde karşımıza dönüşümcü liderlik olarak çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik süreci, yönetenin örgütün amaca ulaşabilmek için işgörenleri sürekli motive ettiği ve onların davranışlarını doğrudan etkilediği karşılıklı ve etkileşimli bir süreçtir (Burns, 1978).

Bir örgütün gelişmesinde en önemli etken ve unsur insandır (Kaplan, 2020). İnsanları örgüt hedeflerine ulaşmada harekete geçiren ve günümüz liderlik çalışmalarında çokça işlenen liderlik türü dönüşümcü liderliktir. İnsan yani işgörelle örgüt arasındaki uyum; örgüt amaçlarına tutunmalarına, motive olmalarına, olumlu bir örgütsel iklim oluşturmalarına, kendi istekleriyle üstün bir performans göstermelerine ve örgüt faaliyetlerinin kendileri için anlamlı hale gelmelerine olanak sağlamaktadır (Karabey ve İşcan, 2007). Bu noktada kamu spor örgütleri için de en önemli faktör olan insan kaynağını verimli hale getirmek ve

hedefleri gerçeğe getirme noktasında kuruma bağlanmalarını sağlamak için dönüştürücü liderlik araştırılması gereken kavramlardan bir tanesidir.

Bu çalışmada ortaya konulan modelleme ile birlikte ülkemiz kamu spor örgütlerinde mevcut bulunan örgütsel iklim, tüm yönleri ve alt boyutlarıyla ortaya konulmaya çalışılacaktır. Literatürde çalışanların performansının örgütsel iklim faktörlerine dayandırılması sonucu; örgütsel iklimin işgören performansı üzerinde etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu noktada örgütsel iklimin işgören performansı üzerindeki etkisini kamu kurumlarında araştırmak yararlı olacaktır. Ayrıca örgütsel iklim-işgören performansı ilişkisinde dönüştürücü liderliğin rolünün ne olduğu ortaya konulacaktır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde spor kavramı, birçok alanda olduğu gibi hızlı bir değişim ve gelişime uğramış ve ilgili alanları da etkilemiştir. (Ünal, 2014). Tarihsel süreç içinde toplumla sporun yakın bir bağı olduğu bilinmektedir (Terekli vd., 2000). Toplumsal alan içinde spor olgusu ve bu olgunun beraberinde getirdiği, araştırmaya değer birçok konu bulunmaktadır. Bu konulardan biri çalışanların buldukları spor ortamında hissettikleri olguların yönetsel sürece yansımalarıdır. Spor organizasyonları ve işletmelerinin de yönetsel boyutu bulunmaktadır. Yönetici-çalışan ilişkisi içinde çalışanların örgütsel iklim algıları diğer tüm idari mekanizmaları çeşitli yönlerden etkiler. Örgütsel iklim, yönetsel süreçler esnasında çalışanlar ile organizasyonel yapının birbirini etkilemesi ile oluşur (Ekvall, 1987). Bu etki üzerine yapılan çalışmalardan biri olan Hawthorne araştırmaları işgörenlerin olumlu örgüt iklimine sahip olduklarında bu durumun performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (McGregor, 1957).

Alan yazında örgütsel iklimin spor çevrelerinde yapılan çalışmalarında genellikle diğer örgütsel boyutlarla ilgili çalışmalara odaklanıldığı ve spor örgütlerindeki çalışanların işgören performansına odaklanmadığı görülmektedir. Okudan (2018)'in örgütsel iklim ile örgütsel güven algıları üzerine yaptığı çalışmada örgütsel güven algıları ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bulunduğu kurumların örgütsel iklim düzeyinin yüksek olduğu ve örgütsel iklimle olumlu yansıdığı sonucuna varmıştır. Kartal (2019)'ın örgütsel iklim ile ilgili yaptığı ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerini kapsayan araştırmasına göre; örgütsel iklim,

örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Kemeriz (2014)'in "Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel İklim ve İş Tatmin Düzeyine Etkisinin İncelenmesi" çalışmasında liderlik tiplerinin iş tatminini ve duygusal bağlılığı düşük ve negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Depçe (2019)'nin beden eğitimi öğretmenlerinin mobbing ve örgütsel iklim algılarını tespit ettiği çalışmasında öğretmenlerin olumsuz davranışları ile örgütsel iklim puan ortalamalarının demografik unsurlara ilişkin herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca liderlik tiplerinden dönüşümcü liderliğin çalışma modellemesinde yer alan unsurlara (örgütsel iklim-işgören performansı) etki edip etmediği de yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılamamıştır. Alanda yapılan bilimsel çalışmalar detaylı olarak incelendiğinde işgören performansının çalışma ortamının verimliliği konusunda ne kadar önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır.

Caz (2018)'in spor eğitimi veren yükseköğretim kurumları üzerine yaptığı çalışmada, açık liderlik ile işgören performansı ve örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Ayrıca spor bilimleri akademisyenlerinin açık liderliği ile örgütsel sinizimleri, işgören performansını yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demirdöken (2017)'in "Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması" adlı çalışmasında örgüt iklimi alt boyut puanları arttıkça işgören performansının da arttığı; sorumluluk, ödül, destek ve kimlik alt boyutlarında ise tam tersi olarak, boyutların puanları arttıkça işgören performansının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Spor alanında yapılan araştırmalarda işgören performansı üzerine odaklanan akademik çalışma örneklerine ülkemizde rastlamak çok mümkün değildir.

İş ortamının kalitesini ve çalışan performansını belirleyen faktörlerin en önemlilerinden biri örgütsel iklimdir (Schlesinger, 1982). Alana ışık tutan önemli araştırmacılardan Hawthorne yaptığı çalışmalarda, bazı çalışanların yüksek performanslarına karşın, diğerlerinin düşük performanslarının nedenleri üzerinde durmuştur. Bu araştırmalar, örgütlerde insan davranışlarının bireysel, örgütsel, formel ve informal grupların işleyişinden kaynaklandığını ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları, informal grup oluşturmanın örgüt iklimine, dolayısıyla çalışan performansına önemli katkıların olduğunu ortaya koymuştur (Argyris, 1957). Benzer şekilde Stogdill (1965) de örgütsel iklim ile çalışanların verimlilikleri arasında önemli bir ilişkinin varlığını belirlemiştir. Stogdill'e göre çalışanların iş tatmin düzeyi, takdir edilmelerine bağlıdır; bu da

çalışanların performansları ve verimlilikleri üzerinde olumlu katkı yapmaktadır. İşgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir yere sahip olan örgütsel iklim, performanslarına olumlu katkı sağlamaktadır. İşgörenin beklentilerinin karşılandığı ölçüde; iş tatmini, motivasyonu ve dolayısıyla performansı da artar.

Örgütsel iklim kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar, iklimin iş doyumu, çalışan performansı, işgörenlerin çalışmayı bırakma eğilimleri, örgütsel aidiyet gibi alanlarda işe bağlılığı etkileyerek onların becerilerini geliştirdiğini göstermektedir (Witt, 1989).

Sporun günlük yaşantımızdaki yerinin artması neticesinde sporun tüm alanlarının sevk ve idare edilmesi ve etkin bir liderlik yaklaşımı benimseyen yönetici ihtiyacı da ortaya çıkmıştır (Gündoğdu ve Sunay, 2012). Sporun yönetimi artık toplumsal bir olgu olan spor kavramının önemli bölümlerinden biridir. Spor kurumu ve organizasyonlarını meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyişini; sporla ilgili faaliyetlerin en doğru şekilde yürütülmesini sağlamaya çalışan spor yönetiminde liderlik önemli bir konudur. Spor yöneticilerinin sahip olması gereken önemli özelliklerden bir tanesi, astlarına ve çevresindeki insanlara örnek ve lider olmasıdır (Yetim, 1996). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider ile takipçileri arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır. Dönüştürücü lider, takipçilerine ortak bir vizyon sunan, takipçilerinin sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngören ve bu doğrultuda onlara yeni bakış açıları kazandıran bir liderlik yaklaşımıdır (Demirci, 1999).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalar sonucunda her koşulda geçerli olan kalıpların geçerli olmadığı anlaşılmaktadır (Keçeci ve Çelik, 2021). Spor örgütlerindeki biçimsel yapının her anlamda yeniden yapılandırılması, bu yapılanma sürecinin dönüşümcü liderlik anlayışı ile ele alınması sayesinde daha da kolaylaşacaktır (Bolat ve Seymen, 2003). Özellikle sporun toplumlara ekonomik, sosyal ve politik açıdan yaptığı etki nedeni ile birçok ülkede spor ve spor ortamında etkin olan faktörlere yönelik birçok bilimsel çalışma yapılmaktadır. Ayık (2022)'ın dönüşümcü liderlik ile iş tatminini incelediği araştırmasında dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve antrenörlerin dönüşümcü liderlik ile ilgili algı düzeylerinde artış söz konusu olduğunda iş tatmin düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir. Yıldırım (2019)'ın sporda dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi ele aldığı araştırmasında; antrenörlerin dönüşümcü liderlik uygulamaları gösteren

davranışlar sergilediğinde, sporcuların psikolojik ihtiyaçlarının etkilenmekte olduğunu bunun da sporunun yaşam doyumu ve pozitif duyguları gibi olumlu hislerini arttırırken; sporda başarıya kaygısı, tükenmişlik ve negatif psikolojik durumlar gibi olumsuz değişkenlerin etkisini azalttığını ortaya koymuştur. Bakırcan (2011)'ın "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi" adlı çalışmasında Spor Genel Müdürlüğünde çalışan idarecilerin dönüşümcü liderlik puan ortalamaları Özerk Federasyonlarda çalışan idarecilerin dönüşümcü liderlik puanlarından yüksek çıkmıştır.

Araştırmanın kavramsal açıdan alan yazına önemli katkılarının olması beklenmektedir. Yönetim unsurlarının kavramlarından olan örgütsel iklim ile işgören performansının dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarıyla olan etkileşimlerinin belirlenmesi ve bunun kamusal alanda ortaya konulmasının alanla ilgili çalışmalara katkı sunacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında geçen parametreler (dönüşümcü liderlik – örgütsel iklim ve işgören performansı ilişkisi) gerek ayrı ayrı gerekse birlikte düşünüldüğünde alan yazında güncel olarak çalışılan kavramlardır. Özellikle bu üç parametrenin birlikte kullanıldığı ve birbirlerini yordam gücü açısından spor alanında çalışılmamış olması araştırmanın orijinalliğine önemli derecede vurgu yapmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bozkurt (2020)'un kamu personellerinin dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel iklimle arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu çalışmasında, liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği çıkarımına ulaşmıştır. Kurumda, işgörenleri destekleyen bir yöneticinin olması ve işgörenlerin genel anlamda örgütsel destek algılarının fazla olmasının, işle ilgili yükselmeyi desteklediği, kuralcı, katı ve iletişimi zor bir yönetici algısının ise, çalışan performansını azalttığı yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Scott ve Bruce, 1994). Örgütsel iklim ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, sorumluluk alma ve sorumluluk vermeyi destekleyen bir örgütsel iklimin iş doyumunu pozitif olarak etkilediği ve kurumsal aidiyetle birlikte çalışan verimliliğini arttırdıkları görülmüştür (Tekin, 2002). Sorumluluk paylaşmayı ve yaratıcılığı önemseyen ve uygulayan iş ortamlarında çalışanların iş doyumunu düzeylerinin ve verimliliklerinin arttığı anlaşılmaktadır (Shalley vd., 2000). Çalışanların

yönetici desteğini olumlu olarak hissettikleri örgütlerde kurumsal güven, saygı ve işe bağlılık algılarının da oldukça fazla olduğu görülmüştür (Suliman, 2001).

Bu çalışmalarda örgütsel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişki olumlu olarak ortaya koymuş ancak yapılan modellemelerde bu çalışmada kullanılacak yönetimsel kavramların tüm alt boyutlarının birbiriyle olan ilişkisi ölçülmemiş ve dönüşümcü liderliğin bu konular üzerindeki rolünden bahsedilmemiştir. Bu çalışma özellikle kamu kurumları ile ilgili yönetimsel süreçlerden örgütsel iklim, işgören performansı ve liderlik ilişkisini ortaya koymasının yanı sıra bu yönetimsel süreçlerin tüm alt boyutlarının ilişki düzeyini belirleme özelliği olduğundan da önem arz etmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, kamu spor örgütlerinde çalışan personellerin örgütsel iklim algıları ile ortaya koydukları performans arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin rolünü ve düzeyini ortaya koymak amacıyla yapılacaktır. Kamu spor kurumlarında çalışan personellerin beklenen liderlik özelliği gösteren veya göstermeyen idarecilerine karşı olan tutumlarının kurumda var olan örgütsel iklim ve işgören performansını etkileyip etkilemediği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere göre; örgütsel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkiye dönüşümcü liderliğin aracı rolü, alan yazında üzerinde çokça çalışma yapılmamıştır. Kıyat ve Geyik (2019), dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini araştırdığı çalışma sonunda liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılmasının farklı sektörler veya alanlar üzerinde de yapılmasının ve bu alanla ilgili araştırma sayısının artırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Çalışmada kullanılacak modelleme ile birlikte örgütsel iklimin işgören performansını etkileyip etkilemediği ortaya konulmaya çalışılacak ve bu ilişkiye dönüşümcü liderliğin etkileri resmi spor kurumu olan Gençlik ve Spor Müdürlüklerinde çalışan personellerin algılarıyla açıklanacaktır. Çalışma modeli ve çalışmada araştırılacak kavramlar her geçen gün gelişen spor bilimleri alanına katkı sunabilecek bir potansiyel taşımaktadır (Kurtipek, 2019). Çalışmanın akademik sonuçlar açısından amaçlarının yanı sıra, alanda çalışan

yönetici ve personeller için de uygulamaya yönelik önemli amaçları da bu bağlamda önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için alan yazın dikkate alınarak aşağıdaki araştırma problemleri oluşturulmuştur.

1.4.1. Hipotezler

1. Çalışanların örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları algıları ile cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri ve unvanları arasında anlamlı farklılık vardır.
2. Çalışanların örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları algıları ile yaşları ve çalışma süreleri arasında anlamlı ilişki vardır.
3. Çalışanların işgören performansları ile cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri ve unvanları arasında anlamlı farklılık vardır.
4. Çalışanların işgören performansları ile yaşları ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
5. Çalışanların dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları algıları ile cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri ve unvanları arasında anlamlı farklılık vardır.
6. Çalışanların dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları ile yaşları ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
7. Çalışanların örgütsel iklim algıları ile işgören performansları arasında anlamlı ilişki vardır.
8. Çalışanların örgütsel iklim algıları ile dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır.
9. Çalışanların işgören performansları ile dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır.
10. Çalışanların örgütsel iklim algıları ile performansları arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolü vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

2.1. Örgütsel İklim

2.1.1. Örgütsel İklim Kavramı ve Tanımı

Örgütsel iklim, 20. Yüzyılın ortalarında işyerleri ile ilgili çalışan araştırmacılar tarafından ortaya atılmış ve ele alınmış bir kavramdır (Okudan, 2018). Araştırmacılar ilk olarak bu kavramın tanımlanması ve boyutlandırılmasının üzerine çalışmalar yapmışlardır (Altun, 2001). Ardından bu belirlemelerin üzerine birçok çalışma geliştirilmiş ve kavram bugünkü ifade edilen halini almıştır.

Etimolojik olarak incelendiğinde iklim sözcüğü Yunancadır ve Türkçesi “eğilim” olarak tercüme edilmektedir. İklim yalnızca sıcaklık, hava durumu, basınç vb. fiziki meteorolojik kavramları anlatmamaktadır. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının örgütün iç çevresine dair yaptığı özellikle psikolojik durumu betimlemeyi de anlatmaktadır (Kartal, 2019). Örgüt kelimesi ise literatürde; belirlenmiş ortak hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen, birden çok insandan oluşan ve bu insanları yönlendiren ve denetleyen birimlerin olduğu geniş çaplı yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Depçe, 2019).

Örgütsel iklim kavramı somut bir şekilde konulan kurallar, yönetmelikler, usul ve esaslar veya kanunlar değil, soyut bir kavramdır. Bu kavram her örgüte göre değişen, kendi özellikleri ve karakteristiği olan, örgüt üyelerince hissedilerek algılanabilen bir kavramdır (Karcıoğlu, 2001). Bu yönden bakıldığında örgütsel iklim bir örgütü diğer örgütlerden ayıran en belirgin farklardan biridir (Meyer vd., 1999). Bu farklar genellikle örgütün yapısı, denetim mekanizmaları, güç dengeleri, psikolojik süreçler ve algılanan dış etkenlerdir.

Örgütte yer alan çalışanların tutum ve davranışlarından etkilenen örgütsel iklim, kendine özgü ritüelleri ile kurumsal karakteri oluşturan bir kimlik niteliğindedir (Karcıoğlu, 2001). Bir örgütte çalışanların örgütün kurallarına, değer yargılarına, inançlarına ve ortak amaçlarına sahip çıkması örgüt kimliğinin olumlu bir şekilde oluştuğunun en net göstergesidir (Güney, 2007). Örgütsel iklim, örgüt üyelerinin kendi çevreleri ve dış çevreleri ile olan iletişim ve etkileşimleri neticesinde ortaya çıkar, çalışanların beklentileri, hedefleri

ve yargıları neticesinde oluşur. Böyle bakıldığında her örgütün farklı üyeler tarafından oluştuğu, bu üyelerin çevrelerinin farklı olduğu ve örgütsel faaliyetlerin çeşitli alanlarda olduğundan örgütsel iklim örgütten örgüte değişir (Yüceler, 2009).

Örgüt ikliminin oluşma süreci uzun yıllara dayanır. Örgütsel iklim, örgütün psikolojik ortamını ve durumunu ifade ettiğinden bu durumların oluşması uzun zamana, deneyimlere, birlikte vakit geçirmeye ve birçok şeyi paylaşmaya bağlıdır (Duvacı, 2017). Ayrıca örgütsel iklim o kadar çok farklı değişkene bağlıdır ki bir kurumun örgütsel iklimini tam olarak tanımlayabilmek ve durumunu ortaya koyabilmek için fazlaca süre ve çaba harcamak gerekir (Batlis, 1980). Örgüt iklimi örgütün psikolojik yapısını tanımladığından yöneticilerin elinde somut bir veri bulunmaz ancak örgütte bulunan tüm bireyler bu algıyı hissederler. Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi açısından örgütsel iklim durumu ve bahsedilen algı kavramının içindeki tüm psikolojik boyutlar çok önemlidir (Çetinkanat, 1988).

Örgütsel iklim, çok yönlü ve değişkenlik gösteren bir kavramdır. Bu kavram zaman içinde yöneticilerin ve işgörenlerin iş ortamında yaşadıkları ve deneyimlediklerinin psikolojik karşılığıyla farklı yönlerde eğilim gösterebilir (Schein, 1990). Gösterilen bu tepkiler örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve ulaşılmasında baz alınacak en önemli durumlardan biridir (Özdemir, 1997).

Örgütsel iklim kavramının farklı araştırmalarda çalışılmasıyla birlikte birçok tanımlaması yapılmıştır. Örgüt iklimi, örgütün havası veya işgören davranışını etkileyen ve örgüt çevresinde bulunan unsurlar olarak ifade edilebilir (Hemingway ve Smith, 1999). Reichers ve Benjamen (1990), örgütsel iklimi, örgütsel politika, uygulama ve süreçlerle ilgili hem formal hem de informal nitelikte bir ortak algılama olarak ifade etmektedirler. Örgütsel iklim ayrıca, bir örgütün iç çevresinin katlanılır nitelik derecesidir. Bu nitelik üyelerin davranışlarını gösteren defalarca denenmiş eylemlerdir (Ertekin, 1978). Örgütsel iklimin kurumu betimleyen niteliklerin tamamı olarak tanımlanması da mümkündür (Canpolat, 2007). Bu tanımlamalarla birlikte örgütsel iklimin kurum açısından önemi ve ifade ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel iklim kurumu diğer kurumlardan farklı şekilde yapılaştırarak yapıya belirli kimlikler sağlayan, işgörenlerce idrak edilen ve işgörenlerin tutumları üzerinde etkili olan bireysel, örgütsel ve çevresel ayırıcı niteliklerin tümüdür (Arslan,2004). Bu nitelikler, iş doyumunu, performans, motivasyon gibi psikolojik yönetsel faktörleri doğrudan etkileyen güçlü etkenlerdir (Kaya, 2018). Örgütsel iklim maddi bir unsur değildir, örgüt bünyesindeki etkileşimler ve değişimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuçlar, örgütteki tüm unsurları etkileyerek yapıyı da etkiler. Bu şekilde çift taraflı bir ilişki içinde gelişir (Akbaba, 2016). Tanımdan da anlaşılacağı gibi örgütün psikolojik çerçevesi örgütsel iklimi tanımlar ve oluşturur.

Örgütsel iklim ayrıca kurumun faaliyetlerini yürütmek için paylaşılan algılamalar ve mevcut olan kurumsal normlar olarak da tanımlanabilir (Çekmecelioğlu ve Hülya, 2005). Bu tanıma göre örgütsel iklim kurumda genellikle yazılı olmayan bir yapıyı ifade eder. Bu yapı zaman içinde yöneticiler ve işgörenlerin etkileşimleriyle farklı yönere eğrilebilir. Bir örgütün amacının kuruluş hedeflerini gerçekleştirmek olduğu düşünülürse, örgütsel iklimin olumlu yönde gelişmesi ve yöneticilerin bu yönde bir atmosfer oluşturmak için uygulamalar yapması beklenmektedir.

Örgütsel iklim sürekli ve değişmesi uzun zaman alır (Batlis, 1980). Birçok faktörden etkilenen örgütsel iklim işgörenlerin algıları ve deneyimlerini içerdiğinden küçük ancak sürekli eklemeleri içerir. Bu eklemeler neticesinde oluşan örgütsel iklimin, işgörenlerin kendi deneyimleriyle oluşsa da genel psikolojik havayı değiştirmesi uzun zaman alır (Cıranoglu, 2011). Örgütsel iklimin en karakteristik özelliği kurumu tanımlaması ve nitelemesidir (Schneider, 1975). Her örgütsel yapının kendine özgü bir düzeni, yapısı ve kimliği vardır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel iklim, kurumun hem içerden hem de dışardan algılanma biçimini ifade eder (Altmann, 2000). Örgütsel iklim, kurumun işleyişi ve kurumda çalışan bireylerin davranışlarıyla ölçülen bir psikolojik algılamadır (Reichers ve Benjamin, 1990). Bu algılama işgörenlerin iş performansını etkiler.

Örgüte hâkim olan duygusal atmosferi tanımlayan bir metefor olan örgütsel iklim, işgörelere odaklanarak onların davranışlarını anlamaya çalışan ve ölçülebilir bir psikolojik yaklaşım olarak ifade edilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2013). İşgörelerin kurumdaki çalışma durumunun nasıl şekilleneceği konusundaki beklentileri, bunların hangi oranda gerçeğe

dönüştüğü ile ilgili oluşturdukları algılar da örgütsel iklimin içinde olan bir durumdur (Dinçer, 1991). Örgüt iklimi, bir örgütünün iç çevresinin katlanır niteliğidir. Bu nitelik, işgörenlerin davranışlarını etkileyen, defalarca kez tekrarlanan deneyimlerdir (Karcıoğlu, 1997).

2.1.2. Örgütsel İklimin Özellikleri

Örgütsel iklim, örgütün en net ifade ediliş biçimlerinden biridir. Çalışanların içindeki buldukları özellikle iç çevreye karşı yaptıkları tanımlar ve algılamaları örgüt ikliminin özellikleri olarak adlandırılabilir Batlis (1980), örgütsel iklimin üç ana özelliğinden bahsederken; ilk olarak örgütsel iklimin kurumu diğerlerinden ayıran en önemli sebebin üyelerin birbirleriyle olan iletişimleri ve örgütün idari süreçlerinden kaynaklanan izlenimlerinden gelmekte olduğundan bahsetmiştir. İkinci olarak, örgüt ikliminin süreklilik özelliği olduğu ve değişmesinin zor olduğundan, üçüncü olarak ise liderlik tarzları ve işgören tutumlarından etkilenen işgörenlerin davranışları olduğundan bahsetmiştir.

Örgütlerin iklimleri ve yapıları farklı olmasına rağmen birçok ortak özellikte kurumların ortak örgütsel ikliminin içinde yer almaktadır. Hocaniyazov (2008)'e göre bunlar; amaçların bütünleşmesi, örgüt idare yapısı, adalet kavramının varlığı, kurumun demokratik işleyişi, ödül, destek ve sorumluluk sistemlerinin bulunması, kişisel farklılıklar ve ihtiyaçların saptanması, tutum ve liderlik tarzları, kariyer ve kişisel gelişim, çalışma ortamının biçimi ve kalitesidir. Bu normlar örgütlerde iklim olarak farklı biçimlerde var olsa da özellik olarak genellikle kurumların tamamında bir şekilde bulunduğu örgütsel iklimin ortak özellikleri arasında yer almaktadır.

Srinath yaptığı araştırmada; örgütsel iklimin özelliklerinin iletişim, liderlik, karar süreçleri, kurum politikaları, motivasyon, prosedürler, hedefler, eğitimler ve örgütsel yapı ile açıklanabileceğini belirtmiştir (Gürkan, 2006). Literatüre bakıldığında çeşitli araştırmacılar tarafından bazı kavramların örgütsel iklimin özellikleri olarak belirlendiği görülmektedir (Demirel, 1997). Bunlardan ilki güvendir. Güven, işgörenlerin diğer işgörenlerle oluşan etkileşimi neticesinde ortaya çıkan birbirlerini zarara uğratmama beklentisinde olmasını ifade eder (Doğan, 2006). Bir diğeri karar alma süreçlerine katılanların durumudur. Çalışanların güçlü bir ağ ile birbirleriyle etkileşimde olup, üstleriyle

kolay iletişime geçerek karar alınmasını ifade eder (Demirel, 2009). Destekleme ise, işgörenlerin rahat çalışma koşullarında olmalarının sağlanarak onlara işlerini kolay bir şekilde gerçekleştirme olanağının sağlanmasıdır. Aşağı ve yukarı yönlü iletişimde açıklık belirtilen bir başka ortak özelliktir. İşletmenin tüm kademelerinde çalışanların birbirlerinin fikirlerine açık olmalarını ifade eder (Doğan, 2006). Diğer ortak özellikler ise çalışanların yüksek performans hedefleri gözetmelerine üstlerin ilgi göstermesi ve işgörenlerin yaratıcı düşünme becerilerinin geliştiği yenilik anlayışıdır.

2.1.3. Örgütsel İklimin Türleri

Literatürde örgütsel iklim ile ilgili çalışmalara bakıldığında bu kavramın farklı boyutları ile ele alındığı görülür. Her araştırma kendine özgü olmakla birlikte bazı araştırmacılar nitel yollarla elde ettikleri verileri kullanarak sınıflandırmalar yaparken Stringer (1968), Wallach (1983) ve Pritchard ve Karasick (1973) ilk çalışılmış iklimsel türler üzerine yoğunlaşarak çalışmalar yapmışlardır (Ay ve Çelik, 2003). Daha genel bir tanımlama yapan Shadur vd. (1999), örgütsel iklim türlerini bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim olarak 3 grupta belirlemişlerdir.

Bürokratik İklim

Bürokratik iklimin görüldüğü yapılar hiyerarşik bir düzenin olduğu, katı normların öne çıktığı, ast-üst sitemi ile ön plana çıkan, daha önceden belirlenen süreçlerin bulunduğu ve iletişim ağının da belirli prosedürlere ve süreçlere dayandığı yapılarıdır (Yıldız, 2023). Bu tarz bir yapıda yöneticilerin işgörenler üzerinde mutlak bir otoritesi bulunur ve çalışanların iş ortamında yapacakları bellidir. Bürokratik iklime sahip olan örgütleri emir-komuta zincirine bağlı, yapısalcı, kuralcı, hiyerarşik ve güce dayalı olarak tanımlamak mümkündür (Ay ve Çelik, 2003).

Bu iklim türünün olduğu kurumlarda çalışanlar üzerinde baskı hissederler. Bu baskı işgörenler ile yöneticiler arasında olan bilgi akışının bozulmasına ve sonuçta onların karar vermelerinin engellenmesine yol açar. Bu tarz iklimlerde çalışan personellerin kendi aralarındaki ilişki daha çok resmi şekillerde olacağından sosyalleşme düşük seviyede gerçekleşecek ve bu çalışanların davranışını etkileyecektir. Zeybek (2010) yapmış olduğu

çalışmada bu durumdan bahsetmiştir. Bürokratik iklimin en belirgin özelliklerinden olan güç ve denetimin hem işgören performansını hem de çalışanların tutumlarını etkileyeceğini belirtmiştir.

Destekleyici İklim

İşgörenlerin arasında açık ilişkilerin bulunduğu, işbirliği, birbirlerine cesaret verme, kişisel özgürlük, güven, paylaşma gibi değerlerin bulunduğu iklim türüdür (Wallach, 1983). İşgörenlerin, yöneticiler tarafından desteklendiklerini algılaması sonucunda kurumun hedeflerini gerçekleştirmede sorumluluk aldıkları görülür. Bu sorumluluğu alırken genellikle herhangi bir beklenti ve ödül arayışına girmezler. Örgüte bağlılık ve iş tatmini üst düzeydedir (Mercer ve Bilson, 1985).

Wallach (1983) ise destekleyici iklimleri tanımlarken paylaşımcı değerleri ön plana çıkartmıştır. Açıklık, işbirliği, dostluk, sosyallik, destek olma, güven ve bireysel özgürlük gibi paylaşımcı değerlerin öneminden bahsetmiştir. İşgörenlerin, örgüt tarafından kendilerine verilen değeri algılamaları ile kurumun hedeflerine gerçekleştirmede gösterdikleri performans arasında pozitif bir ilişki vardır (Eisenberg vd., 1990). Bu ilişki sayesinde işgören ile yönetici arasında görülen işbirliği kuruma açıklık havası katar ve iletişime kalite getirir (Shore ve Wayne, 1993).

Yenilikçi İklim

Geleneksel örgüt yapılarından farklı olarak yenilikçi iklimi etkileşimci, gayretli, etkin, risk alabilen, güçlü iletişimli, rekabetçi olarak ele almak mümkündür. Yenilikçi örgüt iklimi anlayışını, işgörelere saygı duyan ve ortaya çıkacak her fikre açık, insanları teşvik eden ve cesaretlendiren, astlarla üstler arasında bilgi akışını hızlandıran, çalışanların kendini özgür ve rahat hissedeceği bir ortamda çalışmalarını sağlayan çalışma ortamları yenilikçi iklimi ifade eder (Cai vd., 2019).

Genel olarak bu iklimin felsefesi yeniliğe açık değildir. Bu da iletişimin iyi olmasını beraberinde getirir. Yardımlaşma ve takım çalışmasıyla birlikte örgütün hedeflerini

gerçekleştirmesi kolaylaşır. Takım çalışması net olarak yapılabilmektedir ve çalışanların iş tanımları net biçimde belirlidir (Demirdöken, 2017).

2.1.4. Örgütsel İklimin Boyutları

Örgütsel iklim kavramının ele alındığı günden itibaren tanımı, ölçümü, boyutları gibi pek çok farklı sınıflandırılması yapılmıştır (Zheng vd., 2009). Bu sınıflandırmalar üzerinde özellikle örgütsel iklimin boyutları konusunda tam bir oybirliği literatürde bulunmamaktadır. Her araştırmacı kendi boyutlandırması ve sınıflandırmasını yapmıştır (Kanten ve Ülker, 2013). Örgütsel iklim kavramı olarak düşünüldüğünde en genel haliyle, kurumdaki havanın çalışanlar üzerine tesirinin anlaşılmasını sağlamaktır (Depçe, 2019). Örgütsel iklimin konu olarak ele alınıp çalışılmaya başlanmasıyla birlikte farklı boyutları ortaya çıkmıştır. Koys ve De Cotiis (1991)'e göre bu sayı 80'in üzerindedir. Bu araştırmalarda ortak olan noktalardan bir tanesi örgütsel iklim boyutlarının işgörenlerin algısını yansıtması ve değerlendiricilikten çok tanımlayıcı olmalarıdır.

Örgütsel iklim kavramının boyutlandırılması ile ilgili literatürde en çok karşımıza çıkan araştırmacılar Litwin ve Stringer (1974)'dir. Ayrıca Litwin ve Stringer (1968)'in örgüt iklimi anketi işletmelerde örgütsel iklim boyutlarını ölçmek için kullanılan en yaygın ölçeklerden biridir. Bu araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda örgütsel iklim boyutlarının 9 başlık altında sınıflandırmışlardır.

Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı kurumda çalışanların rütbelere, rollerine, örgüt içi yaptırımların ve uygulamaların biçimlerine odaklanmaktadır (Ranson vd., 1980). Bu boyutta daha çok; işgören davranışlarının sınırlanmaları, üstlerin otoritesi, hiyerarşi, örgütün norm biçimsellemeleri, rekabet ve tanınırlık gibi olgular konu edinilir (Litwin ve Stringer, 1974). Örgüt içinde yapılan işlerin belirli adımlar izlenerek yapılması, prosedürler ve yönetmeliklerin işgörenler tarafından algılanışı da bu boyuta dahildir (Okudan, 2018). Ayrıca kurumun organizasyonel yapısını da en net ifade eden boyuttur. Genellikle örgütteki resmiyeti ve baskıyı ortaya koyan örgütsel yapı boyutunun işgörenler tarafından olumlu

olarak algılanması, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli rol oynar (Arslan ve Halis, 2012).

Sorumluluk

Örgütsel iklim boyutları açısından sorumluluk, çalışanların karar alırken kuruma karşı duyduğu aidiyetle ilgilidir. Çalışanların bu sorumluluğu alırken yaptığı işler ve hissettikleri o kurumda kişisel sorumluluğa ne kadar önem verildiğini gösterir. Sorumluluk alt boyutu, işgörenin verdiği kararların üstleri tarafından defalarca kontrol edilmemesi ve yapması gereken işleri kendi işi olduğunu bilerek yapmasını ifade eder. Çalışanlar işle ilgili sorumlulukları alırken örgütün onlara sağlayacağı kendini ifade etme, mesuliyet, oto-kontrol gibi yetiler iş başarı düzeyiyle doğrudan ilgilidir (Baransel, 1996).

Ödüllendirme

Ödül, çalışanların olağan dışı kuruma sağladığı katkılar neticesinde üstleri tarafından verilen katkılardır (Acar, 2008). Ödüllendirme boyutunun kuruma sağladığı en büyük faydalardan biri başarı ve bağlılık güdüsünü artırmasıdır. Örgütsel iklimin oluşum sürecinde işgörenlerin ödüllendirileceklerini algılama hissi kurumun başarısında rol oynar. Cezalandırmaya yönelik bir algı oluşturan kurumlarda çalışanların verimli ve istekli çalışmaları söz konusu değildir. Başarıya verilen takdir veya ödüller başarısızlıktan kaynaklanabilecek korkuların da giderilmesini sağlar (Litwin ve Stirnger, 1974).

Destek

Destek, çalışanların özellikle üstlerine güvendiği, birbirlerine destek olduğu ve kurum içi arkadaşlığın değerli olduğuna dair algıladıkları duygu durumudur (Lyman, 2000). Olumlu bir örgütsel iklime hakim yapılarda genelde yöneticiler çalışanlarına yenilik ve değişimi desteklediğini belli eden bir üslupla yaklaşmalı ve yaratıcılığı teşvik ederek onları desteklemelidir. Destekleyici yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde iş sorumluluğu ve performans da yüksektir (Valentine, 2001).

Çatışma

Çatışma insanlar arası iletişim ve etkileşimde o kadar çok kullanılmıştır ki, farklı bilim dallarında araştırmacılar tarafından çalışılmıştır. “En genel anlamda; iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir” (Koçel, 2010). Örgütlerde fazla sayıda çalışanın bulunması ve insan kaynağının çeşitli olması çatışmayı beraberinde getirebilmektedir. Önemli olan çatışmaların açık ve doğru bir biçimde çözümlenmesidir. Açık biçimde çözümlenen çatışmalar örgütsel verimliliği de artırmaktadır (Özçiçek, 2016).

Performans

Bir örgütte yöneticilerin işgörenlerden beklediği performans standardının belli olması ve bunun da çalışanlar tarafından doğru biçimde algılanarak ortaya konması verimliliği artırarak hedeflere ulaşılmasını sağlar. Örgütsel iklimin performans standardıyla ilgili boyutunu hedefe ulaşmak için yürütülen mücadele tanımlar (Kuyumcu, 2011). İyi ve doğru bir iş yapmanın vurgulanması, çalışan performansının standardını yukarı çıkartır. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel amaçlarla kişisel amaçları arasındaki ilişkiyi görmelerini sağlayarak onların yeteneklerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlamak gerekir (Barutçugil, 2002).

Risk

Risk alma davranışı gösteren işgörenlerin olduğu işletmelerde başarının yüksek olduğu görülmektedir (Büte, 2011). Yöneticilerin çalışanları cesaretlendirerek risk almalarını sağladığı ve yenilikleri teşvik eden örgütler daha kısa sürede amaçlarını gerçekleştirerek daha uzun süre hayatta kalırlar (Dinçer, 2013). Bürokratik yapıya sahip, iletişimin zayıf olduğu, ast-üst güven duygusunun olmadığı ve otoriter bir yönetim şekli olan işletmelerde risk alma engellenir ve amaçlarını gerçekleştirmek için uzun süre çabalarlar (Çekmecelioğlu, 2008).

Kimlik

Örgütsel kimlik, işletmenin sahip olduğu karakter, inançlar ve normlardır (Ertürk, 2003). Kimliğin örgütsel yapı içindeki en önemli rolü, zorluklarla başa çıkılmasında ana faktör olmasıdır (Tüzün ve Çağlar, 2008). Karşılaşılan sorun ve sıkıntılara karşısında iyi bir örgütsel kimlik oluşturulmuşsa işgörenler kurumun amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyerek başarılı olunmasına büyük katkılar sunacaklardır (Edwards ve Peccei, 2007). Bir kuruma ait olma ve çalışanlar arasında değerli biri olma hissi örgütsel kimliğe dahildir (Yoo vd., 2012).

Baskı

Baskı, kurum idarecilerinin çalışanlara karşı kullandıkları her türlü gücü ifade eder. Kurum işgörenlerinin otoriter ve baskıcı bir yönetimle çalıştıklarını hissetmeleri işlerinde başarısız olmalarına ve bunun sonucunda da kurumun hedeflerini gerçekleştirmede sorunlar yaşamalarına neden olacaktır. Otoriter bir iklimde çalışan ve baskı gören işgörenler kendilerini ifade edemezler ve yeterliliklerini ortaya çıkartamazlar (Gök, 2009). Çalışanların, işlerini yapmalarına karşı hissettikleri yöneticilerinin uyguladığı zorlama ve baskıyla ilgilidir ancak kurumun hedeflerini gerçekleştirmede çalışanları zorlamayan bir baskı hissetmeleri de istenmeyen bir durumdur. Literatürde, işgörenlerin örgütsel iklim algılamaları konusunda hissedecekleri baskı düzeyinin az da olsa olması gerektiği belirtilmektedir (Efil, 1996).

2.1.5. Örgütsel İklimin Yaklaşımları

Yapısal Yaklaşım

Yapısal yaklaşım, örgütsel iklimin örgütün içinde bulunan, işgörenlerden ve bireysel algılamalardan bağımsız olan kısmıdır. Bu kısım örgütün var oluşundan itibaren personel ve yöneticilerden ayrı olarak bulunmaktadır (Moran ve Volkwein, 1992). Örgütsel iklimin yapısal yaklaşımında, bireysel algılayıcılardan çok örgüt yapısından bahsedilmektedir. Örgütteki gerçek koşullar yani politikalar, kurallar, hiyerarşi ve roller gibi unsurlardır. Bireysel algılama olarak kabul edilen tüm örgütsel iklim unsurları gerçek koşulların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Schneider ve Reichers, 1983).

Algısal Yaklaşım

Algısal yaklaşımın temelini birey oluşturur. Yapısal yaklaşım ile doğrudan ters düşen bir iklim anlayışı mevcuttur. Algısal yaklaşımda örgüt içinde yer alan tüm insan unsurları durumları kendine özgü bir şekilde yorumlar ve yanıtlar. Algısal yaklaşım da işgörenlerin psikolojik durumları da göz önündedir. Bu yaklaşım, örgüt içi iletişim, iş ortamının etkileri, yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzı ve karar alma süreçlerini içeren geniş bir kapsama alanına sahiptir (Moran ve Volkwein, 1992).

Etkileşimsel Yaklaşım

Etkileşimsel yaklaşımda yapısal yaklaşım ve algısal yaklaşımın birleşimi önemlidir. En genel anlamıyla bu yaklaşımı; örgütteki işgörenlerin ortak anlaşmalarıyla neticelenen durumlara cevap olarak işgörenlerin etkileşimleri sonucu oluşan örgütsel iklim biçimi denilebilir (Moran ve Volkwein, 1992). Bireysel algılayıcılar ve örgütün yapısal koşullarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkan örgütsel iklim yaklaşımına etkileşimsel yaklaşımı ifade etmektedir. Bireylerin iş ortamında kurdukları sosyal süreçle birlikte ortaya çıkan etkileşimler, bu yaklaşımın temelini sağlamaktadır (Schneider ve Reichers, 1983).

Kültürel Yaklaşım

Kültürel yaklaşım örgütün yapısında var olan özellikleri ve işgörenlerin psikolojik durumuyla ilgilenmez. Bu yaklaşımın temelinde örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan bireylerin ortak hedefler sonucunda aynı kültürü paylaşması ve etkileşimleri neticesinde örgütsel iklimin şekillenmesi vardır. Bu yönü ile etkileşimsel yaklaşımla aynı görüşü paylaşmaktadır. Örgütsel iklimin gelişmesinde önemli bir faktör olan örgüt kültürü bu yaklaşımda en çok önem verilen konudur (Moran ve Volkwein, 1992).

2.1.6. Örgütsel İklimin Oluşum Süreci ve Öğeleri

Örgütsel iklim birden çok sistemi ve faktörü içinde bulunduran, sistemli bir biçimde oluşan bir olgudur. Örgütsel iklim, işgörenin iş ortamında hissettiklerinin bireysel yansıması

ve sonrasında diğere personellerle girdiği etkileşimlerle karşılıklı olarak ortaya çıkarttıkları algılamalarının kavramsallaştırılmasıdır (Tyagi, 1982).

Örgütsel iklimin oluşum aşamasında girdiler, süreç, çıktılar ve geri bildirim süreçlerinden bahsedilmektedir. Bu süreçlerin oluşum aşamasında etkili olan yöneticiler, personeller, dış çevre ve örgütün yapısıdır (Evan, 1968). Örgütün kuruluşunda belirlediği amaç ve hedefler idarecilerin kararlarını şekillendirirken işgörenlerin de uyması gerektiği normları belirler. Karar ve norm aşamasının belirlenmesinin ardından görev tanımlamaları yapılarak roller ve ilişkilerle birlikte performans ölçütleri de ortaya konulur. Bölümler arası etkileşimin başlamasıyla birlikte örgütsel iklim de oluşmaya başlar.

Örgütsel iklimin oluşum süreci; örgütün amaçları, idari kararlar, normlar, fonksiyonel bölümlendirme, teknoloji, örgüt yapısı, rol sosyalizasyonu, rol ilişkileri, bölümler arası etkileşim, süreç değerlemesi, çalışan performansı, ödüller, algılanan örgütsel iklim ve örgüt performansından oluşmaktadır (Tagiuri ve Litwin, 1968). Örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli olan ve bu yapının temelini oluşturan bazı öğeler vardır. Litaratürde örgütsel iklimin öğeleri şu sırayla belirlenmiştir (Kowalski ve Ulrich, 1993).

Bireyler: Örgütü oluşturan ve örgütün en büyük kaynağı olan işgörenlerdir. İşgörenlerin tutum ve davranışları örgütsel iklimi şekillendiren en önemli etkenlerdir.

Ekoloji: Örgütün fiziki durumunu tanımlamaktadır. Örgütün sahip olduğu binalar, araçlar, tesisler ve maddi kaynakların tümüdür.

Organizasyon: Örgütün hedefleri doğrultusunda önceden belirlenen yetki paylaşımı ve görev dağılımıdır. Bu görevler gerçekleştirilirken yapılan etkileşimler örgütsel iklimin oluşmasını sağlamaktadır.

Sosyal Sistem: Örgüt yapısı içinde bulunan yönetici ve personellerin oluşturduğu alt sistem kurgusudur. Girdiler, üretilen mal veya hizmet ve çıktıların tamamı sosyal sisteme dâhildir.

Kültür: Örgütte bulunan tüm insan unsuruna ait normlar, değerler, algılar, inançlar, duygular ve tutumların toplam ifadesidir (Taymaz, 2003).

2.1.7. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler

Örgütsel iklimi etkileyen faktörler literatürde çok farklı şekillerde belirlenmiştir. Bu değişkenler işletme içi ve işletme dışı çeşitli faktörleri kapsamaktadır.

Landy (1989)'a göre örgüt yapısı, liderlik tarzları ve yönetim, yönetsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim, ödüllendirme, örgütün çevresi, coğrafi konumu ve çalışanların özellikleri örgütsel iklimini etkilemektedir.

Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı genel olarak, kurumda var olan tüm temel ilişkileri ifade eder (Genç, 2005). Bu ilişkiler soyut ve somut tüm faktörleri kapsamaktadır. Fiziksel özellikler somut, roller, otorite ve statü ise soyut faktörlerdir. Kurumda yer alan birimleri ve personellerin pozisyonları arasındaki ilişkiyi yansıtan özellikler örgütsel yapı olarak ifade edilebilir (Kızılcıkelik ve Ersen, 1992). Örgütsel yapı çeşitli unsurlarla oluşur. Bu unsurlar, örgüt şemaları, görevler ve rol tanımlamaları gibi temel yapılar ve önceden belirlenmemiş ancak iş esnasında belirlenen eylemsel yapılardır (Aldemir, 1985).

Liderlik Tarzları

Liderliğin özelliği gösteren yöneticilerin ortaya çıkabilmesi için belirli bir amacı gerçekleştirme amacıyla biraraya gelen bir grup insanın ortaya çıkması gerekir. Örgütler lider özelliği gösteren yöneticilerin performansı ile başarıya ulaşabilmektedir. Liderlik birçok unsuru her yönüyle etkileyen dolayısıyla örgütsel iklim üzerinde de etkili olan çok önemli bir değişkendir (Ferrell ve Fraedrich, 1994). Astlarına güvenen ve onların kararlara katılmasını sağlayan liderlere sahip örgütler, sıkı kontrolcü liderlik anlayışı gösteren liderlere sahip örgütlere göre birçok yönden daha başarılı olabilmektedir (Karcıoğlu, 2001).

Yönetmel Değerler ve Normlar

Değerler, iřęönerlerin birarada olması ve belirli bir ortamda çeşitli etkileşimlerde bulunması ile ortaya çıkan, örgütün genel halini ve temel felsefesini yansıtan inanışlardır (Doğan, 2007). Normlar ise bir örgüte bağlı olan kişilerin nasıl davranması gerektiğine olan inancıdır. Normlar yazılı değildir ancak herkese hükmeden bir anlayıştır (Scott ve Gordon, 2009).

Örgütsel yapıyı belirlemede değerler ve normların işlevi en az örgütsel yapı kadar önemlidir. Normlar, örgütsel yapı içinde iřęönerlerin davranışlarını etkileyen, sistemi kurumsallaştıran ve yapıyı güçlendiren öğelerdir. Normlar, iřęönerlerin işlerine karşı olan sorumluluklarını belirler ve işlerine karşı olan rollerini tanımlar (Genç, 2005).

Örgütsel İletilişim

Örgütsel yapı içinde çalışanları bir işe ya da programa yönlendirmek için yazılı veya sözlü iletişim kaynakları kullanılır (Tutar, 2003). Örgüt içi iletişimin doğru yapılması; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, iřęönerlerin üstün performans göstermesi, iřęönerler arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi, iş koordinasyonunun sağlanması ve ast-üst ilişkisinde sorunlar yaşanmaması için önemlidir (Kırel, 2007). İletilişim, yöneticilerin iş yaptırmak, iřęönerlerin de koordinasyon içinde verilen işi yapmak için kullandığı en önemli araçtır (ağlar ve Kılıç, 2008). Etkin bir iletişim iş veriminin artmasını, ast-üst ilişkisinde ortaya çıkması muhtemel anlaşmazlıkların giderilmesini, iş akışının düzeninin sağlanmasını ve bilgi, fikir ve duyguların doğru bir şekilde aktarılmasını sağlar (Eren, 2004).

Örgütsel iletişim kurumun dış çevre paydaşlarıyla olan iletişimini de ifade eder ve etkiler. Dış paydaşlar özellikle ortak iş yapılan veya rekabet edilen kurumlardır. Bu anlamda örgütün, diğer kurumlarla, hizmet sağladığı kişilerle, iş ortaklarıyla ya da farklı sektörlerde ki kuruluşlarla kuracağı iletişim örgütün yapısını şekillendireceğinden örgüt iklimine de etki etmektedir (Gündüz, 2008).

Ödüllendirme

Ödüllendirme, işgörenlerini performansları ve iş üretkenlikleriyle doğrudan ilişkili olduğundan örgütsel iklimi etkiler. Ödül veya ceza bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirirken, üstler tarafından işgörenleri motive etmek veya işe bağlamak için kullanılan önemli bir araçtır (Genç, 2005). Ödüllendirme, işgörenler arasındaki rekabeti artırarak başarıyı tetikler.

Çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda verdikleri emekler ve performans karşılığında taltif edilmek isterler. Yöneticilerin astlarından bekledikleri performansı elde etmeleri, şeffaf ve hakkaniyetli bir ödül sistemini oturtmasıyla oluşacaktır (Çekmecelioğlu, 2005). Ödüllendirici bir örgütsel iklime sahip kurumlar, çalışanların güdülenmesi ve iş isteğinin artması sonucunda başarıya ulaşmaktadırlar. Adil olmayan ödüllendirme sisteminin uygulandığı yapılarda ise çalışanların örgütsel iklime yönelik tutumları olumsuz olacaktır (Tutar ve Altınöz, 2011).

Örgütün Çevresi, Coğrafi Konumu ve Fiziki Olanaklar

Örgüt hem iç çevresi hem de dış çevresi ile sürekli bir etkileşim halindedir. Bu etkileşim sırasında ortaya çıkan sonuçlar aynı zamanda örgütsel iklimi oluşturan faktörlerden biridir (Atakan, 2012). Örgütün iş kapasitesinin büyüklüğü ve işbirliği yaptığı işletmelerin sayısı günümüz rekabetçi ortamında örgütün devamlılığına ve kazanımlarına etki etmektedir (Taymaz, 2003). Çalışma ortamının temizliği, fiziki durumu, aydınlatılması, sessizliği gibi özellikleri işgören verimi ve performansını doğrudan etkilemektedir (Eren, 2004). Ayrıca örgütün bulunduğu konumun coğrafi özelliklerinin zorluğu ve bu zorluklara karşı alınan iklimsel tedbirler de örgütsel iklimi etkilemektedir.

Çalışanların Özellikleri

Örgüt üyelerinin kişisel özellikleri, eğitim durumları ve nitelikleri, iş yapma kapasiteleri gibi özellikleri örgüt iklimini etkilemektedir. Bu durum işgörenler olduğu kadar yöneticiler için de geçerlidir. Çalışanların yaş durumu, işe uygunluğu, davranışları ve

yeterlilikleri iş huzurunun sağlanmasında ve örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili olmaktadır.

2.1.8. Örgütsel İklimin Sonuçları

İşgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin ortaya çıkmasında rol oynayan güdüler davranışları yönlendirerek hareketin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Gök, 2009). Ortaya çıkan hareketin oluştuğu yer örgütsel iklimin yaratıcılık ve girişimciliğe verdiği imkânla ölçülmektedir. Yapılan araştırmalarda işletmelere avantaj sağlayan rekabet koşullarını sağlayan bireysel özelliğin yaratıcılıkla yakından ilişkili olduğu kadar örgütün iklimi ile de ilişkili olduğunu ortaya konmuştur (Çoban, 2016).

Örgütsel iklimi açıklık, güvenme, katılım, beklenti, güvenlik, doyum ve yardımlaşma düzeylerini belirlerken hangi düzeyde olduğunu yansıtır. Başka bir ifadeyle örgütsel iklimin ölçüsü bu tarz çeşitli olgulara dair duygu ve düşüncelerin oluşumunu, gelişimini ve düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Varol, 1989).

Olumlu Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Bir kurumun olumlu örgüt olabilmesi için açık bir örgüt iklimine sahip olması gerekir. Sağlıklı örgüt iklimine sahip olabilmenin yolu işgörene odaklı yönetim anlayışı benimsemiş bir örgüt olmaktan geçmektedir (Akyol, 2010). Yönetici ile işgören arasındaki etkileşimin ve iletişimin yüksek olması neticesinde verimlilik ve etkinlik artar. Kurumda var olan örgütsel iklimin sonuçlarını bireyler ve kurum olarak iki farklı açıdan değerlendirilmek gerekir. Olumlu örgütsel iklimin görüldüğü kurumlarda verimlilik ve etkinlik yüksektir. Bireyse açıdan bakıldığında da, olumlu örgütsel iklimin görüldüğü işletmelerde çalışanların işe bağlılığı, aidiyeti ve motivasyonu yüksektir (Erdoğan, 2013).

İşgörenlerin motivasyonlarını yüksek tutmalarında ki en önemli unsurlardan biri olumlu örgütsel iklime sahip bir kurumda çalışmalarınıdır. Kurumun sahip olduğu olumlu örgütsel iklim işgörenlerin güdülerini harekete geçirerek istenilen davranışlara yönlendirir (Gök, 2009). Bunun sonucunda kurum hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir yol kat etmiş olur.

Olumsuz Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Olumsuz örgütsel iklime sahip örgütleri olumlu örgütsel iklime sahip örgütlerde olduğu gibi hem işgören hem de örgüt açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekir. Örgüt açısından değerlendirildiğinde verimlilik ve etkinliğin düştüğünden, işgörenler açısından değerlendirildiğinde ise işten ayrılma oranının ve memnuniyetsizliğin yükselirken performansın düştüğünden bahsetmek gerekir.

Olumsuz örgüt iklimlerinde insan önem taşımaz, katı ve baskıcı bir yapı vardır. İletişim sınırlı, katılım düşük, zorla çalışma ve çalıştırılma gözlemlenmektedir. Bu olumsuzlukları azaltmak zaman gerektirse de ast-üst iletişiminin artırılarak etkileşim sağlanırsa örgütsel iklimin olumsuzluğu azaltılmış olur (Özçiçek, 2016).

2.1.9. Örgütsel İklimin Araştırmaları

Örgütsel iklim araştırmalarının başlaması 1980li yıllara kadar uzanmaktadır. Küreselleşen dünyada işletmelerin rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için gerekli ön koşullardan biri olumlu örgütsel iklim oluşturmalarıdır. Peters ve Waterman'ın 1982 yılında yaptığı çalışmada işletmeler için mükemmellik arayışı belirlenmeye çalışılmış ve örgütsel iklimin işletmenin etkinliğini belirlemede temel unsur olduğuna bulgusuna rastlanmıştır.

Liderlik modellemelerinin ortaya çıkması, sosyalleşmenin ve iş ortamının önem kazanmasıyla birlikte örgütsel iklim araştırmalarına ağırlık verilmiştir. Örgütsel olayların anlamlandırılmasında etkin olan örgütsel iklim, işgörenlerin davranışlarını yönlendirmede etkin olurken, yöneticilerin çalışanların performanslarına dair tespitlerinde önem verilen kavramlardan biri haline gelmiştir (Rentsch, 1990).

Ekvall ve Ryhammar'ın (1998) yaptığı araştırmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütün sosyal iklimini etkilediği ortaya konmuştur. Denison (1990) ise örgütsel iklim ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında katılım, kariyer fırsatları, destek ve paylaşım gibi örgütsel iklim bileşenlerinin performansı artırdığı sonucuna ulaşmıştır (West vd., 1998). Bilir'in (2005) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün

örgütsel iklimi ile çalışanların katılımı arasındaki ilişkiyi saptamak için yaptığı çalışmada destekleyici örgütsel iklimin örgüte bağlılığı artırdığını belirlemiştir. Kaplan (2020) ise yaptığı tez çalışmasında örgütsel iklimin algılanan liderlik davranışlarına ilişkisi üzerinde durmuştur. Çalışmanın sonucunda spor çalışanlarının algıladıkları liderlik davranışlarının olumlu şekilde arttığında kurumla özdeşleştikleri ve olumlu örgütsel iklimin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayık'ın (2022) yaptığı doktora çalışmasında dönüşümcü liderlik ile olumlu örgütsel iklim öğelerinden iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonunda artan dönüşümcü liderlik özelliklerinin iş tatminini artırdığını belirlemiştir.

Yıldız'ın (2023) örgüt ikliminin işgören performans ve motivasyonları üzerine olan etkisi üzerine yaptığı çalışmada, işgörenlerin örgütsel iklim algılarının performans ve motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kemeriz (2014) ise yaptığı çalışmada liderlik tarzlarının örgütsel iklim üzerine etkilerini incelediği çalışmada olumsuz algılanan liderlik tipi görülen örgütlerde çalışanların iş tatmininin ve duygusal bağlılığının düşük olduğunu tespit etmiştir. Demirdöken'in (2017) örgütsel iklimin işgören performansı üzerine yaptığı araştırmada, olumsuz örgütsel iklim boyutlarından çatışma, risk ve standardın azaldığında işgören performansının azaldığı, olumlu örgütsel iklim boyutlarından ödül, destek ve sorumluluk boyutlarının arttığında işgören performansının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. İşgören Performansı

2.2.1. İşgören Performansı Kavramı ve Tanımı

Günümüzde kamu ya da özel farketmeksizin spor işletmeleri başarılarını artırmak ve hedeflerine ulaşmak amacıyla işe uygun insan kaynağını oluşturmaya çalışırlar (Uyargil, 2013). Bu kaynağı oluştururken seçecekleri personellerin yetenek ve yeterliliklerinin yanında gösterecekleri uyum, başarı ve performansa da dikkat etmektedirler. Özellikle işgörenlerin örgütün hedefleri doğrultusunda gösterecekleri performans, örgütün başarısına direkt etki ettiğinden işgörenlerin süreç içinde ne kadar verimli çalıştıkları en hassas konulardan bir tanesidir (Barutçugil, 2002).

İşgören performansının net bir şekilde anlaşılabilmesi ve ortaya kanabilmesi için öncelikle performans kavramının tanımlanması gerekir. Fransızca kökenden gelen

performans kelimesinin Türkçe karşılığı başarı ve edim olup, başarıyı tanımlama derecesi olarak kullanılmaktadır (Özdemir, 2007). İşgören kapasitesinin kullanım derecesi olarak da ifade edilen işgören performansı kavramı, yapılan işin sonunda ortaya çıkan durum olarak da kullanılmaktadır (Schermerhorn vd., 1985).

Literatürde performans kavramının tanımlamasıyla ilgili pek çok farklı görüşe yer verilmiştir. Pugh (1991) performansı, kişi ya da kurumların amaca ulaşma düzeyleri olarak tanımlarken, Kubali (1999), işletmenin kalitesi, faydası ve dengesi tanımlamıştır. Farklı bir bakış açısına göre performans, örgütün hedeflerine ne kadar ulaşabildiğinin nitel veya nicel olarak ortaya konmasıdır (Belingiray, 2004). Brumback (1988) ise performansı işgören davranışlarının olumlu sonuçlar vermesi olarak tanımlamıştır. Performans, örgütsel açıdan ifade edilmek istendiğinde belirli bir zaman diliminde üretilen mal, hizmet veya işlerin toplamıdır denilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010). İşgören açısından ifade edildiğinde ise, örgütün amaçlarına ulaşmasında gösterilen etkinlik ve verimlilik derecesidir.

İşgören performansı ise araştırmacılar tarafından literatürde şu şekilde açıklanmıştır:

1. İşgören performansı belirli zaman dilimlerinde işgörene verilen nitel ve nicel görevlerin belirli ölçütlere göre yerine getirilme düzeyidir (Kılınç, 2019).
2. Rotundo ve Sackett (2002) işgören performansını, işgörenin kontrolünde olan ve örgütün hedefleri doğrultusunda şekillenen eylem ve davranışların toplamı şeklinde tanımlamışlardır.
3. Shields (2007) ise; bilgi, beceri, tutum ve yeteneklerden oluşan yetilerin bireysel davranışlarla birleşmesiyle ortaya çıkan sonuç olarak değerlendirmiştir.
4. Bireyin ücret ve ödülünü etkileyen en önemli ölçüttür (Kaplan ve Atkinson, 1998).
5. Bir işin miktar, fayda ve kalitesini ifade eden üretkenlik seviyesi işgören performansıdır (Chen ve Francesco, 2003).
6. Verilen görevlerin yerine getirilmesi, işi başarma ve becerebilme kabiliyeti toplamı işgören performansıdır (Kesen, 2015).
7. Yapılan faaliyet neticesinde ortaya çıkan göstergedir (Atilla, 2010).
8. Kavramsal olarak ifade edilecek işgören performansı, işgörenin iş ile ilgili yapması gerekenlerin beklentisiyle gerçekleşen iş arasındaki ilişkinin fonksiyonudur (Başaran, 2008).
9. İşgörenin bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010).

10. Çalışanın işini yaptığı esnada gösterdiği çabanın, amaçlara varma derecesidir (Koçak, 2017).

İşgören performansı, yönetimin örgüt içindeki performansının da bir yansıması ve sonucudur. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, başarılı olabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi çalışanların ortaya koyduğu işlerin olumlu olmasıyla mümkündür (Almachi ve Erdem, 2019). İşgörenin üst düzey bir performans sergilemesi örgütsel iklimin faydalı bir ortam oluşturabilmesi ve performans odaklı bir düzenin oluşturulmasıyla mümkün olacaktır (Benligiray, 2004).

İşgören performansı tanımlamalarının ortak özelliği, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasındaki ilişkinin sonucunda ortaya çıktığıdır. Yönetici ile işgörenin karşılıklı etkileşimi neticesinde ortaya konan performans, örgütsel hedefler ve amaçların beklentilere uygun olarak gerçekleştirilme derecesini ortaya koymaktadır. İş ortamında oluşturulacak ödüllendirme ve takdir sistemi ortaya konan performansın ne derece önemli olduğunu kavrama açısından oldukça etkilidir (Cherian ve Jacob, 2013). Etkili ve olumlu bir yönetimin görüldüğü örgütlerde işgören performansının da yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin iş ortamında sunduğu koşullar ve sağladığı imkânlarla işgörenlerin verimliliğine yardımcı olmaları beklenir. İşgörenlerin gösterecekleri yüksek performans neticesinde aynı girdi ile daha fazla çıktı elde edilmesi sağlanacaktır (Benligiray vd., 2010).

İşgören performansı ile anlatılmak istenilen aslında işgörenlerle idareciler arasındaki ve dış çevreyle olan ilişkiler, örgütün maddi imkânları ve fiziki durumu, yönetim tarzı, sisteme ilişkin uygulanan yöntem ve tüm bunların neticesinde ortaya konulan durumdur (Engin, 2008). İşgören performansı örgütün başarısını etkileyen en önemli göstergelerden biri olduğundan araştırmacılar tarafından çokça çalışılmıştır. Ancak çok yönlü bir olgu olduğundan kavramak ve anlamak zor olmuştur. Yine de ölçülen ve ortaya konan performansın neticeleri örgütün başarısını kavramada en önemli gösterge olmuştur (Snow vd., 1980).

2.2.2. İşgören Performansının Boyutları

Örgütlerde başarı anlayışı performansla birlikte gelişen, değişen ve oldukça dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir. İşgören performansının ortaya konan en önemli özelliklerinden biri oldukça geniş ve çok yönlü bir kavram olmasıdır. İşgören performansının birbiriyle bağlantılı yönleri tespit edilerek literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapılmış ve farklı iç ilişkilerle birlikte boyutları sunulmuştur (Benligiray, 1999).

Görev Performansı

Görev performansı, mal veya hizmet üretiminde kullanılan davranış şekillerini ve örgütsel yapının teknik sürecine destek veren faaliyetleri içerir (Gemici, 2019). İşgörenlerin kendilerine tanımlanan görevleri yerine getirirken gösterdikleri performans çıktısı olarak tanımlanmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002). Borman ve Motowidlo (1997) ise görev performansını, önceden tanımlanan bir işin gereklerini yerine getirerek işletmenin üretim faaliyetlerine katılım sırasında ortaya konan etkinlikler olarak tanımlamışlardır. Görev performansı, bir işi diğer işlerden ayıran görevlerdir (Jawahar ve Carr, 2007).

Bir işin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan sorumlulukları belirten görev performansı daha çok ustalık ve mesleki yönle alakalıdır (Akçin, 2018). Dolayısıyla çalışanlar üretimi gerçekleştirmek için yeterliliklerinden ve yeteneklerinden faydalandıklarında görev performansını tamamlamış olacaklardır (Scotter vd., 2000). Bu durumda işgörenlerin işe uygunluğu, yeterlilikleri, teknik bilgi ve iş yapma kapasiteleri görev performansına etki eden unsurlardır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Ayrıca görev performansı üretilen mal veya hizmetin çıktı haline dönüştürülmesinde yer alan işgören davranışlarını da içerir. Bu durum işgören davranışlarının örgütün teknik yapısına katkısı olan faaliyetlerdeki durumunu ortaya koymaktadır (Campbell, 1990). Örgütün temel düzenin oluşturulmasında görev performansına yönelik davranışsal modellemeler rol oynamaktadır (Akbarova, 2019). İşgörenlerin görev tanımlamalarında olan sorumluluklarının kişisel çaba ve yeteneklerle birleşmesiyle ortaya çıkan görev performansı, bu modellemelerin özüdür.

Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgütün önceden belirlenen iş gereklerinden bağımsız daha çok örgütsel vatandaşlık durumlarına odaklanan, örgütsel yapıya bağlı rollerin ötesinde, görev faaliyetleri ile direkt ilişkisi olmayan, psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranımlar olarak tanımlanmaktadır (Taştumur, 2018). Bağlamsal performans, kurumda gerçekleştirilmesi gereken görevlerin icra edilmesinde önemli bir rol üstlenir (O'Connell vd., 2007). Bu rolü işgörenlerin gönüllülük davranışlarıyla, örgütü destekleme ve benimseme düzeyleriyle, coşkulu ve istekli davranış biçimleriyle açıklamaya çalışır (Befort ve Hattrup, 2003). Bağlamsal performans resmi olarak tanımlayan işlerin haricinde kurum içinde gösterilen işgören davranışlarıdır. Bu performans biçiminin tanımlanması ve oturtulması örgütün verimliliği açısından önemlidir. Çünkü işgören davranışları örgütün psikolojik ve sosyal ortamını biçimlendirerek asıl üretilecek işlere katalizör etkisi yapmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Görev performansı ile bağlamsal performans birbirlerinden net bir şekilde ayrılan ancak sonuç kısmında ortak yönleri olan iki farklı boyuttur. Görev performansı örgütün mal veya hizmet üretimine katkı sağlayarak işin daha çok teknik kısmında bulunurken, bağlamsal performans, örgütsel iklimin olumlu şekilde hissedilmesi ve güçlendirilmesi ile örgütün sosyal ortamına katkıda bulunur (Colina, 2005). Görev performansının ilgilendiği davranışlar, örgüt tarafından önceden açıkça belirlenmiş, başarılı performans davranımlarını içerirken, bağlamsal performans davranışları önceden belirlenmemiş, işgören tarafından kendi ifade ediliş davranımlarıyla oluşturulmuş ve daha önceden belirlenmiş işleri basitleştirici aynı zamanda da hızlandırıcı etkiler içermektedir. Her ikisi de en sonunda örgütün hedeflerine ulaşmasına olumlu katkılar sunan süreçler olması bakımından ortaktırlar (Kalaycıoğlu, 2018).

Verimlilik

Verimlilik, örgütün işgören tarafından müşterilere sunduğu mal veya hizmetin ekonomik olarak yerine getirilmesidir. Az maliyetli girdilerle uygun zamanda çok ürün ortaya çıkarmak verimliliği ifade eder (Top, 2002). Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiye göre tanımlanan verimlilik, az girdi ile çok çıktı üretme amacı taşır (Benligiray, 1999).

Verimlilik, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine ve işgörenlerin performansının artmasına olumlu katkı yapmaktadır (Özdemir, 2014).

Örgütlerde verimliliğin tespit edilmesi kolay değildir. Verimlilik kavramının ta olarak anlaşılabilmesi ve önceden belirlenmemesi, girdiler ve çıktılarının takibinin yapılmaması ve her yöneticinin verimliliği farklı şekilde değerlendirmesi verimliliğin tespitini zorlaştırmıştır (Ghabadion ve Husband, 1990). Verimlilikle ilgili tespit edilmesi gereken en temel nokta üretim süreçlerinin mal veya hizmetin bünyesinde ne kadar yer aldığına belirlenmesidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

Kalite

Kalite boyutu, kaynakların verimli kullanılırken örgütün mal veya hizmet üretimini talep eden kişilerin isteklerine uygun üretim anlayışını benimseyen en önemli performans boyutudur (Bayyurt, 2007). Kalite, üretimin en uygun maliyetle yapılarak müşteri taleplerinin hemen giderilebilmesidir (Efil, 1997). Akal (2005)'a göre kalite müşteri ihtiyaçlarının karşılanma durumudur. Kalite de işgören performansı gibi çok boyutlu ve yönlü bir kavram olduğundan çeşitli tanımlamalarına rastlamak mümkündür. Kalitenin en çok kabul gören tanımlamalarından biri de; üretilen mal ya da hizmetin müşterilerin ihtiyacı karşılama kriterine uygunluğu ve bu yolda yapılan faaliyetlerin karakteristiğidir (Çatak, 1996).

Örgüt idarecilerinin kalite anlayışı noktasında ortaya koyduğu anlayış işgörenlerin performansına etki etmektedir (Sarıkaya, 2002). Müşteri ihtiyaçlarının karşılanırken ortaya konan başarı düzeyi olarak da tanımlanabilecek kaliteyi sağlayacak başlıca unsur işgörenlerdir. Mal veya hizmeti talep eden kişilerin karşılanması, ürünün teslim edilmesi veya hizmetin gerçekleştirilmesi aşamalarının tamamında çalışanlar görevli olduğundan kaliteyi ortaya çıkaran örgütsel yapı unsuru da işgörenlerdir.

Yenilik

Yenilik, örgütler için en dinamik performans boyutlarından biri olup çok uzun bir süreci ifade eder. Bunun yanında yenilik boyutu örgütün varlığını sürdürdüğü tüm

zamanlarda var olan bir performans boyutudur. Yenilik boyutu yaratıcılık, risk alma, gelişim ve değişim ile bütünleşmiş bir performansı içermektedir. Yeni ürünlerin yaratılması ve müşterilere sunulması süreci yeniliği ifade etmektedir (İrmiş ve Akça, 2003). Düzenli üretim, sürekli performans, mali büyüme gibi unsurları da içeren yenilik örgütler açısından önem taşımaktadır (Yağcı, 2008). Ayrıca örgütün devamlılığı ve geleceği açısından da önemlidir (Başat, 2010). Yeniliğe ayak uydurmayan işletmeler rakiplerine göre geride kalacak ve varlığını sürdüremeyecektir.

Etki

Etki, iş tanımlarında belirtilen görevlerin örgütün hedeflerine ulaşmasında fark yaratmasıdır (Bolat, 2008). İşgörenlerin iş akış sürecini etkileme derecesi de etki olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, üretilen üzerindeki kontrol duygusunu belirtir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007). Aynı zamanda örgüt üyelerinin yapılan işler neticesinde önceden belirlenmiş amaçlara ne kadar ulaşıldığını gösteren bir performans boyutudur (Yükçü ve Atağan, 2009). Girdilerle çıktılar arasındaki farkı gösteren çok yönlü performans kavramı da etkidir (Kimanoğlu ve Çak, 2000). İşlerin istenilen standartta ortaya çıkartılması, doğru zamanda sunulması ve alıcıda farklılık yaratması da etki sürecine dâhildir. Örgütsel etki, örgütün belirlediği amaçlara ne kadar yaklaştığını belirleyen bir performans kavramı olmakla birlikte aynı zamanda bir sonuç analizidir. Örgütsel amacın gerçekleşme düzeyini belirler (Başat, 2010).

2.2.3. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

Örgütlerin başarısını ortaya koyan ve artıran en önemli unsur sahip olduğu insan kaynağıdır (Campbell vd., 1970). Örgütün başarısı ile işgörenlerin başarısı eşdeğer olarak görülür. İşgörenlerin sunduğu olumlu performansın sonucunda örgütün başarısı artar (Sabuncuoğlu, 2007). Ayrıca işgörenlerin örgütün hedeflerini benimsemesi, bu yolda kendisini çalışmaya hazır hissetmesi ve işle bütünleşmesi iş performansına olumlu anlamda doğrudan etki eder (Kim vd., 2018).

Personellerinin olumlu performansını artırma yolunda çaba sarf eden örgütsel yapıya sahip işletmeler, işgörenlerinin eğitimi, motivasyonları, yetenekleri, katılım düzeyleri, aldığı

ücretler gibi çeşitli faktörlerin olumlu olmasına dikkat etmeleri gerekir. Tuffaha (2020) yaptığı çalışmada işgören performansını etkileyen faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak kategorize etmiş ve bunları da; eğitim, motivasyon, yönetimin rolü, yetenek, çevre, katılım, liderlik ve ücret olarak çeşitlendirmiştir.

Eğitim

Eğitim, işgören performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri olmakla birlikte, bireyin bilgi, birikim ve yeteneklerinde meydana gelen çeşitli ve olumlu değişim faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Gerşil ve Aracı, 2011). Örgütsel açıdan ise eğitimi, işin gereklilikleri doğrultusunda bireylerin bilişsel düzeylerinin geliştirilme faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz (Uyargil, 2013). İşgörenlerin eğitim düzeylerinin artırılması işe yönelik duygularında gelişim ve değişim yaşamalarına, beklentilerinin artmasına neden olacaktır (Yılmaz, 2015). Bu yüzden eğitsel yönden kendini geliştirmiş personellerin hem işe hem de hayata bakış açıları geliştirmeyen personellere göre önemli oranda farklılık göstermektedir (Güven vd., 2005). Bu farklılıklardan bazıları; sorun çözme becerilerinin daha yüksek olması, iletişim kurma yetenekleri, müşteri memnuniyetini geliştirme çabaları, işin gerekliliklerini daha net anlayarak odak noktalarını kaybetmemeleri gibi birtakım örgütsel ve bireysel unsurlardır (Kılınç, 2019). Bu beceri, yetenek ve eğitim seviyesine sahip olan işgörenler iş yaşamlarında aynı zamanda yükselme beklentisine de girmektedirler. Bu beklentiye giren bir işgören yüksek motivasyonla olumlu ve istenen performansı fazlasıyla göstererek etkili bir performans göstermektedir (Işıkhan, 2004). Bu durum işgören performansına açıkça ve yüksek bir şekilde etki etmektedir.

Motivasyon

İşgören performansına etki eden başlıca kişisel faktörlerden biri de motivasyondur. Motivasyon, ihtiyacın giderilmesi için harekete geçmek olarak tanımlanmaktadır (Butkus ve Green, 1999). Örgütsel anlamda ise, işletmenin amaç ve hedeflerinin karşılanabilmesi için düzenlenmiş yüksek çaba gösterme isteği olarak tanımlanır (Robbins, 1993). Motivasyon kavramının literatürde ki diğer tanımlamalarına bakıldığında, yönlendirme, davranış değişikliği, hedefe ulaşma gibi işgörenleri yakından ilgilendiren birçok işsel süreçten bahsedildiği görülür (Williams, 2000). Çalışanların performansları bu süreçlerde yapılan iş

ve eylemlerden oluştuğundan motivasyonun işgören performansına etki eden önemli bir kişisel faktör olduğundan söz edilebilmektedir (Cole, 2004). Örgütlerde işgörenlerin motivasyonu yüksek tutulduğunda yüksek performans sağlanmaktadır. İşgörenlerin motivasyonu ile performansı arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon vardır (Barutçugil, 2002). Bu yüzden işgörenlerin motivasyonlarının artırılması gerekir. Ödül sisteminin yaygınlaştırılması ve işgören kazancının artırılması, takdir edilme, yönetime katılma, karşılıklı saygı gibi örgütsel iklim süreçlerine önem verilip uygulanarak bu artırım desteklenebilir (Herrera, 2002).

Motivasyon, işgören performansına etki eden önemli bireysel faktörlerden olmasının yanı sıra, örgütsel süreçlerin de önemli bir kısmını ifade etmektedir. Örgütler, çalışanların yüksek motivasyonla iş üretmelerini sağlamak için çeşitli yöntemler uygularlar. Verimliliği artırma çabaları olarak da adlandırabileceğimiz bu uygulamalar işten çok işi gerçekleştirenlere yöneliktir. Mal veya hizmet üretiminin en önemli unsuru olan işgörenlerin özellikle psikolojik durumlarına katkı sağlamak için yapılan takdir edilme, saygı gösterme, değer verildiğini hissettirme gibi eylemler yüksek motivasyon gösterilmesinin baş faktörlerindedir (Prokopenko, 1987). Psikolojik süreçlerin yanında ayrıca işgörenin iş ortamını düzenleyen, geliştiren ve rahat etmelerini sağlayan birtakım fiziksel düzenlemeler ve katkılar da motivasyon artırımına etki etmektedir. Bunlardan bazıları, iş ortamının havalandırmasının yeterli olması, işgörelere yönelik özel alanlar oluşturulması, belirli saatlerde işe ara verilmesi, iş için gerekebilecek her türlü fiziksel envanterin sağlanması gibi unsurlardır (Adem vd., 2004).

Yönetimin Rolü

İnsan kaynakları ve beşeri sermaye, örgütün sahip olduğu en değerli unsurlardır. Örgütsel yönetim anlayışında üzerinde en çok durulması gereken unsur işgörenlerin örgütün hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Bu sağlanmaya çalışırken yöneticilerin beklenen liderlik özelliklerini göstererek işgören performansını olumlu yönde etkilemesi beklenir (Gümüş, 2009). Bu yapılmazsa insan kaynaklarının örgüt açısından beklenen düzeyde ve verimli çalışması mümkün olmayacaktır (Avcı, 2005). Örgütlerde karar vericiler yöneticiler olduğundan işgörenlerin alacağı kararlar ve bu doğrultuda uygulayacakları çeşitli engellemelere takılabilmektedir. Bu açıdan üst yönetimin

işgörenleri ve yaptığı işleri önemseydiği, adil politikalar geliştirip uyguladığı ortamda işgören performansı artacaktır (Akman vd., 2015).

Örgütlerde yöneticilerin sorumlu ve insancıl yaklaşımları, doğru prosedürler ve yeterli iş sağlığı güvenliği yönetimi teknikleri ile tamamlanıp uygulandığında, iş güvenliği kültürü iş yerinde benimsenmiş ve yönetsel istikrar sağlanmış olacaktır (Şerifoğlu ve Sungur, 2007). Yönetsel istikrar sağlanıp güven ortamı oluşturulursa iş yerinin fiziki imkânlarındaki değişiklikler veya yetersizlikler de işgörenler tarafından şikâyet edilmez (Feldman ve Hugh, 1986). Bahsedilen güven ortamını oluşturabilmek için yöneticilerin, ücret ve terfi politikalarında adil kararlar verme, eşitlik, ayırım yapmama, otoriter tutumlar sergilememe, kararlara ve yönetsel süreçlere işgörenlerin de katılım gösterebilmelerini sağlama gibi süreçleri uygulaması gerekmektedir (Tsang, 2007).

Yetenek

Bireylerin iş yaşamına etki eden ve performans durumlarını belirleyen önemli ölçütlerden biri de yetenektir. İşgörenlerin iş ortamında yaşayacağı sosyal etkileşim ve iletişim başarılarını etkilemektedir. Etkilenen bu durum bazı alanların farklı olması ile birlikte olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Baltaş, 2013). Beceri ve yetenek farkı, ahlaki değer farkı, güçlü tarafları gösterebilme farkı, takım oyuncusu olabilme farkı ve baskı altında iş görebilme farkı gibi faktörler işgören başarısının hangi yönde olacağını belirlemektedir (Şahin, 2010).

İşgören seçiminde dikkat edilen önemli noktalardan biri de bireyin işe yönelik kapasitesi ve sahip olduğu nitelikler yani yetenekleridir (Şimşek vd., 2011). Sahip olduğu çeşitli yetenekler neticesinde işe kabul edilen ve performans göstermesi beklenen işgörenin iş veya hizmet üretme sürecinde sahip olduğu becerileri sergilemesi gerekir. Bu becerileri sergileyebileceği fiziki ortamı örgüt idarecileri işgörenlerine sağlamalıdır. Bütün bunlar birleştiğinde, işgörenler yeteneklerini örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanmış olacak ve genel örgüt başarısına olumlu anlamda etki edeceklerdir (Kır, 2018).

Ücret

Ücret, işgörenlerin gösterdiği emek ve performansın karşılığı olan, farklı şekillerde takdim edilebilen ve içinde çeşitli değişkenlerin olduğu bir toplamdır. İşe uygun olarak seçilen ve yetenekleri doğrultusunda bir performans göstererek örgütün çeşitli iş ve hizmet ihtiyacını gideren çalışan, birtakım kazanımlar elde etmek ister. Bu kazanımların en önemlilerinden biri ücrettir. Genellikle maddi bir formda işgörene sunulan ücret, işgörenlerin performansını etkileyen ve etkili kullanıldığında artıran önemli faktörlerden birisidir (Fındıkcı, 2009). Yöneticiler tarafından işe alım sürecinde işgörelere iletilen ücret, iş sonucunda ortaya konan performansa göre artırılabilir. Etkili bir teşvik sistemi olan ücreti sisteminin adil bir şekilde örgüt içinde uygulanması ve gerekli performans değerlendirme süreçlerinin yöneticiler tarafından uygulanması gerekir (Öztürk, 2006). Performans değerlendirme sürecinin en önemli hedefi ücret-maaş belirleme yönteminde kullanılıyor olmasıdır (Uyargil, 2013). İşletmelerin performans yönetimi ve değerlendirme süreçlerinde ortaya koyacağı uygulamalar, ücret dengesi ve yaklaşım işgören performansına doğrudan etki etmektedir. Çalışanlar tarafından örgütteki varlığının en önemli unsurlardan biri olan ücret, sunulan performans, üretilen hizmet ve örgütsel beklentiler sonucunda değerli bir hak ediş olarak adil bir şekilde işgörene sunulmalıdır (Öztürk, 2010).

Çevresel Faktörler

Örgütler dış çevreyi etkileyen ve dış çevreden etkilenen oluşumlardır. Örgütün dış çevre ile karşılıklı bir etkileşim ve iletişimi söz konusudur. Bu etkileşim neticesinde örgüt ve örgütün içinde bulunan yöneticiler ile işgörenleri kapsayan insan kaynakları doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedirler (Aksoy, 2001). Rakipler, müşteriler ve sendikalar örgütü doğrudan etkilerken sosyo-kültürel çevre ve politik çevre örgütü dolaylı olarak etkilemektedir. Örgütün toplumsal bir sistem olması onu çevre ile etkileşime sokan en önemli faktördür (Altan, 2005). Örgütün insan kaynaklarına verdiği önem, kullanılan teknoloji, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevresinin psikolojik yapısı, kültürel yapısı ve ideolojik yapısı başarısını etkilemektedir. Bu kriterlerin yanında rakiplerin mevcut durumu, mevzuatlar ve rakiplerle yaşanan krizler de işgören performansını etkileyerek örgütün genel yapısına etki etmektedir (Gümüştökin ve Öztemiz, 2005).

2.2.4. İşgören Performansının Önemi

Günümüz rekabet koşullarında avantaj sağlamak isteyen örgütlerin başlıca hedeflerinden biri yüksek performans gösteren insan kaynaklarına sahip olmaktır. Olumlu işgören performansı tüm sektörlerde en çok istenen durumlardan biri olmakla birlikte üretilen mal veya hizmetin önemli bir parçasıdır ve işin çekirdeğini oluşturur (Paek vd., 2015). İşgören performansının yüksek olması işletmelerin ürettiği mal veya hizmetin daha kaliteli olmasını sağlayarak örgütsel hedeflere kısa sürede ulaşılmasına olanak tanır. Çalışanların performansını yükseltebilmek için onların sorunlarına kısa sürede çözüm bulunmalı, maddi ve manevi imkânlar verilerek örgütü sahiplenmeleri sağlanmalı, adil bir ödüllendirme sistemi kurularak teşvik artırılmalı, ilgi ve alaka gösterilerek heveslendirilmelidir. Çalışanların başarısı ile örgütün başarısı birbirine bağlı zincire benzer. İşgören performansının artması örgütün performansının artması demektir (Sabuncuoğlu, 2000). İşgörenlerin kendilerine verilen görev sorumluluğunu yeterlilik ve yetenekleri doğrultusunda başarabiliyor olması onu mutlu ederek örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur (Robbins, 2001). Bu açıdan bakıldığında işin özelliklerine göre doğru insan kaynağını seçerek personel ihtiyacını gidermek işletmenin geleceği açısından değerlidir. Ayrıca kullanılan teknoloji ve mekanik yöntemlerin bu denli önem kazandığı günümüz dünyasında insan unsuru yine ön plandadır. Yöneticilerin bu unsuru bireysel amaçlardan uzaklaştırarak örgütsel hedeflere yönlendirmeleri örgütsel açıdan doğru olacaktır (Akal, 2011).

Performansın örgüte kattığı olumlu özelliklerden biri de etkililiktir. Performansla eş anlamlı olarak kullanılan etkililik, işgörenlerin performans bütünüdür (Uygur, 2008). Etkililiğin özünde birey yani işgören vardır. Bu açıdan bakıldığında işgören performansı örgütten önce bireyin kendisi için önem taşımaktadır (Eymür, 2009). Bireyin özel hayatını da etkileyen önemli unsurlardan biri iş ortamında gösterdiği performanstır. Yöneticileri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar yüksek motivasyonla olumlu bir performans ortaya koyar ve örgüte ait olduklarını hissederler. Bu örgütsel iklim durumu kişinin özel hayatına da olumlu anlamda etki eder (Aldur, 2008).

İşgören performansını tehdit eden en önemli unsurlar; rol belirsizliği, yetki farkındalığı ve iş sorumluluklarının bilinmemesidir (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bu olumsuz durumların önüne geçebilmek için idarecilerin birtakım tedbirleri almaları örgütsel ve insan kaynakları açısından önem taşımaktadır. Bu tedbirler arasında; işi akışının önceden belirlenerek işgörenlere net bir şekilde aktarılması, sorumluluğun paylaşılması konusunda çalışanların desteklenmesi, bireylerin iş ortamındaki ihtiyaçlarının karşılanması, örgütün dış çevre ile olan ilişkisinin belirlenerek personele aktarılması, işgörenin iş hayatının dışında da desteklenmesi vardır (Aydoğdu, 2008). Örgütlerin işgörenlere karşı yükümlülükleri arasında beklentilerini karşılamak da vardır. Bu yönde bir yönetsel anlayışı olan örgütlerde çalışan personellerin daha motive tatmin oldukları, örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ve örgüt hedefleri için yüksek performans gösterdikleri görülmektedir (Uygur, 2008). Bu nedenle örgütlerin işgörenlerinin performanslarını artırmaya yönelik adımları atmaları gerekir.

İşletmeler birtakım avantajlar elde edebilmek için çeşitli iş geliştirmeleri ve stratejiler uygularlar. Bu stratejiler, iş akışı ve üretim aşamasındaki israfı azaltmayı, verimsiz işlemleri azaltmayı ve çalışan performansını artırmayı hedefler. Tüm bu girişimlerin sebebi, işgören performansını iyileştirme girişimleridir (Alefari vd., 2018). Kuruluşlar için nihai hedef karlılık ve verimlilik. Bu yüzden müşteri memnuniyeti artırılmaya çalışılır. Sunulan mal veya hizmeti üretme, sunma ve müşteri ile bire bir etkileşimde bulunma aşamalarının merkezinde bulunan işgörenlerin performansı ve başarısı tüm bu süreçler için en önemli durum olacaktır (Nishii vd., 2008). Ayrıca bu durumun örgütsel açıdan da önemi büyüktür. Örgüt yöneticilerinin öncelikle iş yapısına uygun personelleri seçerek, onları mutlu ve motive etmeleri, tüm bu süreçlerin başarılı geçirilmesinde fayda sağlayacaktır (Gül vd., 2008). Performansın yüksekliğinden ziyade sürekliliği örgüt açısından daha önemlidir. İşgöreni değerlendirirken bu durum da göz önünde bulundurulmalıdır. Dönemsel başarısızlıklar hem personel için hem de örgüt için söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin performanslarının değerlendirmesi hususunda bir genelleme yapılarak bir yıllık veya daha da uzun süreler tercih edilmelidir (Eymür, 2009).

2.2.5. İşgören Performansının Sorunları ve Nedenleri

İnsan kaynakları ile ilgili ortaya çıkabilecek sorunları belirlemek ve bunların nedenlerini ortaya koyabilmek çoğu zaman güçtür. Çünkü içerisinde insanla ilgili olan tüm

konular; sürekli dinamik yapısı, anlık değişimlerin çokça yaşanması, kişisel farklılıklar ve duygusal faktörler gibi nedenlerden ötürü tahmin edilmesi veya anlaşılması zor olan durumlardır. İşgören performansı, mal veya hizmet üretim süreciyle ilgilidir ancak planlama ve değerlendirmede meydana gelebilecek değişiklikler ve iyileştirmelerin başlatıcıları ve itici gücüdürler. Dolayısıyla çalışanların performansı örgütün amacına gerçekleştirebilmesinde kilit faktördür (Taşdemir, 2019).

İşgörenlerin performanslarını artırma girişiminde çeşitli faaliyetlerde bulunan yöneticiler birçok sorunla karşılaşır. Bu sorunlarla karşılaşmalarının temel sebebi çoğunlukla insani yönü etkileyen faktörlerin sayısının fazla olmasıdır. Etkiler hem iç hem de dış çevreden kaynaklanmaktadır (Alefari vd., 2018). İşgören performansının sorunları araştırılırken genelde motivasyon, eğitim gibi etkilerin yalnızca bir yönüne odaklanılmıştır. İnsan kaynaklarının yol açtığı sorunların sonucunu öngörme çabalarını zorlaştıran bir belirsizlik durumu söz konusudur (Çapraz, 2013).

İşgören performansı sorunlarının çözümünü belirlemek için altı aşamalı bir sürecin gözden geçirilmesi gerekir (Barutçugil, 2002). Öncelikle sorunun tanımlanması, tanımlanan bu sorunun yaptığı etkinin belirlenmesi, belirlenen etkinin neden analizinin yapılması, işgören performansının standartlarının tanımlanması, çözüm sürecinin oluşturulması ve iyileştirme planının yazılması şeklinde bir süreç işletilmelidir. İşletilen bu süreç, sorunu belirlemek ve çözmek yönünde iyileştirici bir bakış açısıyla tamamlanarak, işgörenlerin performansını olumsuz bir şekilde etkileyecek veya çalışanları cezalandırıcı şekilde olmamalıdır (Dilsiz, 2006).

2.2.6. İşgören Performansı Değerleme Önemi

Performans değerlendirme, işgörenin sorumluluklarını yerine getirirken, yeterliliği ve etkinliği hakkında bilgi sağlamak ve bu süreçte gösterdiği performansı tanımlamaktır (Yıldırım, 2008). İşgören performansı değerlendirme süreci, çalışanların daha önceden belirlenmiş iş gerekleri temel alınarak, belirli zaman aralıklarıyla değerlendirmelere alınması, olumlu olan tarafların belirlenerek olumsuz olan tarafların çeşitli yöntemlerle düzeltilmesi ile ortak kararların alındığı, karşılıklı etkileşime ve iletişime dayalı çok etkin ve önemli bir süreçtir (Acar, 2018). Performans değerlendirme örgütün genel yapısına bağlı

olarak çalışanların yaptığı işlerin olumlu ve olumsuz yanlarını gösteren, iş akışı içinde gösterilen performansın hem nicel hem de nitel yönlerini içeren ve örgüt çalışanlarının davranışlarını değerlendiren bir yöntem olarak da tanımlanmıştır (Doğuç, 2017).

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler işgörenle yöneticiler arasındaki etkileşimi artırarak hem çalışanların kişisel gelişimine hem de örgütün genel başarısına etki etmektedir (Turhan, 2010). Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme sistem ve yöntemleri, bir durumu belirleme sürecinin yanında üretim sürecinin iyi ve beklenen şekilde olmasını sağlayan etkin bir kontrol sistemidir (Zerenler, 2005). Bir örgütte etkin bir değerlendirme sisteminin varlığı, işgörenlerin başarısını ortaya çıkararak, işgücü, sermaye, yönetim ve çalışan öğelerinin, karlılık, büyüme ve etkileşim gibi temel amaçların gerçekleşmesine imkân sağlamaktadır (Öztürk, 2008).

Örgütsel yapı içinde işgören performansını değerlemenin rolü ve önemi şu şekilde sıralanabilir (Akal, 2011).

1. Örgütün devamlılığını sağlamak için işgören verimliliğini artırma anlayışını sürekli hale getirmek,
2. İşgören performansı yönetiminin denetimini sağlamak
3. Yöneticilerin yeterliliklerini artırarak planlama sürecini geliştirmek,
4. Örgütün var olan sorunlarına karşı mücadele etmek ve işgörenleri bu yönde organize etmek,
5. Üretilen mal veya hizmetin sonucunu değerlendirerek işgörenlerle çıkan sonuçları paylaşmak,
6. İşgörenlerin ve idarecilerin tümünü sürece inandırarak özendirme.

2.2.7. İşgören Performansı Değerleme Amacı

Örgüt yöneticileri, çalışanlarının yeterliliklerini, hissettiklerini, başarabileceklerini ve kurumu ne kadar benimsediklerini bilmek ister (Sabuncuoğlu, 2000). Bununla birlikte, işgören performansının değerlendirilmesi, çalışanların iş başarılarını artırmaya yönelik olup, bu başarıyı örgütün amacı ile uyumlu şekilde oluşturacak, kişisel yeterlilik ve yetenek düzeyini arttırarak kullanımını sağlamaktır (Özgen vd., 2002). Performans değerlendirmeleri genelde örgütsel amaçları yerine getirmek için yapılsa da işgörelere iş akışı içerisinde yön ve bilgi

sağlamak amacıyla da yapılmaktadır. İşgören performansı değerlendirmenin asıl odağı çalışanların performanslarını artırmaktır (Pettijohn vd., 2001). Örgütlerde işgören performansı değerlendirme çalışmaları yapılırken; çalışanların iş davranışları tespit edilerek örgütsel başarıya yapacakları katkı seviyesi tahmin edilmeye çalışılır ve bu seviyede bir sorun olabileceği tespit edilirse alınacak tedbirler için kaynak oluşturulmaya çalışılır (Öztürk, 2008).

İşgören performansı değerlemenin literatürde bahsedilen çok sayıda amacı bulunmaktadır (Uyargil, 2013).

1. İşgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını ve örgütün maddi kaynaklarını yararlı kullanmalarını sağlamak,
2. İşgörenlere iş performansları hakkında dönütler vererek bilgi akışını sağlamak ve çalışanlardan iş ile ilgili her konuda dönütler alarak düşüncelerini ve beklentilerini öğrenmek,
3. Çalışanlara iş akışını bozmayacak şekilde yetkiler vererek değerli hissetmelerini sağlamak ve motivasyonlarını yükseltmek,
4. Ücret artışı, maddi kaynak sağlanması gibi konularda işgörenlerin beklentilerini makul seviyede karşılamak,
5. İşgörenlerin işle ilgili eğitimsel taleplerini dikkate alarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak,
6. Çalışanların iş yapma yöntemleri ile organizasyonel yöntemleri uyumlu hale getirmek,
7. İşgörenlere her konuda adil ve eşit davranmak,
8. Olumsuz performans gösteren işgörenleri tespit ederek, kötü performansın nedenlerini saptamak ve çözüm yollarını belirlemek,
9. Çalışanları sahip olduğu yetenek ve yeterlilikleri doğrultusunda doğru pozisyonlarda çalıştırmak,
10. İşgörenler arasındaki iletişim ve etkileşimi artırmak (Çalık, 2003).

2.2.8. İşgören Performansı Değerleme Yararları

Performans değerlendirme, işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak ve bu yolda onlara katkı sunabilecek yöntemleri belirleyerek verimliliklerini

artırmaya çalışmakla ilgili uzun ve geniş bir süreci kapsar. İşgören performansı çok boyutlu bir şekilde değerlendirilir. İş akışı içinde iletişim, sorumluluk, verim, etkinlik, sunum, yönetim ve organizasyon gibi birden fazla değerlendirme süreci bulunduğundan çok boyutlu değerlendirme süreci örgütlerde kullanılmaktadır (Turgut, 2001). Çok boyutlu değerlendirme sürecinin iş verimliliğine katkısı olduğu kadar işgörenlerin olumlu performans göstermelerine de katkısı vardır. Performansları değerlendirilen işgörenler bilinçli bir şekilde işle ilgili yol haritalarını belirleyebilmektedir. Bu sayede örgütün insan kaynağını oluşturan işgörenler, sorumlu olduğu iş bölümündeki süreçleri gerçekleştirebilmek ve bu süreçle ilgili karar alabilmek adına fikir sahibi olmaktadır (Doğan, 2013). Performans değerlendirme, örgütün yerleştirme süreçlerinin etkinliği ile ilgili bilgi sağlayabilir ve işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek değerlendirmeye yardımcı olabilir (Yıldırım, 2008).

İşgören performansı değerlendirmenin literatürde farklı yazarlar tarafından belirlenen birçok yararı bulunmaktadır (Helvacı, 2002).

1. İşgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda çalışarak verimliliğini, etkinliğini ve motivasyonlarını artırmak,
2. Verilen işin istenen şekilde yapılmasını sağlayarak, iş için gerekli bilgi, yetenek ve yeterlilikleri belirlemek,
3. Çalışanların güçlü taraflarını ortaya çıkararak takdir etmek,
4. Çalışanların zayıf taraflarının belirlenerek güçlendirilmesini işgörenle birlikte sağlamak,
5. Disiplin, iş akışı, ödül, ücretlendirme, istek, hedef ve amaçlar gibi süreçleri önceden belirleyerek işgörene aktarmak gibi birçok faydasından bahsetmek mümkündür (Turgut, 2001).

2.2.9. İşgören Performansı Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci, işgörenlerin iş ortamındaki verimliliğini her yönüyle ortaya koymaya çalışan bir başarı değerlendirme sürecidir (Çalık, 2003). Süreç performansın planlanamasıyla başlar ve ardından performansın yönetimi ile devam eder. Değerlendirilmesi ve son olarak da performansın geliştirilmesi ile tamamlanır (Williams, 2000). Etkin bir işgören performansı değerlendirme sürecinde bireysel başarı standartları belirlenerek performansla ilgili standartlar saptanır. Saptanan standartların ardından işlem

sürecini geçiren işgörenlerin performansları ölçülür. Sürece uygun bir değerlendirme yöntemi seçilerek performans standartları karşılaştırılır. Son olarak personellere geri dönüt verilir (Özgen vd., 2002). Performans değerlendirme sisteminin unsurları bahsedilen bu süreçlerden oluşmaktadır. İşgören performansı değerlendirme süreci, personellerin kişisel hedeflerini belirlemesinden başlayarak, buna ne kadar yaklaştıkları, bu süreçte neler yaptıkları ve sonuçta nereye ulaştıkları ile ilgili bir süreçtir (Fındıkçı, 2003).

Barutçugil'e (2002) göre performans değerlendirme çok boyutlu olduğundan, süreç unsurları çok çeşitli ve geniş kapsamlıdır. Bu süreç;

Örgütün hedef ve amaçlarının belirlenerek işgören başarı kriterlerinin önceden belirlenmesi,

Organizasyonel gerekliliklerin tanımlanmasıyla birlikte vizyon ve misyon oluşturulması,

İş etkinliği planlamasının yapılması,

İşgörenlerin kişisel hedeflerinin yine onların katılımıyla belirlenmesi,

Performans standartlarının oluşturulması,

İşgörenlerin işle ilgili gireceği tüm süreçlerin eylem planının oluşturulması,

Yapılan iş ve işlemler neticesinde hedeflere ne kadar ulaşıldığının ölçülmesi, belirlenmesi ve değerlendirilmesi,

Eksikliklerin saptanarak giderilmeye çalışılması, bununla ilgili personele gerekli eğitimin verilmesi veya rehberlik edilmesi,

Yapılan tüm işlem sürecinin işgörenlerin çalışan kayıtlarına aktarılması unsurlarından oluşmaktadır.

2.3. Dönüşümcü Liderlik

2.3.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı

Dönüşümcü liderlik kavramı literatürde ilk olarak Downtown (1973) tarafından yapılan çalışmayla karşımıza çıkmaktadır. J. V. Downtown yaptığı araştırmada dönüşümcü liderliği karşılıklı gelişime dayalı bir süreç olarak açıklamıştır (Simic, 1998). Downtown'ın yaptığı çalışmada "İsyan Liderliği" modellemesiyle dönüşümcü liderlikten bahsetmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramına ait derinlemesine yapılan ve kavramı net bir şekilde ortaya çıkartan araştırmacı, 1978 yılında yaptığı "Buhran Liderliği" çalışmasıyla McGregor Burns olmuştur (Brown, 2002). Burns yaptığı çalışmada, liderlik teorilerinden karizmatik liderliği temele alarak lider ile yönetici tanımını ve ayrımını yapmaya çalışmıştır. Ayrıca Burns çalışmasında yalnızca lider ya da çalışanların davranışlarına odaklanmamış ayrıca lider ile çalışan ilişkilerinin şeklini, boyutlarını ve yansımalarını da ele almıştır (Alimo ve Metcalfe, 2001). Burns dönüşümcü liderlik modelini, örgütü önceden belirlenen misyon doğrultusunda yeni bir düzleme taşıyan ve idari mekanizmayı bu doğrultuda kurarak temel değişiklikler yapan bir düzlemde tanımlamaktadır (Durak, 2019). Burns'ün çalışmaları araştırma alanına çağdaş bir anlayış getirmiş ve sonrasında yapılan araştırmalar için yol gösterici olmuştur. Burns'ten sonraki dönemde yapılan liderlik araştırmalarında üzerinde durulan konular, vizyon, ahlak, irade, değer ve özgüvendir (Brown, 2002).

Dönüşümcü liderliğin araştırmacılar tarafından literatüre kazandırılan pek çok tanımı vardır. Bun tanımlamalarda dönüşümcü liderliğin genel çerçevesi çizilerek anlatılmak istenen liderlik modeli ifade edilmeye çalışılmıştır (McShane, 2005). Dönüşümcü liderlik, çalışanların ve liderin motivasyonel anlamda birbirlerini desteklediği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Zel, 2011). Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan tanımlamada dönüşümcü liderlik, çalışanları iş ilişkileri üzerinden örgütlemekten ziyade, geniş bir vizyonla üst düzey amaçlar için motive eden liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Celep, 2014). Bir başka tanımlamada ise dönüşümcü liderlik, örgütün ihtiyaç duyduğu bütünsel ve kapsamlı bir iş ortamının oluşturulduğu yönetsel kapasite olarak değerlendirilmiştir (Hacker ve Roberts, 2003). Ayrıca dönüşümcü lider, olumsuz şartlarda oluşabilecek zor durumlarda sahip olduğu vizyonel bakış açısı ile takip edenleri harekete geçiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Sungurlu, 2001). Burns'ün (1978) tanımlamasında ise dönüşümcü liderlik kavramı, çalışanlar ve yöneticilerin hedeflenen değişimi gerçekleştirme motivasyonlarının karşılıklı

bir şekilde hedefe yönlendirilmesini sağlamaktır. Bu kadar farklı dönüşümcü liderlik tanımlamasının yapılması, araştırmacıların dönüşümcü liderliğin farklı yönleri ve boyutlarına odaklanması ve bakış açılarının değişikliğinden kaynaklanmaktadır (Erturgut, 2010). Dönüşümcü liderliğin en temel üç işlevi ise;

-Süreç içerisinde oluşan sorunları önem sırasına göre çözme ve bu yönde politikalar belirlemek,

-Değişimi temel motto yaparak iş mekanizmasını bunu üzerine kurmak,

-Örgütün geleceğini önceden tahmin ederek çalışanların örgütün maddi kaynaklarını verimli ve etkin kullanmalarını sağlamaktır (Aydın, 1997).

Dönüşümcü liderlik modelinin temelinde değişim ve insan yer almaktadır. Çalışanların belirli amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşma noktasında gereken örgütsel değişimlerin yapılması ve bu yönde olan uyumun sağlanması dönüşümcü liderliğin odak noktasıdır (Frost, 2004). Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden biri, çalışanları maddi ödüllendirme yöntemleri dışında; anlayış, katılım, etkileşim, karşılıklı güven gibi unsurlarla sürece katarak performanslarını artırmalarını sağlamaktır (Güney, 2007). Dönüşümcü lider, sahip olduğu yeteneklerle işgörenlerin güvenini kazanarak beklenenden daha üstün bir başarı ve sonuç almayı hedefler (Feramuz, 2013). Aynı şekilde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi artırarak grup çalışmasını örgüte kazandırır ve ast-üst ilişkisinin en hafif şekliyle etkileşimi artırmayı sağlar (Alpaslan ve Oktar, 2015). Dönüşümcü liderliğin odak noktası insan olduğundan dönüşümcü liderin de odağı, çalışanların ihtiyaçlarını, değerlerini ve inançlarını dönüştürerek başarıyı ve performansını artırmaktır (Koçel, 2005).

Dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran belirgin bazı özellikler vardır. Bunlar;

-Çalışanları örgütsel ve zihinsel olarak hedefler doğrultusunda dönüştürmek,

-Çalışanların bireysel gelişimlerine katkıda bulunarak kendini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmak,

-Hem işgören tarafında hem de idari tarafta yer alan tüm personelin kişisel çıkarlarını gözetmemelerini sağlayacak bir vizyon ortaya koymalarını sağlamak,

-Çalışanları tarafından rol model alınacak söylem ve davranışlarda bulunmak,

-Örgütün tüm kademelerinde yer alan personelleri desteklemek ve yön göstermek,

- Çalışanlarla duygusal bağ kurarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelmelerini sağlamak,
- Bireysel ve grup eğitimlerini planlayarak katılımı sağlamak,
- İşin yönetim kısmında çalışanların da söz sahibi olmasını sağlamak,
- Çalışanların vicdani davranışlar göstermelerini sağlamak için adalet, barış ve bağımsızlık gibi değerlere hitap etmek,
- Çalışanların yaratıcılığını artırmak için iş görevlerini yapmalarında serbestlik tanımak,
- Yapılabilecek hataları bir gelişim ve değişim fırsatı olarak görmek gibi özelliklerdir (Canbaz, 2019).

2.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran birtakım karakteristik özellikler bulunmaktadır. Bu liderler sahip oldukları etkileşimci ve dönüşümcü yapı sayesinde literatürde bahsi geçen diğer liderlerden ayrılmaktadır. Kendilerine özgü nitelikler sayesinde dönüşümcü lider olarak adlandırılmaktadırlar. Çağdaş bir yönetim vizyonu ile birlikte dönüşümcü liderler kreatif ve insan odaklı bir anlayışa sahiptirler (Boas ve Dvir, 2003). Dönüşümcü liderlerin takım üzerinde etkileri işgörenlerle kurdukları manevi bağ ile yakından ilgilidir. Bu etki ve bağ sayesinde işten alınan verim üst düzeye çıkmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000).

Alan yazında yapılan dönüşümcü lider özellikleri incelemesinde çok sayıda özellik belirtilmiş olup bu özelliklerden öne çıkanlar aşağıda belirtilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Ortak vizyon oluşturma: Dönüşümcü liderler, örgütün üretim ve yönetim sürecinde ve ileride yaşanabilecek olumlu veya olumsuz durumları önceden belirleyerek tahmin etmektedirler. Bu açıdan vizyon sahibi ve bunu gerçekleştirebileceklerine inanmış kimselerdir (Shelton, 2002). Oluşturulan vizyonun işgörenlerle paylaşılarak benimsenmesi ve beğenilmesi sağlanır. Örgütün hedeflediği noktaya ulaşmasında çalışanların ortak vizyonu benimsemesi ve bu yönde performans göstermesi gerekir (Açıkalın, 2000).

Karizmatik etkiye sahip olma: Dönüşümcü liderin doğuştan getirdiği birtakım özellikleri ile birlikte süreç içinde oluşturduğu karizmatik etkiler, işgörenlerin performansını artırarak iş sürecine olumlu katkı yapmaktadır (Bass, 1985). Bu özelliğe sahip liderler karşısındakileri kolayca etkileyebilmekte ve ikna edebilmektedirler. İşgörenlerin saygı ve güven duymasını sağlayan en önemli özelliklerden biri liderin karizmatik etkiye sahip olmasıdır (Güney, 1999).

Etkili iletişim: Dönüşümcü lider tanımlamasındaki en önemli özelliklerden biri de etkili iletişimdir. Astarlar ve üstlerle yapılan işlevsel iletişim çalışan motivasyonunu artırarak sürece olumlu katkı verir. Dönüşümcü liderler, kurum içinde etkili bir iletişim ağı kurarak, işgörenleri hedeflere yönelik motive ederler. Verilecek emirler ve gönderilecek mesajların açık, anlaşılır ve amaca yönelik olarak iletilmesi önemlidir (Maxwell, 1999). Dönüşümcü liderler etkileyciliklerini artırmak için işgörenlerle fikir ve bilgi alışverişinde bulunurlar. Bu açıdan bakıldığında paylaşılmayan ve karşılıklı olarak mütalaa edilmeyen fikirlerin özellikle astlar tarafında bir değeri yoktur (Brestrich, 2000).

Cesaret ve risk alma: Dönüşümcü liderler hedefe dönük tutarlı riskler alabilen ve bu doğrultuda cesaret gösteren karakterdedirler. Süreç içinde ortaya çıkabilecek problemler ve zorluklar karşısında soğukkanlı ve dirençli bir tutum gösterirler (Zel, 1997). Aynı zamanda risk almayı seven, vazgeçmeyen, kendisini izleyenleri de cesaretlendiren bir yapıdadırlar.

Değişimde önder olma ve değişimi destekleme: Dönüşümcü liderler örgütte işgörenler için değişimin ve yeni gerçeklerin oluşturulmasında ve uygulanmasında ki en önemli katalizörlerdir. Değişimin sınırlarını, yenilikleri, ilkeleri ve beraberinde getireceği tüm alışılmadık süreçleri dönüşümcü liderin kendisini izleyenlere karşı verdiği görüntü oluşturur (Açıkalin, 2000). Örgüt içinde değişen ve yenilenen tüm maddi ve manevi unsurlara uyum sağlanmasını sağlama görevini dönüşümcü liderler, etkili iletişim ve işgörenlerle özdeşleşerek gerçekleştirmektedirler (Şimşek, 1997).

Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları birçok özellik açısından örgütler için ne kadar önemli ve gerekli olduğu açıkça ortadadır (Çakar ve Arbak, 2003). Dönüşümcü liderin yukarıda bahsedilen özelliklerinin dışında kendisini diğer liderlerden ayıran önemli birtakım özellikleri de bulunmaktadır: (Berber, 2000).

1. Örgütsel değişimin öncüsü olan dönüşümcü liderler, hem işgörenlerin hem de yöneticilerin bakış açılarını toplayarak birimler arasındaki uyumu sağlarlar.
2. Çalışanların özgüvenini yukarı çıkartan ve onlara işle ilgili sorumluluklar veren kişi dönüşümcü liderlerdir.
3. Ahlak, erdem ve örgütsel değerler en çok dönüşümcü liderler tarafından benimsenmektedir.
4. Dönüşümcü liderler sahip oldukları yetenek ve güçlerini daha yüksek düzeyde performans vererek kendisini izleyenleri etkilemek için kullanırlar.
5. İş ortamında ortaya çıkacak belirsizlik ve kararsızlık durumlarında işgörelere öncülük ve rehberlik ederek en doğru kararın alınmasını sağlarlar.
6. Üst düzey bir analitik düşünce becerisiyle alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt ederek karar verme sürecini belirlerler.
7. Kişilik özelliklerinden biri de zoru başarma isteği ve kendisini izleyenleri bu yönde teşvik ederek motivasyonlarını artırmaktır.
8. Yaratıcı düşünme becerisine sahip olan dönüşümcü liderler, çokluğu zenginliğe dönüştürebilecek yaklaşıma sahiptirler.
9. Amaç odaklı olarak zamanı verimli kullanma ve çalışanları doğru yönlendirme ve yöneltme becerisine sahip liderlerdir.
10. Dönüşümcü liderler ileri görüşlü olurlar ve örgütü vizyoner bir bakış açısıyla yönetirler.
11. Kendisini izleyenleri özellikle entelektüel açıdan uyandırarak, kişisel dönüşümlerini gerçekleştirecekleri heyecanı ve isteği onlara verirler.

2.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin boyutları literatürde dönüşümcü liderlik türünün tanımlanmaya başlamasından itibaren uzun bir süreç içerisinde incelenerek ortaya konmuştur. Konuyla ilgili olarak ilk araştırmayı 1985'te Bass yapmıştır. Dönüşümcü liderliğin boyutları ile ilgili çalışmalar süreç içinde yapılmaya devam edilerek farklı araştırmacılar tarafından benzer veya yakın liderlik boyutları ortaya konarak kavramsallaştırılmıştır (Bass ve Riggio, 2006).

Alan yazında sıklıkla karşılaşılan dönüşümcü liderlik boyutları ve bu boyutları ortaya koyan araştırmacılar tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1

Dönüşümcü liderlik boyutlarına genel bakış

Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Posner ve Kouzes (1988)	Bass ve Steidlmeier (1999)	Rafferty ve Griffin (2004)
Karizma	Açık Vizyona Sahip Olma	Ortak Vizyona İlham Verme	İdealleştirilmiş Etki	Vizyon
Bireyselleştirilmiş İlgi	İletişim Yoluyla Anlamlılık Yaratma	Hareket Geçirme	Bireyselleştirilmiş Etki	Bireysel Kabul
Entelektüel Uyarım	Benliğin Yaratıcılığını Kullanma	Sürece Meydan Okuma	Entelektüel Uyarım	Entelektüel Uyarım
İlham Verici Motivasyon	Güven Oluşturma	Yüreklendirme	İlham Verici Motivasyon	İlham Verici İletişim
		Süreci Modelleme		Destekleyici Liderlik

Kakkuri (2017)

Bass (1985) etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin boyutlarını tespit etmeye çalıştığı araştırmada öncelikle üç boyutlu “bir yapı üzerinde durmuş ancak daha sonrasında 1990 yılında yaptığı çalışmada yeni bir boyut daha ilave ederek literatürde en çok kullanılan dört boyutu ortaya çıkartmıştır. Bu boyutlar idealleştirilmiş etki (karizma), entelektüel uyarım, telkinle güdüleme (ilham verici motivasyon) ve bireysel ilgidir (Bass ve Avolio, 1993). Tablo 2’de bu dört boyut ve liderden beklenen davranışlar sunulmuştur.

Tablo 2

Dönüşümcü liderlik boyutları ve liderden beklenen davranışlar

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	Vizyon ve misyon oluşturup bunu ifade etme, kendisini izleyenlerin saygı ve takdirini kazanma.
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	Zekâyı ve becerileri geliştirme, rasyonelliğe öncelik verme, sorunlara pratik çözümler bulma.
Bireysel İlgi (Kişiselleştirilmiş İlgi)	İzleyenlere saygı duyup dinleme, onların düşüncelerine önem vererek değerli olduklarını hissettirme.
Telkinle Güdüleme (İlham Verici Motivasyon)	İzleyenleri teşvik ederek motive bir şekilde hedefe yönelmelerini sağlama.

Erkutlu, 2014

Dönüşümcü liderliğin dörtlüsü olarak adlandırılan bu boyutlar başlıklar halinde detaylı olarak çalışmamızda irdelenmiştir (Eraslan, 2004).

İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Liderin karizmatik davranışlarla kendisini izleyenleri etkileyerek onlarla özdeşleşmesi, dönüşümcü liderlik modelinin en üst seviyesidir (Bacha ve Walker, 2013). Bununla birlikte dönüşümcü liderin yalnızca karizmatik özellikleri üzerinden tanımlanması kavramı eksiltmektedir. Liderin dönüşümcü lider olarak tanımlanabilmesinin başlangıç ve en üst sınırının idealleştirilmiş etki olduğu belirtilmiştir ancak bu süreç uzun ve birçok etkenin birleştiği bir yoldur. Lider bu süreçte kendisini izleyenlerle etkileşime girerek örgütün vizyon ve misyonunun belirlenmesini sağlar (Karip, 1998).

İdealleştirilmiş etki en geniş anlamıyla liderin astlarına güven, sevgi, saygı ve sadakat aşılıyarak süreç içinde neyin önemli olup olmadığını görme yetisini ve görev sorumluluğunu vermesini ifade eder (Açıkalın, 2000). Dönüşümcü lider örnek olarak adlandırılabilir davranışlar sergileyerek örgütün vizyonuna uygun hareket eder ve astlara misyon ruhunu yansıtarak onların güvenini ve takdirini kazanır (Bass ve Steidlmeier, 1999).

İdealleştirilmiş etkinin ortaya çıktığının anlaşılabilmesi için liderin astlar tarafından taklit edilmesi ve işle ilgili süreçleri hem özel hayatına hem de iş ortamına yansıtması gerekir (Bacha ve Walker, 2013).

Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Dönüşümcü liderliğin en alt seviyede gelişim gösteren boyutu entelektüel uyarım bileşenidir (Lowe vd., 1996). Entelektüel uyarım boyutu lideri takip eden astların, sorunlara olan bakış açılarını değiştiren, farkındalıklarını ve ilgilerini artıran, sorunlar hakkında yeni ve çağdaş yollarla düşünme becerilerini geliştiren davranışlarını kapsamaktadır (Bass, 1985). Bu boyut detaylı bir araştırma konusu olarak çalışmalara dahil edilmemesi ile dikkat çekmiştir. Ancak entelektüel uyarım alt boyutu diğer boyutlara göre daha içsel ve odaklı olarak birtakım davranışları içerir. İşgörenlerin iş ortamında ortaya çıkabilecek problemlerle ilgili yeni yollarla düşünme becerilerini, farkındalık ve ilgilerini artırmak olarak tanımlanan entelektüel uyarım boyutu, liderin çalışanları zihinsel olarak teşvik etmesiyle ortaya çıkmaktadır (Bass, 1985). Dolayısıyla entelektüel teşvik, dönüşümcü liderin kendisini izleyenlere örgütsel anlamda düşüncelerini, sorunları tespit etmelerini ve çözüm bulabilmelerine imkan verme aşamalarını ifade etmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2009).

Telkinle Güdüleme (İlham Verici Motivasyon)

Dönüşümcü liderler örgütün vizyonunu astlarla birlikte onların fikirlerine de yer vererek gelişimsel ve bütünsel bir bakış açısıyla oluşturmaktadır. Çalışanların iş ortamında izleyeceği yollar bu bütünsel yaklaşımla betimlenmektedir (Arslan, 2019). Dönüşümcü lider kendisini izleyenlere yaptığı uygulamalar ve davranışlarla birlikte ilham verir. Çalışanların, örgüt değerleri ve vizyonla örtüşen uygulamaları sergilemelerine bu ilham neden olmaktadır (Duvacı, 2017). Telkinle güdülemede dönüşümcü lider astlara, geleceğe yönelik ilham vererek motivasyon ve vizyon sağlamaktadır. Lider astlara işle ilgili beklentiler sunarak onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirir. Bu süreç sonunda işgörenler liderin örnek davranışları ve telkinleriyle birlikte örgütsel hedefleri yakalamak adına motive olurlar (Bass ve Riggio, 2006). Dönüşümcü liderler örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için kendilerinden üst düzey bir performans beklendiğini bilmektedirler. Bu yüzden çalışanlara örnek olarak onları da bu doğrultuda yönlendirmek istemektedirler.

Bunu çalışanlara takım çalışmasının ne kadar önemli olduğunu vurgulayarak sağlarlar (Akan, 2019).

Bireysel İlgı (Kişiselleştirilmiş İlgı)

Bireysel ilgı boyutu işgörenden organizasyona değerli beşeri sermaye katkısı sağlamaları ile ilgili bir süreçtir. Dönüşümcü liderler bu boyutla ilgili olarak çalışanlarının ihtiyaçlarına çok dikkat eder ve uzun vadede gelişimlerini sağlamaya çalışır (Kirkbride, 2006). Lider, işgörenden hem iş hayatında hem de özel yaşamında ilerleme olanakları ve beklentilerini yükselterek hedefleri gerçekleştirebilmeleri için onları yeterlilikleri doğrultusunda mentörlük ve koçluk yaparak onlara yardımcı olurlar. Çalışanlarına ilgı gösteren, onlarla bireysel olarak ilgilenen liderler zor çalışma koşullarında dahi onlardan yüksek verim ve performans alabilmektedir (Snell vd., 2013).

Bass (1985) kişiselleştirilmiş ilgı uygulanan işletmelerde, çalışanların beklentilerine önem gösterilmesi ve özel olduklarının hissettirilmesi ile birlikte çalışanların maksimum performans sergileme eğilime girdiğini belirtmektedir. Sosik ve Potosky (2002) ise çalışanların performanslarını artırabilmek ve kişisel gelişimlerini sağlayabilmek için yapılan davranışların kişiselleştirilmiş ilgı olduğundan bahsetmektedir.

2.3.4. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları

Dönüşümcü liderlik örgütlerde bütünüyle değişime odaklanan ve bu anlayışı tüm çalışanlara benimsetmeye çalışan bir liderlik teorisidir. Örgütlerin yönetsel süreçlerini belirlerken ortaya çıkması muhtemel dönüşüm stratejilerini oluşturan kişi dönüşümcü liderdir. Bu liderler etkin dönüşümcü sistematiği ve planlama yetenekleri ile birlikte süreci planlar, desenler ve yönetir. Dönüşümcü liderlere yalnızca örgütlerin yönetsel süreçlerinin oluşturulmasında değil kriz ortamının olduğu her durumda da ihtiyaç vardır (Demirci, 1999). Kriz ortamının olduğu örgütler daha çok kurumsallaşmasını tamamlayamamış, istikrarsız yönetim biçimi olan ve kompleks iş ortamı oluşmamış işletmelerde görülür (Bryant, 2003).

Örgütsel değişim gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamada en önemli görevi üstlenen dönüşümcü liderlik belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu safhalar Tablo 3'te belirtilmektedir.

Tablo 3

Dönüşümcü liderliğin aşamaları

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama
Örgütün hali hazırda bulunan durumunu ortaya koyarak eksiklikleri belirlemek ve fırsatları ortaya çıkarmak, Çalışanların tüm gereksinimlerine duyarlı davranmak, Herkes tarafından benimsenecek vizyonu oluşturmak	Vizyonun tüm çalışanlara iletilmesi, Mevcut durumu benimsemeyip belirlenen vizyonun doğru olduğunu tüm çalışanlara benimsetmek, İşgörenleri yönlendirebilmek için motivasyon sağlamak	Özgüven, risk alma, fedakarlık ve başarı ile güven kazanmak	Belirlenen ve benimsenen vizyonu gerçekleştirebilmek için alışlagelmiş davranışların dışında taktikler üretmek ve gerçekleştirmek, İşgörenlerin vizyona ulaşabilmek için gerekli yöntemleri ve araçları göstermek

Gordon (2001)

Tablodan anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderliğin örgütün tamamında etkili olabilmesi çeşitli aşamalara ve şartlara bağlıdır. Örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesinde birden çok aşamalı ve yeniliğe açık bir sürece ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm aşamaların tamamlanmasıyla birlikte örgütün vizyonu gerçekleştirilmiş olabilmekte ve dönüşümcü liderliğin etkisi anlaşılabilir. Dönüşümcü liderin bu süreci başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi oluşturduğu grup dinamiğine ve onu izleyenlerin hem vizyonu hem de lideri benimsemelerine göre değişiklik göstermektedir.

2.3.5. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Dönüşümcü liderlik modelleri araştırmayı yapan bilim insanlarının isimleriyle anılarak literatürde yer almıştır. Bunlar Burns, Tichy ve Devanna, Bennis ve Nanus ile Bass ve Avolio'dur. Araştırmacılar dönüşümcü liderliğin çok yönlü yapısından dolayı farklı teorilerle birlikte çeşitli modellemeler yaparak kavrama katkıda bulunmuşlardır (Ayık, 2022).

Burns'un dönüşümcü liderler ile ilgili yaptığı çalışmada değindiği modelleme aynı zamanda kuramın temelini oluşturmaktadır. Burns'e göre dönüşümcü liderlik, lider ve onu izleyenlerin etkileşime girerek birbirlerinin motivasyonlarını ve morallerini artırma sürecidir (Gökkaya, 2005). Burns'un liderlik modellemesinde, liderin astları, gelişim, adalet, güven ve barış gibi değerler üzerinden etkilemesi üzerinde durulmaktadır (Bilir, 2007). Bunun yanında lider takipçilerinin ihtiyaçlarını belirleyerek onların bu gereksinimlerini karşılar ve bu şekilde takipçilerinin motivasyonunu artırarak onları harekete geçirir (Burns, 2010). Ortak hedefleri takip etme ve gerçekleştirme sürecinde lider ve astların birlikte hareket etme dürtüsü dönüşümcü liderliğin özünü belirten en önemli ifadelerden biridir (Burns, 1978). Liderin ve astların karşılıklı motivasyonu ve moralleri sonucunda ortaya çıkan faydalar Burns'ün dönüşümcü liderlik modelini belirtmektedir.

Bennis ve Nanus'un ortaya koyduğu çalışmalarda, izleyenlerin ihtiyaçlarına verilmesi gereken önem gereği dönüşümcü liderliğin zorunluluğundan bahsedilerek, günümüz koşulları gereği liderlikten fazlasına gereksinim duyulduğu ifade edilmiştir (Wallace ve Weese, 1995). Bass ve Burns'un yaklaşımlarını bir arada düşünerek tasarlanan bu yaklaşımda dönüşümcü liderliğin özünün, izleyenlerin ve liderin kendisinin kişisel gelişimlerine önem verme ve buna bağlı kalma düşüncesi vardır (Bennis ve Nanus, 1985). Araştırmacıların 1980'li yılların ortalarında yaptığı çalışmada 90 etkili liderin 5 yıl boyunca yaptığı davranışları olaylar ve sonuçlar üzerinden yaptığı gözlemlere yer verilerek dört farklı strateji ortaya koymuşlardır (House, 1992). Bu stratejilerden ilki; liderin birçok noktada izleyenlere kendilerini değerli hissettirmesidir. Bunu da işle ilgili konularda yetki devri yaparak ve onlara sorumluluk vererek sağlamaktadır. İkinci olarak; yenilikçilik ve dönüşümsel ilkeler gereği yeni bir grup kimliği oluşturmaya çalışırken çalışanları motive etmeleridir. Organizasyon amaçlar doğrultusunda çalışanları harekete geçirecek uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Üçüncü olarak, çalışanların güvenini sağlamak ve bunu devamlı hale getirmek için onların statülerinin net bir şekilde ortaya konulmasını ve anlaşılmasını sağlamaktadır. Dördüncü olarak ise, çalışanların zayıf yönlerinden çok güçlü yönlerinin farkında olmalarını sağlamak için olumlu icraatlara daha çok yer vermeleridir (Gökkaya, 2005).

Bass ve Avolio'nun dönüşümcü liderlik modellemesinde işgörenlerin örgüt içerisindeki etkinliğinin artırılması üzerinde durulmuştur. Motivasyonun olumlu performans

göstermede ki etkilerinin bilinmesiyle birlikte çalışanların psikolojik durumunun düzeltilmesi ve artırılması gerekliliği vurgulanmıştır (Bass, 1990). Ayrıca bu modellemede benlik kavramına da yer verilmiştir. Çalışanlar ile liderin benlik misyonu arasında özdeşleşmeleri konusunda görüşler bildirilmiştir (Aydın, 2006).

Bass ve Avolio'ya göre liderin izleyenleri dönüştürme tarzı; işle ilgili görevlerin anlaşılmasını, çalışanların kişisel ilgilerinin organizasyonel hedeflere yöneltmesini ve öncelikli taleplerin giderilmesi ile ilgilidir (Aslan, 2009). Bu modellemede etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları birbirinden ayırt edilmektedir ancak duruma ve ihtiyaca göre iki liderlik türünün de kullanılabilmesi belirtilmiştir (Gökkaya, 2005). Modellemeyi diğerlerinden en ayırt edici yönü, dönüşümcü liderin onu izleyenleri etkilemesi açısından açıklanmasıdır. Bu açıklamada izleyenler lidere, bağlılık, saygı ve güven duyarak lideri takdir etmektedirler.

2.3.6. Sporda Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları

Dönüşümcü liderlik çalışmaları, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren araştırmacılar tarafından çokça konu edinilmiştir. Literatürde rastlanılan çalışmaların çeşitliliğinden, kavramın ilgi çekici ve popüler bir konu olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan tarama neticesinde hem spor alanında hem de diğer alanlarda dönüşümcü liderlik ile ilgili bazı çalışmalar ve çıkan sonuçlardan aşağıda bahsedilmiştir.

Kuşu (2019) İstanbul'da bulunan anaokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin problem çözme becerisi üzerindeki etkilerini belirlemeye çalıştığı araştırmada dönüşümcü liderlik stili gösteren yöneticilerin problem çözme becerilerinin yüksek olduğunu saptamıştır. Bolat ve Seymen (2003)'in yaptığı çalışmada kurumlarda iş etiğinin tüm çalışanlara kazandırılmasında dönüşümcü liderlik tarzının etkilerini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda; dönüşümcü liderin etik davranışlarıyla oluşturduğu vizyonu tüm çalışanlara kabul ettirmesi ile birlikte iş etiğinin yerleştiği ve benimsendiği ortaya çıkmıştır.

Altın (2019)'ın Balıkesir ilinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin gözünde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdiği durumlarda liderin eğitim durumu

ve branşlarının farklılık göstererek bu etkenlerin liderlik stillerini belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Tutar ve Tuzcuoğlu (2009)'nun çalışmasında ise çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Bakırcan (2011)'ın Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Federasyonlarda görevli yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelediği tez çalışmasında; yöneticilerin büyük çoğunluğunun dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki ve bireysel destek boyutlarını tam olarak gösterirken entelektüel uyarım ve telkinle güdüleme boyutlarında daha zayıf bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tüm alt boyut puanlarının federasyon yöneticilerinin puanlarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yıldırım (2013)'ın üniversitelerin spor bilimleri ile ilgili akademik birimlerinde görevli akademik personellerin dönüşümcü liderlik algıları ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; akademik personelin dönüşümcü liderlik algısının orta düzeyde olduğu ve örgüt kültürü tiplerinden pazar ve hiyerarşi boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bakan vd. (2015)'ın liderlik türü ile öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştığı makalelerde izlenen yani dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerle çalışan öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ekinci (2021)'nin dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine etkilerini belirlemeye çalıştığı tez çalışmasında Mardin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları örnekleme kullanılmıştır. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümcü liderlik algı düzeyi arttıkça iş tatmini oranının da arttığı ortaya konmuştur. Ayık (2022)'in antrenörlerin dönüşümcü liderlik algıları ile iş tatmini ilişkilerini incelediği çalışmada; iki kavramın birbiriyle ilişkili olduğu ve iş tatmin düzeyinin artmasının antrenörlerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin artmasına bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlikle ilgili yerli ve yabancı çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin özellikle örgütsel anlamda çağın gereksinimlerinin en iyi karşılayan liderlik tarzı olması açısından diğer liderlik tarzlarına oranla daha etkili bir liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Doğanlı, 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemleri genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmaktadır. Genel tarama modelinde çok sayıda kişiden oluşan bir evrende, evrenin tamamı hakkında genel bir kaniya ulaşabilmek için evrenin tümünden veya seçilecek bir grup ya da örneklem üzerinde araştırma taramasını yapmak esastır (Metin, 2014). Genel tarama modeli yaşanan bir durumu olduğu şekliyle betimleyen bir özelliğe sahiptir. İlişkisel tarama modeli ise, iki veya daha çok sayıda değişken arasında karşılıklı etkileşim sonucunda değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımıdır (Karasar, 2011). Bu modelde değişkenlerin birlikte değişip değişmediği veya ne kadar değişiklik gösterdiği ile ortaya çıkan değişimin nasıl olduğu saptanmaya çalışılır. Kullanılan bu yöntem gereği araştırma modellemesinde örgütsel iklim ile işgören performansı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiler detaylı olarak incelenmiştir. Örgütsel iklim alt boyutları ile işgören performansı ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişkiler de ele alınmıştır.

Ayrıca ölçek katılımcılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve unvan bilgileri olan tanımlayıcı istatistiklerine göre kategorilemeler yapılarak örgütsel iklim, işgören performansı ve dönüşümcü liderlik ile ilgili durum detaylı olarak incelenmiştir.

İlişkilerin durumunu daha derinlemesine incelemek için, birçok çalışma tarafından önerilen çağdaş yaklaşımların aracılık analizleri yürütülmüştür (Preacher ve Hayes, 2004, Fritz ve MacKinnon, 2007). Bu metodolojik çerçeve, örgütsel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin potansiyel aracılık rolünü sistematik olarak araştırmayı amaçlamaktadır. Preacher ve Hayes (2004), aracılı bir etkinin, tipik olarak yalnızca bir ara değişkeni içeren dolaylı etkilerin belirli bir sonucu olarak görülebileceğini öne sürmektedir. Ancak bu durumda öncelikle bir aracılık etkisinin sonucuna varmanın, X'in Y üzerinde başlangıçta toplam bir etkisinin olduğu varsayımına dayandırılır. Bu varsayım, dolaylı etkilerin değerlendirilmesinde geçerli değildir. Önemli bir toplam etki olmadan bile

önemli bir dolaylı etki keşfetmek mümkündür. Bu etkinin gerçekten aracılık olup olmadığını belirlemek için, toplam etkiyi değerlendirmek gerekir.

Bu önerilere dayanarak çalışmamızda bootstrap güven aralığı yöntemini kullanılmıştır (Fritz ve MacKinnon, 2007, Hayes, 2018).

Aracılık analizinde çağdaş yaklaşıma göre, bootstrap analiziyle belirlenen a ve b katsayılarının çarpımının (a.b) önemi, aracılık modelinin veya dolaylı etkinin önemini ortaya koymak için gerekçeler sağlar. Bu bağlamda, aracılık modelinin önemini belirlemek için başka hiçbir koşul veya önkoşulun karşılanması gerekmez. Bu yaklaşım, ek kriterler veya varsayımlar gerektirmeden, a.b ürününün aracılık rolünün sağlam bir göstergesi olarak önemini vurgulamaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2021). Aracılık etkilerini değerlendirmek için, aşağıdaki temel noktaları göz önünde bulundurarak çağdaş bir yaklaşım uygulanabilir;

- (a) Toplam etkideki istatistiksel anlamlılık (c) kesin bir gereklilik değildir. Toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile, dolaylı etki yine de istatistiksel anlamlılığa ulaşabilir.
- (b) Bağımsız değişkenin (Örgütsel İklim-İşgören Performansı, X) aracı (Dönüşümcü Liderlik, M) üzerindeki etkisinin, "a" yoluyla gösterildiği gibi, istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmez.
- (c) Yol b'nin önemsiz olması, benzer şekilde, X'in yol "b" ile temsil edildiği kontrol edildiğinde, aracının (Dönüşümcü Liderlik, M) bağımlı değişken (işgören performansı, Y) üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması şart değildir.
- (d) Aracı rolü tam veya kısmi olarak kategorize etmek yerine, doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri kesin olarak ölçmek daha uygundur.

Bu yaklaşım, arabuluculuk modelinin temel dinamiklerinin daha doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır.

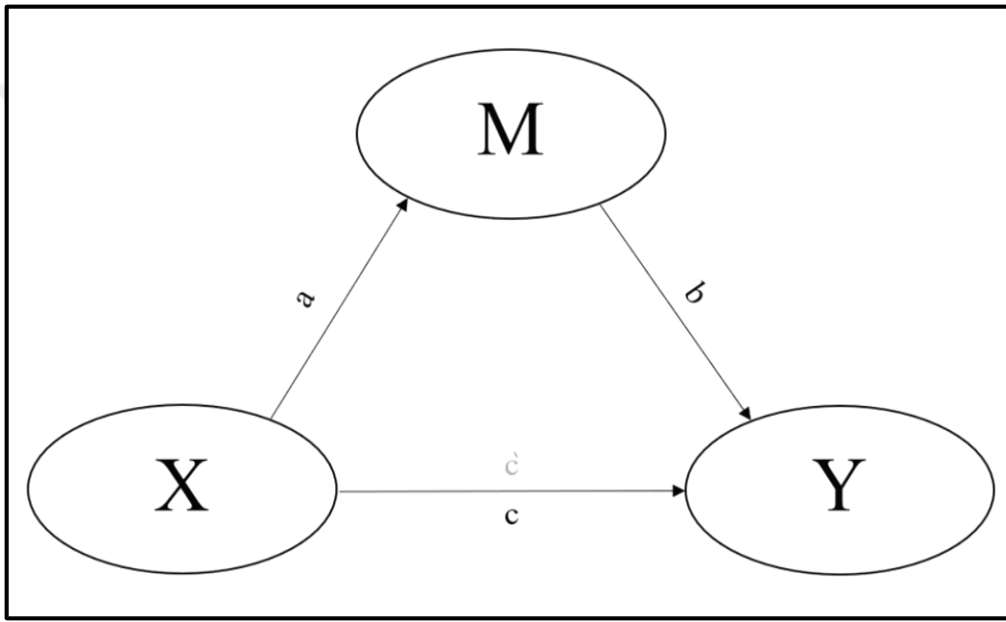
- (e) Doğrudan ve toplam etkiler istatistiksel olarak anlamlı olmayabilirken, dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı kalır.

Bu nedenle, doğrudan etki ve/veya toplam etkide istatistiksel anlamlılığın olmaması, aracılık modelinin istatistiksel anlamlılığına ilişkin sonucu etkilememektedir.

- (f) Dolaylı etkinin önemini değerlendirmek için bootstrap güven aralığı yönteminin (Preacher ve Selig, 2012) kullanılması önerilir.

- (g) Tek gereklilik, bir aracılık modelinin istatistiksel önemini belirlemek için anlamlı bir dolaylı etkiyi doğrulamaktır.

Çalışmamızda yer alan değişkenlerin, a ve b 'nin çarpımının ($a.b$) bootstrap güven aralığı yoluyla istatistiksel anlamlılığa ulaştığı varsayıldığında; ek koşullar dayatılmadan test edilen aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle, daha doğru analiz için bootstrap güven aralığı yöntemi kullanılmıştır (Byrne, 2016).



Şekil 1. Aracılık Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evrenini 2023 ve 2024 yılları itibariyle Güney Marmara Bölgesinde yer alan Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde (Balıkesir, Bursa, Çanakkale) çalışan yönetici ve idari hizmetler sınıfı personeller oluşturmaktadır. Bu personeller yönetici ve idari hizmetler sınıfında yer alan; il, hizmet, ilçe, şube, yurt ve gençlik merkezi müdürleri ile şef, spor uzmanı, antrenör, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, memur ve destek personellerinden oluşmaktadır. Araştırmamızın örneklemini ilgili müdürlüklerde çalışan ve kasıtlı (amaçlı) örnekleme yöntemi ile seçilen 413 personel oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme yöntemi seçilirken, katılımcıların bilinçli seçildiği, konuya ve araştırma

problemine uygun ve alanında uzman kişilerin tercih edildiği kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Kozak, 2019). Başka bir deyişle, amaç, seçilen örneklemin daha geniş bir örnekleme temsil etmesi değil; kasıtlı olarak seçilen örneklem üzerinden konu hakkında daha fazla bilgi toplanabilmesidir (İslamoğlu ve Alınacak, 2013). Kasıtlı örneklem, çalışma grubunun seçiminde araştırmacının amacına en uygun olan grubun seçildiği örneklem türü olduğundan tercih edilmiştir (Yıldırım, 2010). Araştırmaya katılan personellerin cinsiyet dağılımı; 175 kadın personel (%42,4) ve 238 erkek personeldir (%57,6). Katılımcıların yaş ortalaması $35,43 \pm 6,82$, medeni durumları ise 303 evli (%73,4), 110 bekar (%26,6) olarak tespit edilmiştir. Eğitim düzeylerine bakıldığında; 53 (%12,8) personelin lise mezunu olduğu, 325 personelin lisans mezunu olduğu (78,7), 35 personelin ise lisansüstü mezunu olduğu (%8,5) görülmüştür. Kurumda çalışma sürelerinin ortalaması $7,69 \pm 5,57$ yıldır. Katılımcı personellerin en çok 1-5 yıl aralığında (%47,5), ikinci olarak ise 6-10 yıl aralığında (%26,2) çalıştıkları görülmektedir. Ölçek katılımcılarının ünvanlarına bakıldığında; genel idari hizmetler sınıfı personellerin 325 kişi (%78,7), yönetici sınıfı personellerin 88 kişi (%21,3) olduğu, ayrıca çalışan ünvanına bakıldığında katılım gösteren personellerin büyük çoğunluğunun spor uzmanı ve antrenör (195 kişi %47) olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Etik

Araştırma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu tarafından 05.10.2023 tarih ve 12/51 sayılı karar ile onaylanmıştır (Ek 2).

Ayrıca araştırmada yer verilen kamu spor örgütü olan Gençlik ve Spor Bakanlığının Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne bağlı Araştırma ve Politika Geliştirme Daire Başkanlığı Bilimsel Yayın Kurulu'nun 11.01.2024 tarihli ve E-36592570-604.02-6655383 sayılı yazısı ile onaylanmıştır (Ek 3).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada toplanan veriler, Balıkesir, Bursa ve Çanakkale Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde çalışan idari hizmetler sınıfı ve yönetici sınıfı personeller tarafından doldurulmuştur. Çalışmaya toplamda 413 personelin katılımı sağlanmıştır. Örneklem olarak seçilen grupta yer alan toplam 1200 personelden 413 personel çalışmaya katılarak %34.42

oranında katılım elde edilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan veriler gönüllülük esasına riayet edilerek, yüz yüze anket tekniği ile ölçek kullanılarak ve online ölçek yöntemi ile toplanmıştır. Anket yönteminin gerek kolay uygulanabilirliği gerekse de maliyetinin düşük olması tercih edilmesinde ki en önemli etkenlerdendir. Ayrıca konuyla ilgili daha önce geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin bulunması ölçeklerin uygulanabilirliğini ve ölçülebilirliğini kolaylaştırmaktadır.

3.4.1. Örgütsel İklim Ölçeği

Bu araştırmada katılımcıların örgütsel iklime ilişkin algılarını ortaya koyabilmek için; Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilmiş Yılmaz ve Altınkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ‘‘Örgütsel İklim Ölçeği’’ kullanılmıştır (Ek 1, ÖİÖ). Adı geçen ölçek 6 boyut ve 39 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar; destekleyici amir davranışı (4, 9, 15, 16, 21, 22, 26, 27, 39) 9 madde, emredici amir davranışı (5, 10, 28, 32, 33, 36, 38) 7 madde, kısıtlayıcı amir davranışı (11, 17, 23, 29, 34) 5 madde, samimi iş arkadaşı davranışı (2, 7, 13, 19, 25, 31, 35) 7 madde, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı (1, 6, 12, 18, 24, 30, 37) 7 madde, umursamaz iş arkadaşı davranışı (3, 8, 14, 20) 4 maddedir. Ters maddeler ise 6 ve 29. maddelerdir. Ölçek 4’lü likert tipi yanıtlayıcıya sahiptir.

3.4.2. İşgören Performansı Ölçeği

İşgören performans ölçeğinde Kirkman ve Rosen (1999)’nın geliştirdiği, Sigler ve Pearson (2000)’ın çalışmalarında kullandığı ölçek kullanılacaktır (Ek 1, İPÖ). Ölçeği Türkçe’ye düzenleyen Çöl (2008)’ün akademisyenlere yönelik çalışmasında ölçek güvenilirlik katsayı değeri 0,82 bulunmuştur. Ölçek 5’li likert tipi yanıtlayıcıya sahip olup; 4 madde ve tek alt boyuttan oluşmaktadır.

3.4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Çalışanların dönüşümcü liderlik algısını ölçmek amacıyla Podsakoff vd. (1990) geliştirdiği, İşcan (2002) tarafından Türkiye’ye uyarlanan 23 ifadeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır (Ek 1, DLÖ). Dönüşümcü liderlik ölçeği beş boyuttan oluşmaktadır: rol model olma boyutu 8 madde (1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 22), grup amaçlarının

kabulü boyutu 5 madde (3, 9, 15, 20, 23), entelektüel teşvik boyutu 4 madde (6, 12, 18, 21), bireysel ilgi boyutu 3 madde (5, 11, 17), ve yüksek başarı beklentisi boyutu 3 maddedir (4, 10, 16). Ölçek 5’li likert tipi yanıtlama seçeneğine sahiptir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,98’dir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma planı doğrultusunda çeşitli sınırlılıklara gidilmiştir. Çalışmaya kamu spor örgütlerinden; Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu ve spor federasyonları dâhil edilmemiş yalnızca Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatları dâhil edilmiştir. Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatlarından olan Balıkesir, Bursa, Çanakkale İl ve İlçe Müdürlüklerinde 2023/2024 döneminde çalışan personellerle sınırlıdır. Ayrıca çalışma, bu teşkilatlarda görevli olan personellerden; yöneticiler ve genel idari hizmetler sınıfı personellere uygulanmıştır. Aynı kurumlarda görev yapan işçi sınıfı personeller çalışmaya dâhil edilmemiştir. Çalışmada üzerinde durulan örneklem grubu içerisinde Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri teşkilat yapısında bulunan Yurt Müdürlükleri ve Gençlik Merkezleri çalışanlarını kapsamamaktadır.

Araştırmada verilerin toplanması; demografik değişkenler (kişisel bilgi formu), örgütsel iklim ölçeği, işgören performansı ölçeği ve dönüşümcü liderlik ölçeği ile sınırlıdır. Araştırmanın bulguları uygulandığı zaman dilimi olan Ocak-Mart 2024 dönemi ile sınırlıdır. Araştırma verileri toplanırken yalnızca çevrimiçi ve yüzyüze anket yöntemleri kullanılmıştır. Kullanılan veriler, katılımcıların ölçek sorularında yer alan ifadelere kendilerine en yakın buldukları seçenekleri işaretleyerek verdikleri durumsal cevap şıklarıyla sınırlıdır.

3.6. Sayıtlar

Araştırma planı doğrultusunda aşağıda belirtilen sayıtlar göz önünde bulundurulmuştur.

1. Örnekleme oluşturan personellerin evrenini temsil edecek bir nitelik taşıması için gerekli önlemler alınmıştır.

2. Yapılan hesaplamalarla güvenilirlik ve geçerliği yüksek bulunan ve kullanılan ölçüm metotları, ilgili kurumlarda çalışan personellerin örgütsel iklimlerini, işğören performanslarını ve dönüşümcü liderlik algılarını ortaya koyacak güvenilirliğe sahiptir.
3. Ölçeklerin doldurulması esnasında gönüllülüğün en önemli unsur olduğu, kişilerin özel kimlik bilgilerinin talep edilmediği ve araştırmaya yapmış olacakları etkinin önemi vurgulandığından araştırmaya iştirak eden kişilerin içtenlikle soruları cevaplayacakları kabul edilmiştir.

3.7. Verilerin Analizi

Toplanılan veriler SPSS 26.0 paket programında analiz edilmiştir. Elde edilen veriler normal dağılım göstermediğinden non-parametrik testler uygulanmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistikler, ikili değişkenlerde mann Whitney u testi, ikiden fazla grupların ortalama karşılaştırmalarında ise kruskal Wallis analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiye pearson korelasyon analizi ile bakılırken ortaya koyulan modelin test edilmesi yani örgütsel iklim ile işğören performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolünü tespit etmek için AMOS programı kullanılarak aracı değişken analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde çalışmaya katılan personellerin demografik özelliklerinin; örgütsel iklim algıları, işgören performansı ve dönüşümcü liderlik parametrelerine göre farklılaşım farklılaşmadığını gösteren gruplama analizleri ile bağımlı ve bağımsız değişken ilişkilerinin incelendiği analizler ve son olarak çalışmaya ilişkin modelin test edildiği analiz yer almaktadır.

4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel İklim Analizleri

Tablo 4

Katılımcıların örgütsel iklim sıra ortalaması ve örgütsel iklim alt boyutları sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	U	P
Örgütsel İklim	Kadın	175	203.81	19209.500	0.25
	Erkek	238	209.34		
Destekleyici Amir Davranışı	Kadın	175	188.18	17532.000	0.00
	Erkek	238	220.84		
Emredici Amir Davranışı	Kadın	175	210.60	20195.500	0.59
	Erkek	238	204.36		
İşbirlikçi İş Arkadaşı Davranışı	Kadın	175	195.52	18815.500	0.09
	Erkek	238	215.44		
Samimi İş Arkadaşı Davranışı	Kadın	175	200.05	19609.500	0.30
	Erkek	238	212.11		
Kısıtlayıcı Amir Davranışı	Kadın	175	213.82	19631.500	0.30
	Erkek	238	201.99		
Umursamaz İş Arkadaşı Davranışı	Kadın	175	214.73	19472.500	0.24
	Erkek	238	201.32		

p<0.05

Katılımcıların örgütsel iklim ölçeği sıra ortalamaları ve alt boyutlarından emredici amir davranışı, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı, samimi iş arkadaşı davranışı, kısıtlayıcı amir davranışı ve umursamaz iş arkadaşı davranışı boyutları sıra ortalamalarına bakıldığında istatistiksel olarak cinsiyete göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($p<0.05$). Katılımcıların destekleyici amir davranışı alt boyutu sıra ortalamasına bakıldığında ise erkek katılımcıların

(220.84), kadın katılımcılardan (188.18) anlamlı olarak yüksek olduğu görülmektedir (p<0.05).

Tablo 5

Katılımcıların yaşlarının örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları ile ilişkisi

		1	2	3	4	5	6	7	8
1.Yaş	R	1	-.06	-.05	.09*	-.10*	.06	-.16**	.04
	P		.17	.27	.04	.03	.17	.00	.39
	N		413	413	413	413	413	413	413
2.Örgütsel İklim	R		1	.54**	.99*	.63**	.37**	.53**	.36**
	P			.00	.04	.00	.00	.00	.00
	N			413	413	413	413	413	413
3.Destekleyici Amir Davranışı	R			1	-.35**	.66**	-.16**	.62**	-.25**
	P				.00	.00	.00	.00	.00
	N				413	413	413	413	413
4.Emredici Amir Davranışı	R				1	-.35**	.31**	-.46**	.25**
	P					.00	.00	.00	.00
	N					413	413	413	413
5.İşbirlikçi İş Arkadaşı Davranışı	R					1	-.11*	.65**	-.12*
	P						.02	.00	.01
	N						413	413	413
6.Kısıtlayıcı Amir Davranışı	R						1	-.16**	.41**
	P							.00	.00
	N							413	413
7.Samimi İş Arkadaşı Davranışı	R							1	-.17**
	P								.00
	N								413
8.Umursamaz İş Arkadaşı Davranışı	R								1
	P								
	N								

*p<0.05, **p<0.01

Katılımcıların yaş ile örgütsel iklim algıları, destekleyici amir davranışı, kısıtlayıcı amir davranışı ve umursamaz iş arkadaşı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Katılımcıların yaş ile emredici amir davranışı arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0.09$, $p<0.05$). Buna göre yaş arttıkça emredici amir davranışı algısının da arttığı söylenebilir. Katılımcıların yaş ile işbirlikçi iş arkadaşı davranışı arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=-0.10$, $p<0.05$). Buna göre yaş arttıkça işbirlikçi iş arkadaşı davranışının azaldığı söylenebilir. Katılımcıların yaş ile samimi iş arkadaşı davranışı arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=-0.16$, $p<0.01$). Buna göre yaş arttıkça samimi iş arkadaşı davranışının azaldığı söylenebilir.

Tablo 6

Katılımcıların örgütsel iklim sıra ortalaması ve örgütsel iklim alt boyutları sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	U	P
Örgütsel İklim Ölçeği Ortalama	Evli	303	206.90	15881.500	0.47
	Bekar	110	207.26		
Emredici Amir Davranışı Alt Boyutu	Evli	303	203.21	15517.500	0.28
	Bekar	110	217.43		
İşbirlikçi İş Arkadaşı Davranışı Alt Boyutu	Evli	303	204.05	15770.500	0.40
	Bekar	110	215.13		
Samimi İş Arkadaşı Davranışı Alt Boyutu	Evli	303	205.69	16268.500	0.71
	Bekar	110	210.60		
Kısıtlayıcı Amir Davranışı Alt Boyutu	Evli	303	209.79	15819.000	0.42
	Bekar	110	199.31		
Umursamaz İş Arkadaşı Davranışı Alt Boyutu	Evli	303	210.36	15647.000	0.32
	Bekar	110	197.75		
Destekleyici Amir Davranışı Alt Boyutu	Evli	303	208.32	16266.000	0.70
	Bekar	110	203.37		

Katılımcıların örgütsel iklim ölçeği sıra ortalamaları ve alt boyutları sıra ortalamalarına bakıldığında istatistiksel olarak medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık görülmemektedir ($p<0.05$).

Tablo 7

Katılımcıların örgütsel iklim sıra ortalaması ve örgütsel iklim alt boyutları sıra ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizleri

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	P
Örgütsel İklim Ölçeği Ortalama	Lise	53	219.83	7.63	0.12
	Lisans	325	205.76		
	Lisansüstü	35	199.01		
Destekleyici Amir Davranışı Alt Boyutu	Lise	53	263.32	15.12	0.00
	Lisans	325	201.18		
	Lisansüstü	35	175.80		
Emredici Amir Davranışı Alt Boyutu	Lise	53	205.93	3.29	0.19
	Lisans	325	203.45		
	Lisansüstü	35	241.59		
İşbirlikçi İş Arkadaşı Davranışı Alt Boyutu	Lise	53	243.25	6.95	0.03
	Lisans	325	203.95		
	Lisansüstü	35	180.40		
Kısıtlayıcı Amir Davranışı Alt Boyutu	Lise	53	164.64	8.02	0.01
	Lisans	325	213.51		
	Lisansüstü	35	210.66		
Samimi İş Arkadaşı Davranışı Alt Boyutu	Lise	53	247.69	11.13	0.00
	Lisans	325	205.10		
	Lisansüstü	35	163.06		
Umursamaz İş Arkadaşı Davranışı Alt Boyutu	Lise	53	194.16	1.28	0.52
	Lisans	325	207.42		
	Lisansüstü	35	222.50		

p<0.05

Katılımcıların örgütsel iklim ölçeği sıra ortalamaları, emredici amir davranışı alt boyutu, umursamaz iş arkadaşı davranışı alt boyutu sıra ortalamalarına bakıldığında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p<0.05). Katılımcıların destekleyici amir davranışı alt boyutu, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı alt boyutu ve samimi iş arkadaşı davranışı alt boyutu sıra ortalamalarına bakıldığında lise mezunu personellerin sıra ortalamalarının anlamlı olarak yüksek olduğu görülmektedir (p<0.05). Katılımcıların kısıtlayıcı amir davranışı alt boyutu sıra ortalamasına bakıldığında lisans mezunu personellerin sıra ortalamalarının anlamlı olarak yüksek olduğu görülmektedir (p<0.05).

Tablo 8

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları ile ilişkisi

		1	2	3	4	5	6	7	8
1.Kurumda Çalışma Süresi	R	1	-.11*	-0.08	.03	-.10*	.02	-.12*	.04
	P		.02	.08	.53	.03	.55	.01	.32
	N		413	413	413	413	413	413	413
2.Örgütsel İklim	R		1	.54**	.09*	.63**	.37**	.53**	.36**
	P			.00	.04	.00	.00	.00	.00
	N			413	413	413	413	413	413
3.Destekleyici Amir Davranışı	R			1	-.35**	.66**	-.16**	.62**	-.25**
	P				.00	.00	.00	.00	.00
	N				413	413	413	413	413
4.Emredici Amir Davranışı	R				1	-.35**	.31**	-.46**	.25**
	P					.00	.00	.00	.00
	N					413	413	413	413
5.İşbirlikçi İş Arkadaşı Davranışı	R					1	-.111*	.650**	-.124*
	P						.02	.00	.01
	N						413	413	413
6.Kısıtlayıcı Amir Davranışı	R						1	-.16**	.41**
	P							.00	.00
	N							413	413
7.Samimi İş Arkadaşı Davranışı	R							1	-.17**
	P								.00
	N								413
8.Umursamaz İş Arkadaşı Davranışı	R								1
	P								
	N								

*p<0.05, **p<0.01

Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile destekleyici amir davranışı, emredici amir davranışı, kısıtlayıcı amir davranışı ve umursamaz iş arkadaşı davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile örgütsel iklim algıları arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=-0.11$,

p<0.05). Buna göre kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel iklim algısının azaldığı söylenebilir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile işbirlikçi iş arkadaşı davranışı arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır (r=-0.10, p<0.05). Buna göre kurumda çalışma süresi arttıkça işbirlikçi iş arkadaşının azaldığı söylenebilir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile samimi iş arkadaşının azaldığı söylenebilir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile samimi iş arkadaşının azaldığı söylenebilir.

Tablo 9

Katılımcıların örgütsel iklim sıra ortalaması ve örgütsel iklim alt boyutları sıra ortalamalarının unvan gruplarına göre Mann-Whitney-u testi analizleri

	Unvan Grupları	N	Sıra Ortalamaları	U	P
Örgütsel İklim	Genel İdari Hizmetler	325	207.50	14139.000	0.87
	Yöneticiler	88	205.17		
Destekleyici Amir Davranışı	Genel İdari Hizmetler	325	207.24	14223.000	0.93
	Yöneticiler	88	206.13		
Emredici Amir Davranışı	Genel İdari Hizmetler	325	206.27	14063.000	0.80
	Yöneticiler	88	209.69		
İşbirlikçi İş Arkadaşı Davranışı	Genel İdari Hizmetler	325	205.72	13884.500	0.67
	Yöneticiler	88	211.72		
Kısıtlayıcı Amir Davranışı	Genel İdari Hizmetler	325	203.93	13301.000	0.30
	Yöneticiler	88	218.35		
Samimi İş Arkadaşı Davranışı	Genel İdari Hizmetler	325	212.91	12380.000	0.05
	Yöneticiler	88	185.18		
Umursamaz İş Arkadaşı Davranışı	Genel İdari Hizmetler	325	201.66	12566.000	0.07
	Yöneticiler	88	226.70		

Katılımcıların örgütsel iklim ve alt boyutları sıra ortalamalarına bakıldığında unvan değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşgören Performansı Analizleri

Tablo 10

Katılımcıların işgören performansı sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	U	P
İşgören Performansı	Kadın	175	190.95	18017.00	0.01
	Erkek	238	218.80		

p<0.05

Katılımcıların işgören performansı ölçeği sıra ortalamasına bakıldığında istatistiksel olarak erkek katılımcıların (218.80), kadın katılımcılardan (190.95) anlamlı olarak yüksek olduğu görülmektedir (p<0.05).

Tablo 11

Katılımcıların yaşları ve kurumda çalışma sürelerinin işgören performansı ile ilişkisi

		1	2	3
1.Yaş	P	1	.09	.09
	R		.06	.06
	N		413	413
2.Kurumda Çalışma Süresi	P		1	.05
	R			.25
	N			413
3.İşgören Performansı	P			1
	R			
	N			

Katılımcıların yaşları ve kurumda çalışma süreleri ile işgören performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0.05).

Tablo 12

Katılımcıların işgören performansı sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalamaları	U	P
İşgören Performansı	Evli	303	203.23	15521.500	0.27
	Bekar	110	217.40		

p<0.05

Katılımcıların işgören performansı ölçeği sıra ortalamalarına bakıldığında medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık görülmemektedir (p>0.05).

Tablo 13

Katılımcıların işgören performansı ölçeği sıra ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizleri

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	P
İşgören Performansı	Lise	53	195.70	5.49	0.06
	Lisans	325	204.20		
	Lisansüstü	35	250.14		

Katılımcıların işgören performansı ölçeği sıra ortalamalarına bakıldığında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p<0.05).

Tablo 14

Katılımcıların işgören performansı sıra ortalamalarının unvan grupları değişkenine göre Mann-Whitney-u testi analizleri

	Unvan Grupları	N	Sıra Ortalamaları	U	P
İşgören Performansı	GİH	325	201.29	65420.50	0.05
	Yöneticiler	88	228.07	20070.50	

Katılımcıların işgören performansı sıra ortalamalarına bakıldığında unvan grupları değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Analizleri

Tablo 15

Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalaması ve dönüşümcü liderlik alt boyutları sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	U	P
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	175	188.65	17613.00	0.00
	Erkek	238	220.50		
Bireysel İlgi Alt	Kadın	175	184.68	16919.50	0.00
	Erkek	238	223.41		
Entelektüel Teşvik	Kadın	175	190.12	17871.00	0.01
	Erkek	238	219.41		
Grup Amaçlarının Kabulü	Kadın	175	191.80	18165.00	0.00
	Erkek	238	218.18		
Rol Model Olma	Kadın	175	187.18	17356.00	0.00
	Erkek	238	221.58		
Yüksek Başarı Beklentisi	Kadın	175	187.26	17370.50	0.00
	Erkek	238	221.51		

p<0.05

Katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeği sıra ortalaması, bireysel ilgi alt boyutu, entelektüel teşvik alt boyutu, grup amaçlarının kabulü alt boyutu, rol model olma alt boyutu ve yüksek başarı beklentisi alt boyutları sıra ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcıların tüm boyutlarda (220.50-223.41-219.41-218.18-221.58-221.51), kadın katılımcılardan (188.65-184.68-190.12-191.80-187.18-187.26) anlamlı olarak yüksek olduğu görülmektedir (p<0.05).

Tablo 16

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin ve yaşlarının dönüşümcü liderlik ve dönüştürücü liderlik alt boyutları ile ilişkisi

		1	2	3	4	5	6	7	8
1.Kurumda Çalışma Süresi	R	1		.03	.04	.05	.04	.02	.05
	P			.52	.35	.31	.34	.58	.30
	N			413	413	413	413	413	413
2.Yaş			1	.09	.09	.09*	.12*	.08	.10*
				.05	.05	.04	.01	.09	.02
				413	413	413	413	413	413
3.Dönüşümcü Liderlik	R			1	.90**	.93**	.94**	.96**	.86**
	P				.00	.00	.00	.00	.00
	N				413	413	413	413	413
4. Bireysel İlgi	R				1	.85**	.84**	.85**	.77**
	P					.00	.00	.00	.00
	N					413	413	413	413
5. Entelektüel Teşvik	R					1	.85**	.88**	.79**
	P						.00	.00	.00
	N						413	413	413
6. Grup Amaçlarının Kabulü	R						1	.89**	.80**
	P							.00	.00
	N							413	413

Tablo 16'nın devamı

		1	2	3	4	5	6	7	8
7. Rol Model Olma	R							1	.80**
	P								.00
	N								413
8. Yüksek Başarı Beklentisi	R								1
	P								
	N								

*p<0.05, **p<0.01

Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Katılımcıların yaşları ile dönüşümcü liderlik algıları, bireysel ilgi ve rol model olma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Katılımcıların yaşları ile entelektüel teşvik alt boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0.09$, $p<0.05$). Buna göre yaş arttıkça entelektüel teşvik algısının arttığı söylenebilir. Katılımcıların yaşları ile grup amaçlarının kabulü alt boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.12$, $p<0.05$). Buna göre yaş arttıkça grup amaçlarının kabulü algısının arttığı söylenebilir. Katılımcıların yaşları ile yüksek başarı beklentisi alt boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0.10$, $p<0.05$). Buna göre yaş arttıkça yüksek başarı beklentisi algısının da arttığı söylenebilir.

Tablo 17

Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalaması ve dönüşümcü liderlik alt boyutları sıra ortalamalarının medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-u testi analizleri

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalamaları	U	P
Dönüşümcü Liderlik	Evli	303	207.19	16608.00	0.95
	Bekar	110	206.48		
Bireysel İlgi	Evli	303	208.46	16224.00	0.67
	Bekar	110	202.99		
Entelektüel Teşvik	Evli	303	209.47	15916.00	0.48
	Bekar	110	200.19		
Grup Amaçlarının Kabulü	Evli	303	206.48	16507.50	0.88
	Bekar	110	208.43		
Rol Model Olma	Evli	303	205.92	16336.50	0.75
	Bekar	110	209.99		
Yüksek Başarı Beklentisi	Evli	303	210.62	15567.00	0.30
	Bekar	110	197.02		

p<0.05

Katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeği sıra ortalamaları ve alt boyutları sıra ortalamalarına bakıldığında istatistiksel olarak medeni duruma göre anlamlı farklılık görülmemektedir (p<0.05).

Tablo 18

Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalaması ve dönüşümcü liderlik alt boyutları sıra ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analizleri

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	P
Dönüşümcü Liderlik	Lise	53	235.24	3.41	0.18
	Lisans	325	203.06		
	Lisansüstü	35	200.81		
Bireysel İlgi	Lise	53	225.63	1.61	0.44
	Lisans	325	203.59		
	Lisansüstü	35	210.49		
Entelektüel Teşvik	Lise	53	223.16	1.12	0.56
	Lisans	325	204.70		
	Lisansüstü	35	203.84		
Grup Amaçlarının Kabulü	Lise	53	227.33	1.77	0.41
	Lisans	325	204.00		
	Lisansüstü	35	204.06		
Rol Model Olma	Lise	53	235.80	3.55	0.16
	Lisans	325	202.66		
	Lisansüstü	35	203.67		
Yüksek Başarı Beklentisi	Lise	53	223.53	1.49	0.47
	Lisans	325	205.70		
	Lisansüstü	35	194.04		

Katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeği sıra ortalamaları ve alt boyutlar sıra ortalamalarına bakıldığında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 19

Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalaması ve dönüşümcü liderlik alt boyutları sıra ortalamalarının unvan grupları değişkenine göre Mann-Whitney-u testi analizleri

	Unvan Grupları	N	Sıra Ortalamaları	U	P
Dönüşümcü Liderlik	Genel İdari Hizmetler	325	200.64	12232.500	0.03
	Yöneticiler	88	230.49		
Bireysel İlgil	Genel İdari Hizmetler	325	201.29	12443.000	0.05
	Yöneticiler	88	228.10		
Entelektüel Teşvik	Genel İdari Hizmetler	325	202.03	12684.000	0.10
	Yöneticiler	88	225.36		
Grup Amaçlarının Kabulü	Genel İdari Hizmetler	325	200.70	12253.000	0.03
	Yöneticiler	88	230.26		
Rol Model Olma	Genel İdari Hizmetler	325	200.90	12316.000	0.04
	Yöneticiler	88	229.55		
Yüksek Başarı Beklentisi	Genel İdari Hizmetler	325	198.90	11666.500	0.00
	Yöneticiler	88	236.93		

$p<0.05$

Katılımcıların bireysel ilgi ve entelektüel teşvik alt boyutu sıra ortalamalarına bakıldığında unvan gruplarına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p<0.05$).

Katılımcıların dönüşümcü liderlik sıra ortalamaları, grup amaçlarının kabulü alt boyutu, rol model olma alt boyutu ve yüksek başarı beklentisi alt boyutu sıra ortalamalarına bakıldığında yönetici sınıfı sıra ortalamalarının genel idari hizmetler unvanlı personellerden anlamlı olarak yüksek olduğu görülmektedir ($p<0.05$).

4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel İklim, İşgören Performansı ve Dönüşümcü Liderlik İlişki Analizleri

Tablo 20

Katılımcıların örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişki

		1	2	3	4	5	6	7	8
1.Örgütsel İklim	R	1	0.54**	0.09*	0.63**	0.37**	0.53**	0.36**	-0.11*
	P		0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
	N		413	413	413	413	413	413	413
2.Destekleyici Amir Davranışı	R		1	-.35**	0.66**	-.16**	.62**	-.25**	-.04
	P			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.36
	N			413	413	413	413	413	413
3. Emredici Amir Davranışı	R			1	-.35**	0.31**	-.46**	0.25**	0.18**
	P				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N				413	413	413	413	413
4. İşbirlikçi İş Arkadaşı Davranışı	R				1	-.11*	.65**	-.12*	-.08
	P					0.02	0.00	0.01	0.08
	N					413	413	413	413
5. Kısıtlayıcı Amir Davranışı	R					1	-.16**	0.41**	-.02
	P						0.00	0.00	0.69
	N						413	413	413
6. Samimi İş Arkadaşı Davranışı	R						1	-.17**	-0.17**
	P							0.00	0.00
	N							413	413
7.Umursamaz İş Arkadaşı Davranışı	R							1	-0.12*
	P								0.01
	N								413
8.İşgören Performansı	R								1
	P								
	N								

*p<0.05, **p<0.01

Katılımcıların örgütsel iklim algıları ile işgören performansları arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0.11$, $p<0.05$). Buna göre örgütsel iklim algısı arttıkça işgören performansının azaldığı söylenebilir. Katılımcıların destekleyici amir davranışı algıları, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı algıları ve kısıtlayıcı amir davranışı algıları ile işgören performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Katılımcıların emredici amir davranışı ile işgören performansları arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0.18$, $p<0.05$). Buna göre emredici amir davranışı algısı arttıkça işgören performansının da arttığı söylenebilir. Katılımcıların samimi iş arkadaşı davranışı ile işgören performansı arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0.17$, $p<0.01$). Buna göre samimi iş arkadaşı davranışının arttığı durumlarda işgören performansının azaldığı söylenebilir. Katılımcıların umursamaz iş arkadaşı davranışı algıları ile iş gören performansları arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=-0.12$, $p<0.05$). Buna göre umursamaz iş arkadaşı davranışının arttığı durumlarda işgören performansının azaldığı söylenebilir.

Tablo 21

Katılımcıların örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları ile dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişki

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Örgütsel İklim	R	1	0.54**	0.09*	0.63**	0.37**	0.53**	0.36**	0.07	0.11*	0.04	0.08	0.07	0.05
	P		0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.12	0.02	0.35	0.09	0.12	0.25
	N		413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413
2.Destekleyici Amir Davranışı	R		1	-0.35**	0.66**	-0.16**	0.62**	-0.25**	0.04	0.09*	0.03	0.05	0.06	0.01
	P			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.04	0.54	0.25	0.21	0.80
	N			413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413
3.Emredici Amir Davranışı	R			1	-0.35**	0.31**	-0.46**	0.25**	0.09	0.04	0.07	0.09	0.09	0.07
	P				0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.33	0.14	0.06	0.06	0.13
	N				413	413	413	413	413	413	413	413	413	413
4. İşbirlikçi İş Arkadaşı Davranışı	R				1	-0.11*	0.65**	-0.12*	0.05	0.09	0.01	0.06	0.05	0.02
	P					0.02	0.00	0.01	0.30	0.05	0.73	0.17	0.29	0.61
	N					413	413	413	413	413	413	413	413	413
5. Kısıtlayıcı Amir Davranışı	R					1	-0.16**	0.41**	0.04	0.03	0.04	0.03	0.03	0.06
	P						0.00	0.00	0.41	0.48	0.40	0.53	0.53	0.16
	N						413	413	413	413	413	413	413	413
6.Samimi İş Arkadaşı Davranışı	R						1	-0.17**	-0.03	-0.00	-0.04	-0.02	-0.02	-0.04
	P							0.00	0.45	0.93	0.34	0.68	0.63	0.33
	N							413	413	413	413	413	413	413
7.Umursamaz İş Arkadaşı Davranışı	R							1	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.07
	P								0.73	0.75	0.76	0.98	0.98	0.13
	N								413	413	413	413	413	413
8.Dönüşümcü Liderlik	R								1	0.90**	0.93**	0.94**	0.96**	0.86**
	P									0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N									413	413	413	413	413

Tablo 21'in devamı

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9. Bireysel İlg	R									1	0.85**	0.84**	0.85**	0.77**
	P										0.00	0.00	0.00	0.00
	N										413	413	413	413
10. Entelektüel Teşvik	R										1	0.85**	0.88**	0.79**
	P											0.00	0.00	0.00
	N											413	413	413
11. Grup Amaçlarının Kabulü	R											1	0.89**	0.80**
	P												0.00	0.00
	N												413	413
12. Rol Model Olma	R												1	0.80**
	P													0.00
	N													413
13. Yüksek Başarı Beklentisi	R													1
	P													
	N													

*p<0.05, **p<0.01

Katılımcıların örgütsel iklim algıları ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarından entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulü, rol model olma ve yüksek başarı beklentisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Katılımcıları örgütsel iklim algıları ile bireysel ilgi alt boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0.11$, $p<0.05$). Buna göre örgütsel iklim algısı arttıkça bireysel ilginin de arttığı söylenebilir. Katılımcıların örgütsel iklim alt boyutları ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 22

Katılımcıların işgören performansı ile dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişki

		1	2	3	4	5	6	7
1.İşgören Performansı	R	1	0.18**	0.20**	0.13**	0.17**	0.20**	.12**
	P		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N		413	413	413	413	413	413
2.Dönüşümcü Liderlik	R		1	0.90**	0.93**	0.94**	0.96**	0.86**
	P			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	N			413	413	413	413	413
3.Bireysel İlgi Alt Boyutu	R			1	0.85**	0.84**	0.85**	0.77**
	P				0.00	0.00	0.00	0.00
	N				413	413	413	413
4.Entelektüel Teşvik	R				1	0.85**	0.88**	0.79**
	P					0.00	0.00	0.00
	N					413	413	413
5.Grup Amaçlarının Kabulü	R					1	0.89**	0.80**
	P						0.00	0.00
	N						413	413
6.Rol Model Olma	R						1	0.80**
	P							0.00
	N							413
7.Yüksek Başarı Beklentisi	R							1
	P							
	N							

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

Katılımcıların işgören performansları ile dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları olan bireysel ilgi, entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulü, rol model olma ve yüksek başarı beklentileri arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0.18, 0.20, 0.13, 0.17, 0.20, 0.12, p<0.05$). Buna göre işgören performansı arttıkça dönüşümcü liderlik algısı ve dönüşümcü liderlik alt boyutları olan bireysel ilgi, entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulü, rol model olma ve yüksek başarı beklentisi algılarının da arttığı söylenebilir.

Tablo 23

Örgütsel iklim ve iş gören performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolü

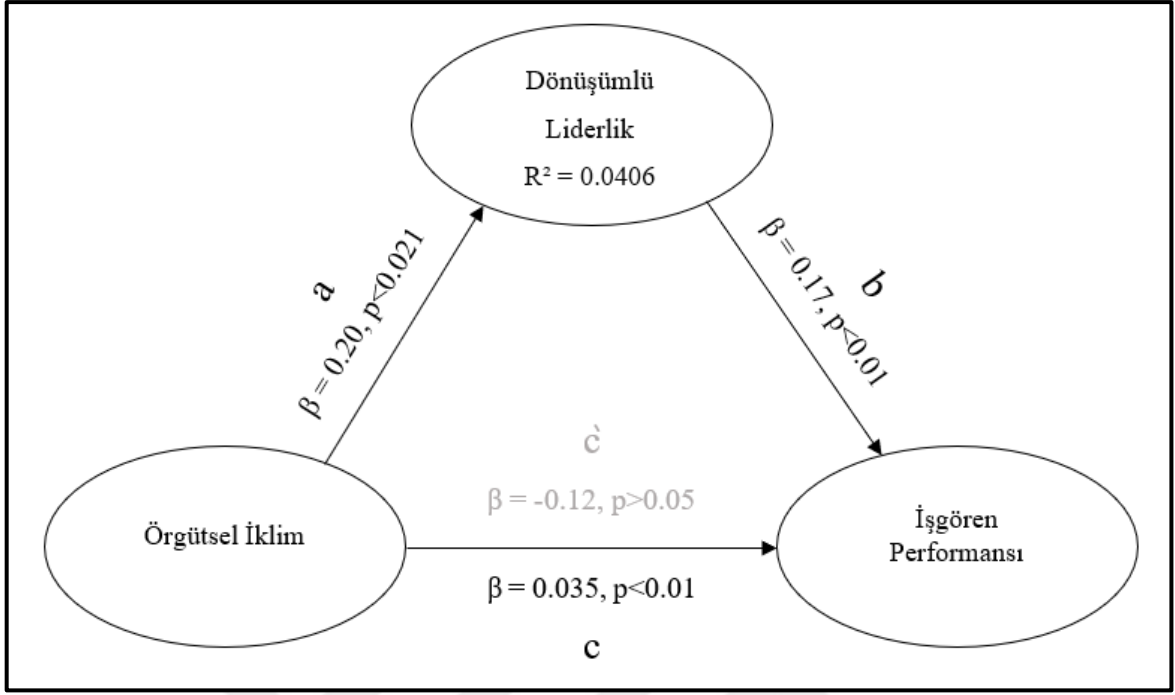
	Etki	Değer	SE	Alt Sınır	Üst Sınır	β	z	p
Dolaylı etki	Öİ \Rightarrow DL \Rightarrow İGP	0.0945	0.0359	0.0234	0.1642	0.0358	2.63	0.008
Doğrudan Etki	Öİ \Rightarrow İGP	-0.3082	0.1842	-0.6492	0.0727	-0.1169	-1.67	0.094
Toplam Etki	Öİ \Rightarrow İGP	-0.2137	0.1791	-0.5454	0.1567	-0.0810	-1.19	0.233

$p<0.05$

Dolaylı Etki (Öİ \Rightarrow DL \Rightarrow İGP): Dönüşümcü liderliğin, örgütsel iklim ve iş gören performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gösteriyor. Dolaylı etkinin katsayısı (0.0945) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0.008$). Bu, dönüşümcü liderlik yoluyla örgütsel iklimin iş gören performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gösterir.

Doğrudan Etki (Öİ \Rightarrow İGP): Örgütsel iklimin doğrudan iş gören performansına etkisi negatif yönde (-0.3082) görünse de bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0.094$). Bu, doğrudan etkide anlamlı bir ilişki bulunmadığını, örgütsel iklimin iş gören performansını doğrudan artırmadığını gösterir.

Toplam Etki (Öİ \Rightarrow İGP): Toplam etki, örgütsel iklimin iş gören performansına hem dolaylı hem de doğrudan etkisinin bir birleşimidir. Toplam etki negatif (-0.2137) olsa da bu etki de anlamlı değildir ($p = 0.233$).



Şekil 2. Örgütsel iklimin dönüştürücü liderlik aracılığıyla işgören performansına dolaylı etkisi

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların; örgütsel iklim algıları, işgören performansları ve dönüşümcü liderlik algıları sıra ortalamalarının cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve unvan gruplarını kapsayan demografik özelliklerine göre farklılık bulguları ile yaş ve kurumda çalışma süresi özelliklerine göre ilişkileri alan yazında yapılmış çalışmalarla birlikte tartışılarak benzerlik ve farklılıkları yorumlanacaktır. Ayrıca örgütsel iklim, işgören performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinin bulgular kısmında ortaya konulan, birbirleri arasındaki ilişkiler tartışılacak, dönüşümcü liderliğin aracı rolü irdelenecek ve daha önce yapılan çalışmalarla olan farklılık ve benzerlikleri tartışılacaktır.

Hipotez 1 Çalışanların örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları algıları ile cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri ve unvanları arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların örgütsel iklim algıları ile örgütsel iklim alt boyutları olan emredici amir davranışı, kısıtlayıcı amir davranışı, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı, samimi iş arkadaşı davranışı ve umursamaz iş arkadaşı davranışını değerlendirmede cinsiyetleri belirleyici bir yere sahip değildir. Bununla birlikte örgütsel iklim alt boyutlarından olan destekleyici amir davranışının sıra ortalamasının erkek katılımcıların kadın katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Erkek personellerin destekleyici amir davranışını kadın personellere göre daha çok hissettiği ve amir desteğinin erkek personellere daha çok olduğu söylenebilir. Müftüoğlu (2023), Maheshbabu vd. (2014) ile Sezgin ve Kılınç (2011) çalışmalarında örgütsel iklim ve alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı fark tespit etmedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar araştırmamızda bu durumla ilgili sonuçları destekler niteliktedir. Akyürek (2020) tarafından yapılan “Okullarda Örgüt İklimi: Temel Eğitim Örneği” adlı çalışmada ve Balyer ve Özcan (2017)’in yaptığı ilkökul öğretmenlerinin örgütsel iklim algılarını belirleyebilmek için yaptığı araştırmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel iklim algılarının

yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç çalışmamızda elde edilen bulgularla farklılık göstermektedir.

Tablo 6 incelendiğinde çalışanların örgütsel iklim algıları ile örgütsel iklim alt boyutları olan emredici amir davranışı, destekleyici amir davranışı, kısıtlayıcı amir davranışı, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı, samimi iş arkadaşı davranışı ve umursamaz iş arkadaşı davranışını değerlendirmede medeni durumları belirleyici bir yere sahip değildir. İlkin (2022) tarafından ilkokullarda yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel iklim algılarının medeni duruma göre değişmediği belirlenmiştir. Bu belirleme çalışmamızla paralellik göstermektedir Tablo 7 incelendiğinde çalışanların örgütsel iklim algıları ile örgütsel iklim alt boyutları olan emredici amir davranışı ve umursamaz iş arkadaşı davranışını değerlendirmede eğitim düzeyi belirleyici bir yere sahip değildir. Ancak çalışanların, destekleyici amir davranışı, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı ve samimi iş arkadaşı davranışı algıları; lise mezunu personellerin lisans ve lisansüstü mezunu olan personellere göre daha yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Lise mezunu olan çalışanların amir desteğini daha çok hissettiği, iş arkadaşlarıyla daha yakından işbirliği kurabildikleri ve daha samimi oldukları söylenebilir. Kısıtlayıcı amir davranışında ise lisans mezunu çalışanların sıra ortalaması lise ve lisansüstü mezunlara göre daha yüksektir. Buradan da lisans mezunu çalışanların amirleri tarafından daha çok kısıtlandıklarını söylemek mümkündür. Uygur (2023)'un eğitim kurumlarında çalışanları örgütsel iklim algılarını ölçtüğü çalışmasında örgütsel iklim algısı söz konusu olduğunda eğitim durumunun belirleyici olmadığı sonucuna ulaşılmış ve bu sonuç bizim çalışmamızla benzerlik göstermiştir. Tablo 9 incelendiğinde; örgütsel iklim algıları ile amir desteği, emredici amir davranışları, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı, kısıtlayıcı amir davranışı, samimi iş arkadaşı davranışı ve umursamaz iş arkadaşı davranışını algılamada çalışanların unvanları belirleyici değildir. Kemeriz (2014)'in spor örgütlerinde yöneticilerin örgütsel iklim düzeyini ölçtüğü çalışmasında işgörenlerin örgütsel iklim algılarını ölçmede unvanları belirleyicidir. Bu yönden çalışmamız ile paralellik göstermemektedir.

Hipotez 2 Çalışanların örgütsel iklim ve örgütsel iklim alt boyutları algıları ile yaşları ve çalışma süreleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 5 incelendiğinde çalışanların örgütsel iklim algıları, destekleyici amir davranışı, kısıtlayıcı amir davranışı ve umursamaz iş arkadaşı davranışları ile yaşları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışmamızın bulgularına göre yaş ile pozitif ilişkili olan alt boyut emredici amir davranışıdır. Çalışanların yaşlarının artması durumunda amirlerinin emredici davranışlarını daha çok algıladıkları söylenebilir. Yaş ile ilişkili olan diğer alt boyutlar ise işbirlikçi iş arkadaşı ve samimi iş arkadaşı davranışlarıdır. Ancak bu alt boyutlar yaş ile ters ilişkilidir. Çalışanların yaşları arttıkça iş arkadaşlarından gördüğü samimiyet ve iş birliğinin azaldığı söylenebilir. Ayrıca iş arkadaşları arasında samimiyet ve iş birliğinin daha düşük seviyede hissedildiği durum yaşça daha büyük personeller için geçerlidir. Yaş ile ilişkili olan bu alt boyutlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak zayıf bir ilişkidir. Müftüoğlu (2023)'nin beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel iklim algılarını belirlediği çalışmasında örgütsel iklim algısı ile yaş arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Depçe (2019)'nin beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel iklim algıları ile ilgili yaptığı araştırmada yaş ile örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca Koç ve Bulut (2009) ile Mammadov (2010)'un araştırmalarında da örgütsel iklim algısı ile yaş arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmalar çalışmamızda ortaya çıkan bulguları destekler niteliktedir. Tablo 8 incelendiğinde çalışanların kurumda çalışma süreleri ile destekleyici amir davranışı, emredici amir davranışı, kısıtlayıcı amir davranışı ve umursamaz iş arkadaşı davranışı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Kurumda çalışma süresi ile örgütsel iklim, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı ve samimi iş arkadaşı davranışı algısı arasında anlamlı, zayıf ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel iklim algıları genel olarak azalırken iş arkadaşlarıyla ilgili hissettiği samimiyet ve işbirlikçilikte azalmaktadır. Shore vd., (1995) yaptıkları araştırmada kurumda çalışma süresi ile örgütsel iklim arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel iklimi algısının da arttığı sonucu bizim araştırma bulgularımız ile bu yönden örtüşmemektedir. Çalışmamızda örgütsel iklim ile çalışma süresi negatif ilişkilidir. Örgütsel iklimi yüksek olan personellerin kurumda çalışma süreleri azdır. Depçe (2019)'nin çalışmasında da kurumda çalışma süresi ile örgütsel iklim pozitif yönde ilişkilidir. Bu iki değişkenin ilişkili olması açısından çalışmamızla paralellik gösterirken

ilişkinin yönü olarak ters düşmektedir. Bu açıdan bakıldığında alan yazında yer alan çalışmalar, farklı açılardan çalışma bulgularımızla benzerlik göstermektedir.

Hipotez 3 Çalışanların işgören performansları ile cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri ve unvanları arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 10 incelendiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek performansla çalıştıklarını düşündükleri tespit edilmiştir. Yazıcıoğlu (2010)'nun örgütlerde iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında iş performansı cinsiyet arasında farklılık olduğu ve erkeklerin işgören performansının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2015) ile Türkoğlu ve Yurdakul (2017) da çalışmalarında işgören performansı ile cinsiyet arasında erkek çalışanlar lehine anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların bulguları çalışmamızı destekler niteliktedir. Ancak literatürde yapılan farklı çalışmalar incelendiğinde işgören performansı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Göksel vd. (2017), Yılmaz ve Tanrıverdi (2017) ve Büyükgöze ve Özdemir (2017) yaptıkları çalışmalarda kadın ve erkek personellerin performansları arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Sürekli değişen ve gelişen organizmalar olan insan unsurunun olduğu işletmelerde beklenen performans kriterinin bu denli değişkenlik göstermesi kaçınılmaz bir göstergedir. Tablo 12'ye göre çalışanların performansları konusunda medeni durumları belirleyici bir unsur değildir. Cengiz (2008)'in çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında medeni durum performans konusunda bir farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde Eymür (2009)'ün örgütsel bağlılık ile işgören performansını karşılaştırdığı çalışmasında performans ile çalışanların medeni durumları arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Bu çalışmalardan hareketle ortaya çıkan sonuçlar çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir ancak Göksel vd. (2017)'nin örgütsel stres ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında ortaya konulan bulgulara göre performans konusunda çalışanların medeni durumları farklılık göstermektedir. Buradan anlaşılacağı üzere çalışmamıza benzer veya farklı sonuçlar ortaya koyan sonuçlara ulaşmak mümkündür. Tablo 14'e göre ise işgören performansı konusunda eğitim düzeyi belirleyici değildir. Eymür (2009)'ün örgütsel bağlılık ile işgören performansını karşılaştırdığı çalışmasında performans ile çalışanların eğitim düzeyi arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak Çabuk (2007)'un kariyer planlamasının işgören

performansı üzerine etkilerini belirlediği çalışmada performans konusunda eğitim düzeyi yüksek eğitime sahip çalışanların lehine farklılık göstermektedir. Literatürde bulgularımızı destekleyen veya farklılık gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür. Tablo 12 incelendiğinde de çalışanların unvanları, performans konusunda farklılık belirtmemektedir. Sümter (2003)'in takım çalışmasının performans üzerine etkilerini araştırdığı çalışmada çalışan performansı ile unvan arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak Murphy (2008)'nin iş performansı ile zayıf takım ilişkilerini incelediği çalışmada işgören performansı çalışanların unvanları noktasında yöneticilerin lehine anlamlı farklılıklar göstermektedir sonucuna ulaşmıştır. Hipotezimizin bu kısmında da diğer kısımlara benzer bir sonuca rastlanmıştır. Literatürde farklı alanlarda yapılan benzer çalışmalarda farklı bulgulara rastlanmaktadır.

Hipotez 4 Çalışanların işgören performansları ile yaşları ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11 bulgularına göre yaş ile performansın bir ilişkisi yoktur. Caz (2018)'in liderliğin işgören performansına etkisini incelediği araştırmasında işgören performansı ile yaş arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bakımdan bulgular çalışmamız ile benzerlik göstermektedir. Türkoğlu ve Yurdakul (2017) ve Bakırcı (2016) işgören performansı ile farklı yaşlarda yer alan çalışanların ilişkili olmadığı sonucuna ulaşarak bulgularımızı destekler nitelikte çalışmalar ortaya koymuşlardır. Göksel vd. (2017) ise Gençlik ve Spor çalışanlarının performansları üzerine yaptığı çalışmada yaş ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Yılmaz (2015) iş tatmini ile işgören performansını incelediği çalışmada yaş arttıkça performansın da arttığı sonucunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaların sonuçları bizim çalışmamızın bulgularıyla örtüşmemektedir. Yine Tablo 11'e göre çalışanların kurumda çalışma süreleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Caz (2018)'in liderliğin işgören performansına etkisini incelediği araştırmasında işgören performansı ile çalışma süresi arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Büyükgöze ve Özdemir (2017) öğretmenlerin çalışma sürelerinin performansları ile olan ilişkilerini incelediği çalışmada bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bakımdan bulgular çalışmamız ile benzerlik göstermektedir. Ancak Yazıcıoğlu (2010) ve Türkoğlu ve Yurdakul (2017)'nin yaptığı çalışmalarda işgören performansı ile yaş arasında anlamlı ilişkiler tespit

edilmiştir. Literatürde bu yönde olan sonuçlara ulaşmak mümkündür. Bu araştırmaların sonuçları çalışmamızla uyum göstermemektedir.

Hipotez 5 Çalışanların dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları alt boyutları algıları ile cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri ve unvanları arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 15 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları olan bireysel ilgi, entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulü, rol model olma ve yüksek başarı beklentisi sıra ortalamaları erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha yüksek bulunmuştur. Erkek personellerin kadın personellere göre dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarında algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Töremen ve Yasan (2010)'ın çalışmasında kadın ve erkek personellerin dönüşümcü liderlik algılarında farklılıklar tespit edilmiş ve erkek personellerin daha yüksek algıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Toksöz (2010) ve Bogler ve Somech (2004) çalışmalarında cinsiyete göre dönüşümcü liderlik algısının değişmediğini ortaya koymuştur. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda birbirinin aksi sonuçlara ulaşılmaktadır. Tablo 17 incelendiğinde çalışanların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarını algılamalarında medeni durumları belirleyici değildir. Buradan hareketle çalışanların evli ya da bekar olması üstlerinin onlara karşı gösterdiği liderlik özelliklerini ve sonucunda ortaya çıkan tutumu değiştirmemektedir. Tablo 18'e göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarını hissetmelerinde eğitim düzeyleri fark göstermemektedir. Araştırma bulgularımıza göre çalışanların eğitim düzeyleri ve en son mezun oldukları okulların derecesi, dönüşümcü liderlik algılarını etkilememektedir. Tablo 19 incelendiğinde çalışanların, amirlerinin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışlarından bireysel ilgi ve entelektüel teşvik davranışları konusunda unvanları belirleyici olmazken dönüşümcü liderlik, grup amaçlarının kabulü, rol model olma ve yüksek başarı beklentisi incelendiğinde yönetici sınıfı personellerin genel idari hizmetler sınıfı personellerden amirlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha çok hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle; yönetici sınıfında yer alan müdürlerin, daha alt personellere göre kurumda daha üst makamda bulunan meslektaşlarının sergiledikleri davranış ve yönetim biçiminde dönüşümcü liderlik özelliklerini daha çok hissettikleri ve gözlemledikleri söylenebilir. Kuğu (2019)'nun yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerini ölçtüğü araştırmasında yönetici sınıfı personellerin diğer personellere göre dönüşümcü liderlik

algılarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ancak Aksel ve Elma (2018) çalışmasında daha alt unvan gruplarında yer alan personellerin yöneticilere göre daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşarak çalışmamızın bulgularının tersine sonuçlara ulaşmıştır. Literatürde çalışmamızın bulgularını destekleyen ve tersi çıkarımlarda bulunan araştırmalara ulaşmak mümkündür.

Hipotez 6 Çalışanların dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları ile yaşları ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16'ya göre çalışanların dönüşümcü liderlik, bireysel ilgi ve rol model olma algıları ile yaşları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Yaş ile ilişkili olan alt boyutlar entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulü ve yüksek başarı beklentisidir. Yaşça daha büyük olan çalışanların, amirlerinin entelektüel teşvik, grup amaçlarını kabul ettirme ve başarı beklentisini yükseltme davranışlarını daha çok hissettikleri sonucu çıkartılabilir. Ayrıca bulgularımıza göre çalışanlardan daha küçük yaşta olanların liderlerinin entelektüel teşvik, grup amaçlarını kabul ettirme ve başarı beklentisi davranışlarını daha az hissettikleri yorumunda bulunmak mümkündür. Karagöz (2020) yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin yaşla ilişkili olduğunu ve daha büyük yaşta olan çalışanların daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahip olduklarını saptamıştır. Awla (2023) üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelediği çalışmasında dönüşümcü liderlik ile çalışanların yaşının ilişkili olduğu ve yaş büyüdükçe arttığını bulmuştur. Kuğu (2019) yöneticilerin dönüşümcü liderlikleri ile yaşları arasındaki ilişkiyi inceledi çalışmasında yaş arttıkça dönüşümcü liderlik özelliklerinin de arttığını ortaya koymuştur. Kaya (2019) ise çalışmasında dönüşümcü liderlik ile yaş değişkeni arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmaların sonuçları çalışmamızın bulgularını çeşitli yönlerden desteklemektedir. Çalışmamızda elde ettiğimiz dönüşümcü liderlik ile yaş ilişkisinin bulunmaması ancak alt boyutlardan entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulü ve yüksek başarı beklentisi ile yaşın pozitif ilişkisi çalışmamızı destekler niteliktedir. Ayrıca Tablo 16'ya göre çalışanların dönüşümcü liderlik ve tüm alt boyutları ile kurumda çalışma süreleri arasında herhangi bir ilişki yoktur. Literatürde yer alan çalışmalarda genel olarak bu sonucun aksine bulgulara rastlanmıştır. Kuğu (2019), Karagöz (2020) ve Awla (2023) yaptıkları çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile mesleki kıdem yılının ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Hipotez 7 Çalışanların örgütsel iklim algıları ile işgören performansları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 20 incelendiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel iklim, samimi iş arkadaşı ve umursamaz iş arkadaşı algıları ile gösterdikleri performans arasında zayıf, anlamlı ve ters bir ilişki vardır. Çalışanların örgütsel iklim, samimi iş arkadaşı ve umursamaz iş arkadaşı algıları arttıkça performansları azalır veya performansı daha yüksek olan personellerin örgütsel iklim, samimi iş arkadaşı ve umursamaz iş arkadaşı algıları daha düşüktür yorumunda bulunmak mümkündür. Katılımcıların emredici amir davranışı algıları ile performansları arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre emredici amir davranışını daha çok hissedenden personellerin performansları diğerlerine göre daha yüksektir. Çalışmamızdan elde ettiğimiz bulgulara göre katılımcıların destekleyici amir davranışı, işbirlikçi iş arkadaşı davranışı ve kısıtlayıcı amir davranışı algıları ile performansları arasında bir ilişki yoktur. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel iklim ile işgören performansının pozitif ilişkisi karşımıza çıkmaktadır. Yalçın ve İplik (2005) yaptıkları çalışmada yüksek örgütsel iklimde sahip işgörenlerin diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdiklerini bulmuştur. Gözler (2007) kuruma bağlılığın performansı etkileme derecesiyle ilgili yaptığı çalışmada iklim ile performansın doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akyıldız (2018) işletmelerde yaşanan güncel sorunları araştırdığı çalışmada işgören performansı üzerinde örgütsel iklimin önemli bir yeri olduğunu ortaya koymuştur. Başaran (2016) çalışanların örgütsel tutumlarının iş performansına etkilerini ortaya koyduğu çalışmada örgütsel özdeşleşmenin performansı olumlu olarak etkilediği bulgusuna rastlamıştır. Çankır (2019) örgütlerde duygusal bağlılığın iş performansı üzerine etkilerini araştırdığı çalışmada örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işyeri performanslarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşarak bizim çalışmamızda ulaştığımız bulguları desteklemiştir. Bu çalışmaların sonucunda ortaya konulan bulgular ile bizim çalışmamızda ulaşılan örgütsel iklim ile işgören performansının anlamlı ancak ters ilişkisi birbirlerinden farklı sonuçlar olmasına rağmen çalışmamızı destekleyen kısımlar da bulunmaktadır. Örgütsel iklim alt boyutlarından olan emredici amir davranışı ile performansın yükselmesi bu çalışmaların sonuçlarıyla paraleldir ve çalışmamızı destekler niteliktedir.

Hipotez 8 Çalışanların örgütsel iklim algıları ile dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 21 incelendiğinde çalışanların sahip olduğu örgütsel iklim algıları ile dönüşümcü liderlik algıları, entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulü, rol model olma ve yüksek başarı beklentisi algıları arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak örgütsel iklim algıları ile bireysel ilgi arasında zayıfta olsa pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel iklim algısı yüksek personellerin amirlerini daha ilgili buldukları ve kurum amirinin onlara karşı gösterdikleri bireysel ilgi seviyesini daha fazla hissettikleri söylenebilir. Kara ve Bozkurt (2021) dönüşümcü liderlik ile örgütsel iklim ilişkisini incelediği çalışmada, örgütsel iklim algısı yüksek çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmış, Kaya ve Kılıç (2023) öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel değişimlerini kıyasladığı çalışmada iklimin genel olarak dönüşümcü liderlikle pozitif bir ilişki içinde olduğunu, örgütsel iklimi yüksek öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının da yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Dilek (2005) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel iklimin liderlik ile yakından ilişkili olduğunu Dick vd. (2007)'nin araştırmasında örgütsel iklimin liderlik algısını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk ve Uslu (2022) dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel iklim algısı ilişkisini incelediği çalışmada örgütsel iklimin arttıkça dönüşümcü liderlik algısının da arttığına ulaşmıştır. Yapılan bu çalışmalar, araştırmamızın bulgularına, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi alt boyutu yönüyle benzemekle birlikte diğer alt boyutlar ve genel olarak örgütsel iklimin dönüşümcü liderliği etkilememesi ile benzememektedir. Literatürde var olan çalışmaların genelinde örgüt ikliminin dönüşümcü liderlik algısını anlamlı olarak artırdığı ve yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bizim çalışmamızın sonuçlarına göre örgütsel iklim ile dönüşümcü liderlik yakından ilişkili değildir. Örgütsel iklim algısı yüksek olan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları da yüksektir veya düşüktür demek doğru olmayacaktır.

Hipotez 9 Çalışanların işgören performansları ile dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 22'e göre çalışanların performansları ile yöneticileri tarafından gösterilen dönüşümcü liderlik, bireysel ilgi, entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulü, rol model olma ve başarı beklentisi özellikleri zayıfta olsa pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir. Buradan

hareketle performans arttıkça dönüşümcü liderlik ve ilgili tüm davranış ve algıların da arttığı söylenebilir. Ayrıca dönüşümcü liderlik özelliklerinin gösterildiği durumlarda performansın da artacağı düşünülebilir. Literatürde çalışmamızın bulgularıyla benzer sonuçlar gösteren ve çalışmamızı destekleyen birçok araştırma mevcuttur. Zhou ve George (2001) yaptıkları araştırmada performansın yüksek olduğu çalışanlarda liderlik algılarının da yüksek olduğu, Meyer ve Heppard (2000) ise yaptıkları çalışmanın sonucuna dayanarak performans artırımı neticesinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının da artacağını ortaya koymuşlardır. Ay ve Keleş (2017)'in iş performansının dönüşümcü liderlik tarzına etkisini araştırdığı çalışmasında performans ile liderliğin yakından ilişkili olduğunu ve birbirlerini olumlu etkilediklerini ortaya koymuştur. İnce ve Gençay (2017)'in işgören performansını ve motivasyonunu artırmada dönüşümcü liderliğin önemli bir rolü olduğu bulgusunu ortaya koyduğu çalışmasından hareketle çalışmamızın performans-liderlik ilişkisi sonucu bu çalışmayla paralellik göstermektedir. Eren ve Titizoğlu (2014)'nin dönüşümcü liderlik tarzının işgören performansına olan etkilerini ortaya koyduğu çalışmasında da bu iki kavramın yakından ilişkili olduğu ve birbirini besleyerek desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçları çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Hipotez 10 Çalışanların örgütsel iklim algıları ile performansları arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolü vardır.

Tablo 23'e göre dönüşümcü liderliğin, örgütsel iklim ve iş gören performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği dolaylı etkinin katsayısı (0.0945) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0.008$). Dönüşümcü liderlik yoluyla örgütsel iklimin iş gören performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

Çalışmamızda dönüşümcü liderliğin varlığı, örgütsel iklimin işgören performansına olan etkisini güçlendirmiştir. Bu durum, dönüşümcü liderlerin, örgüt içinde güven ortamı yaratarak çalışanların performansına olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bass ve Avolio'nun (1993) önerdiği gibi, dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel iklimi olumlu algılamasını sağlar ve bu algılamalar işgören performansını olumlu yönde etkiler. Dönüşümcü liderlik teorisi, çalışanların bireysel hedeflerinden ziyade, kolektif hedeflere odaklanmalarını sağlayarak onların motivasyonunu ve performansını artırır. Burns (1978)

ve Bass (1985) tarafından geliştirilen bu teori, liderlerin çalışanları etkileyerek iş tatmini ve bağlılığı artırdığını savunur. Araştırmamızın sonucunda elde ettiğimiz bulgularla bu yönlerden ilişkilidir. Ayrıca alan yazında dönüşümcü liderlik teorisiyle ilişkilendirerek çalışan performansı-liderlik ilişkisini inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Jandaghi vd. (2009), Şengöz (2015), Yammarino vd. (1993) yapmış oldukları çalışmalarda, dönüşümcü liderlik teorisinin özüne uygun olarak ve bizim çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlarla eşdeğer sonuçlara ulaşılmış ancak Den Hofvåg vd. (1999), Price ve Weeiss (2013), Effelsbergs vd., (2014)'in çalışma bulgularında dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı ilişkilerine rastlanmamıştır. Dönüşümcü liderlik teorisinde yer alan üst ile ast arasındaki iletişim ve etkileşim çalışanların performansını artırdığını öne sürer. Bu aynı zamanda sosyal değişim teorisinin de temelidir.

Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), çalışan ve lider arasındaki etkileşimin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını şekillendirdiğini ifade eder. Çalışmamız, liderlerin sağladığı olumlu örgütsel iklim ile çalışanların performansları arasında dolaylı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlik yalnızca çalışanların örgütsel iklimi olumlu algılamalarını sağlamakla kalmayıp aynı zamanda onların örgüte yönelik aidiyet hislerini güçlendirdiğini gösterirken; çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak tanımlamaları, performanslarını artıran bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal değişim kuramı perspektifinden liderliğin incelendiği araştırmalar alan yazında mevcuttur. Bahar (2019), Kılıç ve Eser (2022) ve Söylemez (2019)'un çalışmalarında dönüşümcü liderliğin çalışanların performansını artırmada rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu yönden çalışmamızla benzer bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda bizim sonuçlarımızla örtüşmeyen bulgulara rastlanan çalışmalar da mevcuttur. Hackett vd. (2018)'nin dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlığı sosyal değişim teorisi kapsamında ele aldığı çalışmasında, kadın üstlerin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesinin çalışanların örgütsel vatandaşlığını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Bizim çalışmamızda üstlerin cinsiyetlerine dayalı bir ayırım yapılarak test yapılmamasına rağmen üstlerin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiklerinde örgütsel iklimin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan yapılan çıkarımlar birbirleri ile uyuşmamaktadır. Yapılan çalışmanın Tayvan'da bulunan bir örneklem grubu baz alınarak yapılmış olması ve yönetici-çalışan ilişkisinin daha detaylı olarak ele alınmasından kaynaklanıyor olması mümkündür. Sosyal değişim teorisinin temelinde bulunan lider ile

astların iletişim ve etkileşimi neticesinde şekillenen çalışanlara iş sorumluluğu verilerek kendilerini önemli hissetmelerini sağlaması aynı zamanda öz kimlik teorisini de şekillendiren önemli bir durumdur.

Öz-kimlik teorisi, bireylerin kendilerini tanımlama biçimlerinin performanslarını etkilediğini savunur (Rogers, 1957). Dönüşümcü liderler, çalışanların örgütle ve işle ilişkilerini güçlendirerek onların iş kimliklerini geliştirir. Çalışanlar, kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak hissettiklerinde daha yüksek bir sorumluluk ve aidiyet duygusu ile hareket ederler. Bu bağlamda, olumlu bir örgütsel iklim, dönüşümcü liderlik yoluyla çalışanların kimliklerini güçlendirir ve performanslarını artırır. Çalışmamızda ulaştığımız sonuçlardan dönüşümcü liderliğin örgütsel iklim ile işgören performansı üzerine olan aracı etkisi öz kimlik teorisinin özünü uyuşturmaktadır. Literatürde öz kimlik teorisi ile liderliği inceleyen araştırmalara baktığımızda farklı sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlamak mümkündür. Yılmaz vd. (2023)'nin araştırmasında işgören performansı ile liderlik arasında pozitif ilişki sonucuna ulaşılırken, Özbezek ve Baksoy (2017)'un araştırmasında çalışanların performansı ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Öz kimlik teorisinde çalışanların kendilerini ifade etme biçimlerinin üstler tarafından sağlanması, başarı hedefi teorisiyle benzerlik göstermektedir. Başarı hedefi teorisinde çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gidermede, aldıkları sorumluluklar sonucu elde edilen başarıların takdir edilmesi ve onların yeterliliklerine uygun bir yol çizilmesi önemlidir.

Başarı hedefi teorisine göre kendini gerçekleştirme yolunda en önemli etkenler, kişinin kimliğinin güçlendirilerek sorumluluk verilmesi, başarılı hissetmelerinin sağlanması ve takdir edilme duygusunun yaşatılmasıdır. Buradan hareketle dönüşümcü liderlik, bir liderin çalışanlar tarafından değer verilen ve saygı duyulan kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşır, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturur, izleyicilerin ihtiyaçlar hiyerarşisindeki konumunu daha üst seviyeye yükseltir, örgütsel çıkarlar ile kişisel çıkarları birleştirir ve böylece vizyona güçlü bir bağlılığın oluşmasını hedefler. Çalışanların enerjilerinin köklü değişimler doğrultusunda harekete geçirilmesi, önemli ölçüde, liderin izleyiciler tarafından değer verilen dönüştürücü liderlik özelliklerine bağlıdır. Bunun sonucunda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üstte bulunan ve kişilerin ulaşabileceği son seviye olan kendini gerçekleştirme açısından dönüşümcü liderlik önemli bir etkiye sahiptir (Nicholls, 1988). Maslow'un hiyerarşisinde en üst sırada yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, dönüşümcü liderlik yoluyla çalışanlara sağlanan gelişim fırsatları ve destekle karşılanabilir (Maslow,

1943). Dönüşümcü liderler, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma konusunda onları motive eder, böylece çalışanlar işlerinde tatmin ve başarı elde etme yolunda desteklenirler. Bu da örgütsel iklimin işgören performansını nasıl artırabileceğini açıklar. Dönüşümcü liderliğin, çalışanları kendini gerçekleştirme yolunda motive etmesi ve onların potansiyellerini ortaya çıkarma sürecini desteklemesi, yalnızca bireysel gelişime katkıda bulunmakla kalmaz; aynı zamanda, güvenli bir çalışma iklimi oluşturarak çalışanların kendilerini ifade etmelerini de teşvik eder. Bu yönlerden bakıldığında başarı hedefi teorisiyle, çalışmamızda elde ettiğimiz, örgütsel iklimin işgören performansını artırmasında dönüşümcü liderliğin rolü olduğu sonucu örtüşmektedir. Başarı hedefi teorisinin özünü oluşturan ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağı olan kendini gerçekleştirmenin başlangıcı güvenlik ihtiyaçlarıdır. Fiziksel bir durumu betimleyen bu ihtiyaç günümüzde psikolojik güvenlikle de ilişkilendirilmeye başlamıştır (Buluç, 2009). Bu kapsamda geliştirilen psikolojik güvenlik teorisi de başarı hedefi teorisinin temel olarak saydığı, bir ekip içinde tepki almadan çalışmanın ve yapılabilecek bir hataya karşı tahammüllü davranmanın gerekliliğini savunmaktadır.

Amy Edmondson tarafından geliştirilen psikolojik güvenlik teorisi, bireylerin kendilerini güvende hissettikleri ortamda daha yüksek performans sergilediklerini öne sürer (Edmondson, 1999). Dönüşümcü liderler, çalışanlarına güven veren bir iklim oluşturarak, onların fikirlerini özgürce ifade etmelerine ve hata yapmaktan korkmalarına olanak tanır. Olumlu bir örgütsel iklim, dönüşümcü liderliğin psikolojik güvenliği desteklemesiyle çalışanların performansına katkıda bulunur. Psikolojik güvenlik teorisinin özünde yer alan, çalışanların kendini güvende hissettikleri ortamda daha yüksek performansla çalıştıkları ve olumlu liderlik özellikleri gösterildiğinde performanslarının artacağı sonucu ile araştırma sonuçlarımız uyumaktadır. Baş (2022), Gül (2021) ve Kılıç ve Eser (2022)'in psikolojik güvenlik teorisi kapsamında liderliği ele aldığı çalışmalarında, liderliğin psikolojik güvenliği artırıcı etkisi ortaya konmuştur. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin psikolojik güvenliği artırıcı etkisinin, çalışanların iş ortamına dair algılarını nasıl olumlu yönde şekillendirebileceğini gösterirken; bu liderlik yaklaşımının sosyal bilişsel teori çerçevesinde motivasyon ve performans üzerinde de güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak literatürde psikolojik güvenlik teorisinin özüne uymayan ve çalışma bulgularımızla da örtüşmeyen sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlamak da mümkündür. Li ve Tan (2013) ile Carmeli vd. (2014)'ün çalışmalarında buldukları sonuçlar psikolojik güvenlik teorisi ve

çalışmamızda elde ettiğimiz bulgularla farklı yönlerden benzerlik göstermemektedir. Risk almanın ve hata yapmanın cezalandırılmadığı, çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissettikleri ortamda daha yüksek performansla çalıştıkları varsayımına dayalı olarak geliştirilen psikolojik güvenlik teorisi sosyal bilişsel teoriyle yakınlık göstermektedir. Çalışanların iş ortamında karşılaştığı eylem ve düşüncelere karşı kendini güvende hissedebilmesi yapılan eylem sonucunda yöneticileri tarafından kendisine yansıtılan pekiştiricilerle ilgilidir (Bayrakçı, 2007). Bu durum sosyal bilişsel teorinin de temeler yaklaşımlarından biridir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların iş ortamına dair algılarını değiştirebileceği yönündeki sosyal bilişsel teori (Bandura, 1986) ile de bağlantılıdır. Sosyal bilişsel teori, bireylerin davranış ve motivasyonlarını çevresel etkilerle şekillendirdiğini savunur. Sosyal bilişsel teori kapsamında çalışma bulgularımıza bakıldığında birbiri ile örtüşen yönler bulunmaktadır. Çalışma bulgularımızda elde ettiğimiz dönüşümcü liderin göstereceği insan odaklı yaklaşımla işgörenlerin performanslarını artırmasına olumlu katkı sunacağı sonucu sosyal bilişsel teorinin özünü kapsamaktadır. Literatür incelendiğinde Akçay ve Akyöz (2014), Tu vd. (2017) ve Ayub ve Kokkalis (2017)'in çalışmalarında elde ettiği sonuçlar sosyal bilişsel teorinin temeline uygun sonuçlarla karşılaşıldığını ve bu açılarda çalışma sonuçlarımıza da benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Ancak Thomas vd. (2013)'nin araştırma sonuçlarında sosyal bilişsel teori ile liderlik ilişkisine dayandırılmayan sonuçlara rastlamakta mümkündür.

Çalışma sonuçlarımıza göre dönüşümcü liderlerin pozitif bir iklim yaratarak çalışanları motive etmesi, örgütsel iklimin işgören performansına olan etkisini artırmaktadır. Özellikle güven ve açık iletişim gibi unsurların, çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak performansı arttırabileceği düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

- 1. Farklı Örgütlerde Uygulama:** Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşra teşkilatlarından olan ve Güney Marmara Bölümü'nde yer alan; Balıkesir, Bursa ve Çanakkale İllerindeki Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde yapılmıştır. Diğer

çalışmalarda farklı iller/bölgeler çalışılabilir veya örneklem grubuna dahil edilebilir. Diğer kamu spor örgütleri olan Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu ve Spor Federasyonları gibi yapılarda da uygulanabilir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin işgören performansı ve örgütsel iklim üzerindeki etkisini diğer bakanlık birimlerinde, farklı sektörlerde de inceleyen yeni çalışmalar yapılabilir. Bu, teorik altyapıyı genişletirken uygulamaların farklı örgütsel yapılarda nasıl sonuçlar verdiğini görmek için fırsat sağlayabilir.

- 2. Örgütsel İklim ve Psikolojik Güvenlik Üzerine Çalışmalar:** Dönüşümcü liderliğin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini daha ayrıntılı incelemek, özellikle farklı kültürel bağlamlarda çalışanların liderlerine duyduğu güvenin iş performansları üzerindeki etkisini anlamak için yararlı olabilir.
- 3. Uzun Vadeli Etkiler Üzerine Araştırmalar:** Araştırma, belirli bir zaman aralığında yapılmıştır. Dönüşümcü liderliğin uzun vadede çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini gözlemlemek için daha uzun süreli araştırmalar yapılabilir. Bu, dönüşümcü liderlik tarzının sürdürülebilir bir gelişim aracı olup olmadığını anlamada katkı sağlar.
- 4. Nitel Araştırmalar ile Derinlemesine İnceleme:** Nicel bulguları desteklemek amacıyla dönüşümcü liderlik, örgütsel iklim ve performans ilişkisinin çalışan deneyimleri üzerinden nitel yöntemlerle (örneğin, derinlemesine mülakatlar veya gözlem yöntemi ile araştırma) ele alınması, bulgulara zenginlik kazandırabilir.
- 5. Teori Çerçevesinde Yeni Değişkenler Ekleme:** Sosyal Değişim ve Öz-Kimlik teorileri bağlamında, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı ilişkisini etkileyebilecek farklı değişkenler (örneğin, iş yükü, örgütsel destek, iletişim becerisi, özgüven, örgütsel vatandaşlık) araştırmalara dahil edilebilir.

5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- 1. Dönüşümcü Liderlik Eğitim Programları:** Örgütlerde dönüşümcü liderlik özelliklerinin gelişimini destekleyecek eğitim programları düzenlemek, liderlerin

çalışanlara ilham vermesi, destek sağlaması ve onların kendilerini değerli hissetmesini sağlamada kritik bir adım olabilir.

2. **Psikolojik Güvenlik Ortamı Sağlamak:** Çalışanların kendilerini ifade etmelerini teşvik eden ve hata yapmaktan çekinmedikleri bir örgütsel iklim yaratmak, çalışan performansını artırabilir. Uygulayıcılar, örgütsel güveni güçlendirecek politikalar geliştirebilir.
3. **Kolektif Hedeflere Odaklanma:** Çalışanları bireysel değil kolektif hedeflere yönlendiren projeler veya ekip çalışmaları organize etmek, dönüşümcü liderliğin etkisini güçlendirebilir. Bu, çalışanlar arasında işbirliğini artırarak örgütsel performansa katkı sağlar.
4. **Öz-Kimlik ve Aidiyeti Güçlendiren Uygulamalar:** Çalışanların kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissetmesini sağlamak için, ödüllendirme, gelişim fırsatları ve örgüte katkılarını gösteren geri bildirimler düzenlenebilir. Bu tür uygulamalar, çalışanların aidiyet duygularını ve iş performanslarını artırabilir.
5. **Dönüşümcü Liderlik Performans Değerlendirme Kriterlerine Dahil Edilmesi:** Performans değerlendirme süreçlerinde liderlerin/yöneticilerin dönüşümcü liderlik yetkinliklerini de dikkate almak, örgüt içinde bu liderlik tarzının yaygınlaşmasını sağlayabilir.
6. **İletişim Kanallarını Güçlendirme:** Çalışanlar ve liderler arasında açık ve güvenli iletişim kanalları kurmak, hem psikolojik güvenlik hem de aidiyet duygusunu artırabilir. Özellikle geri bildirim almayı ve vermeyi teşvik eden bir iletişim kültürü oluşturmak, çalışan performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabilir.
7. **Kurumsal Hedeflere Etki:** Çalışanların motivasyonlarını ve işe olan ilgilerini artırmak için araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak, personele yönelik seminerler, çalıştaylar, eğitimler ve projeler geliştirilerek çalışma ortamına olumlu yönde katkıda bulunulabilir. Araştırma sonuçları, kurum içi işleyiş

değerlendirmeleri, raporlama ve iş geliştirme çalışmalarında bilimsel sonuç ve kanıt olarak kullanılabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetimi”. içinde *Ücret Yönetimi*. Beta Yayınları: Ankara.
- Acar, S. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Perspektifinde Organizasyon Geliştirme Süreci Performans Değerleme Fonksiyonu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Alanya.
- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Adem, Ö., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). “Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde iş gören motivasyonu süreci”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Bizim Büro Basım Evi: Ankara.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Produktivite Merkezi Yayınları: Ankara.
- Akan, M. (2019). Yeni Girişimlerde (Startup) ve Kurumsal Şirketlerde Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yaratıcılık Üzerine Etkisinde İçedönüklüğün/Dışadönüklüğün Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba, Ö. (2016). Değişim Mühendisliği, Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Anadolu Yakası Aile Şirketleri Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbarova, L. (2019). İş-Yaşam Dengesi ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçay, Y. ve Akyüz, A. M. (2014). “Çalışanların dönüşümcü lidere yönelik sadakatleri ile çalışanlardaki empati davranışının bu sadakat üzerindeki olası etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Türk Edebiyatı ve Tarihi Dergisi*, 9 (5), 127-149.
- Akçin, K. (2018). Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir

- Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). “Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (52), 130-145.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). “Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268.
- Aksoy, C. A. (2001). Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akyıldız, S. (2018). İzmir Üçüncü Otomotiv Sanayi Sitesindeki Ergonomik Sorunlar. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akyol, T. (2010). Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyürek, M. İ. (2020). “Okullarda örgüt iklimi”. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (17), 1-22.
- Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi; Makro Bir Yaklaşım*. Bilgehan Basımevi: İzmir.
- Aldur, V. E. (2008). Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alefari, M., Barahona, A. M. F. and Salonitis, K. (2018). “Modelling manufacturing employees’ performance based on a system dynamics approach”. *Procedia CIRP*, 72, 438-443.
- Alimo, A. and Metcalfe, A. (2001). “The development of a new transformational leadership questionnaire”. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 10-17.
- Almachi, S. ve Erdem, R. (2019). “Yönetimin tutumu ve kararlılığının çalışan performansına etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesi tekstil sektörü üzerine bir araştırma”. *G.Ü. İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergisi*, 3 (3), 168-185.
- Alpaslan, A. M. ve Oktar, Ö. F. (2015). “Türkiye’de lider-üye etkileşim kuramına dair makale kapsamındaki araştırmalar: Bibliyometrik bir içerik analizi”. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 107.

- Altan, Y. (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altın, F. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Yenileşme Özelliklerinin Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altmann, R. (2000). "Understanding organizational climate: Start minimizing your workforce problems". *Water Engineering & Management*, 147 (6), 31-32.
- Altun, S. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Argyris, C. (1957). *Personality and the Organization: The Conflict Between the System and The Individual*. Harper & Row: New York.
- Arslan, D. (2019). Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, M. (2001). Güney, S. (Ed). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Arslan, N. T. (2004). "Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak: örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (1), 203-228.
- Arslan, N. ve Halis, M. (2012). "Örgüt iklimi ve Türkiye’de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 43, 63-93.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*. Nobel Yayın dağıtım: Ankara.
- Atakan, H. S. (2012). Devlete Bağlı İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Algıları ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Atilla, İ. (2010). *Türk Medya Sektöründe Finansal Performans ve Toplam Faktör Verimliliği Analizi*. Türkmen Kitapevi: İstanbul.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Awla, A. A. (2023). Üniversite Yöneticilerinin Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ay, F. ve Keleş, K. (2017). “Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi”. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 193-203.
- Ay, Ü. ve Çelik, C. (2003). “Çalışanların örgüt ve yönetsel uygulamalarla ilgili algılamaları: İki örgütte iklim kıyaslaması”, *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, Afyon. 445-458.
- Aydın, A. (1997). “Liderliğin temel nitelikleri nelerdir?” *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. 5-6 Haziran 1997, Bildiriler Kitabı, 1, 82-87.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. 2. Baskı. Pegem Akademi: Ankara.
- Aydoğdu, M. (2008). *İşletmelerde Performansa Dair Değişen Algısı ve Performansın Ölçümü*. Teknik Yayıncılık: İstanbul.
- Ayık, Ö. (2022). Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ayub, A. and Kokkalis, P. (2017). “Institutionalization and social cognitive behavior resulting in self-leadership development: A framework for enhancing employee performance in corporate sector in Pakistan”. *International Journal of Business and Society*, 18 (3), 617-640.
- Bacha, E. and Walker, S. (2013). “The relationship between transformational leadership and followers perceptions of fairness”, *Journal of Business Ethics*, 116 (3), 667-680.
- Bahar, B. (2019). “Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik”. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16), 237-242.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. ve Kefe, İ. (2015). “Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 201-222.
- Bakırcan, E. (2011). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 19 Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Bakırcı, B. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Baltaş, A. (2013). *Türk Kültüründe Yönetmek*. Remzi Kitapevi: İstanbul.
- Balyer, A. ve Özcan, K. (2017). “İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve bu iklimin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkileri”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25 (5), 1737-1752.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Baransel, Ş. K. (1996). İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, 2. Basım, Kariyer Yayınları: İstanbul.
- Bass, B. M. (1990). “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision”. *Organizational Dynamics*, Winter, 18 (3), 3-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Collier. Macmillan: USA.
- Bass, B. M. (1985). *Transformational Leadership*. LEA Publishment: New York.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). “Transformational leadership and organizational culture”. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x*. Mind Garden: California.
- Bass, B. M. and Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd Edition. LEA Publishment: USA.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior”. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Baş, M. (2022). “Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 343-354.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Eğitim Basım Yayım: Ankara.
- Başaran, R. (2016). Çalışanların Örgütsel Tutum ve Davranışlarının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü.

- Yayınlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Başat, T. H. (2010). *Performans Prizması*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Batlis, N. C. (1980). "The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety and propensity to leave". *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 104 (2), 233-240.
- Bayrakçı, M. (2007). "Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması". *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 198-210.
- Bayyurt, N. (2007). "İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 557-590.
- Befort, N. and Hattrup, K. (2003). "Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors". *Applied HRM Research*, 8 (1), 17-32.
- Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Benligiray, S., Bilgin, L., Taşcı, D. ve Tonus, H.Z. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları: Eskişehir.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. Harper and Row: New York.
- Berber, A. (2000). "Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 1, 33-50.
- Berkman, M. A. (2004). "Liderliğin serüveni", *Uluslararası Liderlik Sempozyumu Kitapçığı*, 47.
- Beyer, J. and Trice, H. M. (1993). *Corporate Culture. Five Culture of Organizations*, Prentice Hall: USA.
- Bilir, M. E. (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Bilir, P. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools". *Teaching and Teacher Education*, 20 (3), 277-289.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. (1. Baskı). Detay Anatolia Yayıncılık: Ankara.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). "Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde 'dönüşümcü liderlik tarzı'nın etkileri üzerine bir değerlendirme". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (9), 117-129.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research". *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system". *The Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Bozkurt, Ş. (2020). Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Bozkurt, T. (1997). "İşletme kültürü: Kavram tanımı ve metodolojik sorunlar". *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 83-102.
- Brestrich, E. T. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Seba Yayınları: Ankara.
- Brown, M. E. (2002). Leading with Values: The Moderating Influence of Trust on Values Acceptance by Employees. Ph. D. Thesis. The Pennsylvania State University.
- Brumbach, G. B. (1988). "Some ideas, issues and predictions about performance management". *Public Personnel Management*, 4 (17), 387-402.
- Bryant, S. E. (2003). "The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 32-44.

- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Buluç, B. (2009). “Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (1), 5-34.
- Burns J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row Publishers: New York.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Harper Perennial: New York.
- Butkus, R. T. and Green, T. B. (1999). *Motivation, Belief, and Organizational Transformation*. Bloomsbury Publishing: USA.
- Büte, M. (2011). “Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 25 (2), 103-122.
- Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2017). “Examining job satisfaction and teacher performance within affective events theory”. *İnönü University Journal of The Faculty of Education*. 18 (1), 311-325.
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., and Liang, L. (2019). “Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate”. *R&D Management*, 49 (4), 421-438.
- Campbell, J. P. (1990). “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology”. *In Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2), 687–732.
- Campbell, J. R., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick, K. E. J. (1970). *Managerial Behaviour. Performance and Effectiveness*: New York.
- Can, H., ve Eskiler, E. (2021). “İş tatmini ve çalışan performansı üzerine içsel pazarlamanın etkisi: Spor–fitness merkezleri üzerine bir araştırma”. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (2), 185-198.
- Canbaz, F. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bolu- Merkez Ortaöğretim Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Canpolat, S. (2007). Çalışanların Örgüt İklimini Algılamaları ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü Narkotik Suçlarla Mücadele Şube Müdürlüğünde Bir Uygulama.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., and Shimoni, T. (2014). “Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity”. *The Journal of Creative Behavior*, 48 (2), 115-135.
- Caz, Ç. (2018). Açık Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisi ve İşgören Performansına Etkisi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Celep, C. (2014). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Cengiz, S. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ceylan, A ve Ulutürk, Y. H. (2006). “Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1): 48-58.
- Chen, Z. X. and Francesco A. M. (2003). “The relationship between the three components of commitment and employee performance in China”. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Cherian, J. and Jacob, J. (2013). “Impact of self efficacy on motivation and performance of employees”, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>.
- Cıranoglu, M. (2011). Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice*. Thomson Learning: London.
- Colina, M. D. (2005). *Relationships among demographic variables, organizational culture, interpersonal self-efficacy and perceived job performance*. Department of leadership, foundations and human resource development. Louisville, University of Louisville: Kentucky.
- comparing indirect effects in multiple mediator models”. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.

- Cooke, R. A. and Rousseau D.M. (1988). "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to assesment of organizational culture". *Group and Organization Studies*, 13 (3), 245-275.
- Çabuk, Z. (2007). İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). "Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık: İstanbul.
- Çankır, B. (2019). "Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi". *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (4), 155-177.
- Çapraz, B. (2013). "Örgütlerde performans yönetim sistemleri tasarımında karşılaşılan sorunlar". *Journal Of Yaşar University*, 8 (32), 5392-5408.
- Çatak, S. (1996). "Konaklama işletmelerinde etkin bir hizmet kalitesi için toplam kalite yönetimi", *I. Uluslararası & VI. Ulusal Turizm Kongresi*, Kuşadası.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine bir etkisi: bir araştırma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2008). Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. ve Eren, G. E. (2007). "Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi". *Yönetim*, 18 (57), 3.
- Çetinkanat, P. C. (1988). Örgütsel İklim ve İş Doyumu. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çoban, R. (2016). Örgütsel İklim ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çöl, G. (2008). "Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Davis, T. R. (2001). "Integrating internal marketing with participative management". *Management Decision*, 39 (2), 121-130.

- Demirci, K. M. (1999). "Önderlik kuramları ve dönüştürücü önderlik ilişkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 329-350.
- Demirdöken, Ç. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Demirel, T. (1997). Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Y. (2009). "Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 115-132.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... and Zhou, J. (1999). "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?". *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256.
- Denison, D. (1990). "Corporate culture and organizational", *The Competence Gap or Institutional Investor Bias. NCL Rev*, 1 (89), 809.
- Depçe, M. (2019). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri ile Diğer Branş Öğretmenlerinin Mobbing ve Örgütsel İklim Algısının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hatay.
- Dick, R.V., Hirst, G., Grojean, M.W. and Wieseke, J. (2007). "Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Dilsiz, F. Y. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Diñçer, E. (2013). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Yayınevi: İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Doğan, E. (2013.) Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algılarının Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi Çerçevesinde Geliştirici Öneriler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2012). “Örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisi: Hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir analiz çalışması”. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (8), 27-45.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*. 2. Basım. Kare Yayınları: İstanbul.
- Doğanlı, U. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Doğuç, E. (2017). Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Downtown, J. V. Jr. (1973). *Rebel Leadership*. Free Press: New York.
- Duncan, W. J. (1989). “Organizational culture: Getting a fix on an elusive concept”. *The Academy of Management Executive*, 11 (3), 229-236.
- Durak, S. (2019). Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duvacı, T. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dvir, T. and Shamir, B. (2003). “Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study”. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 327-344.
- Edmondson, A. (1999). “Psychological safety and learning behavior in work teams”. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.

- Edwards, M. R. and Peccei, R. (2007). "Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), 25-57.
- Effelsberg, D., Solga, M. and Gurt, J. (2014). "Getting followers to transcend their self-interest for the benefit of their company: Testing a core assumption of transformational leadership theory". *Journal of Business and Psychology*, 29, 131-143.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. Uludağ Güçlendirme Vakfı: Bursa.
- Efil, İ. (1997). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. Uludağ Üniversitesi Basımevi: Bursa.
- Ekinci, A. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Tatminine Etkisi: Mardin İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mardin Artuklu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mardin.
- Ekvall, G. (1987). *The Climate Metaphor In Organization Theory*. Bass, An International Review: Sage Publications.
- Ekvall, G. and Ryhammar, L. (1998). "Leadership style, social climate and organizational outcomes: a study of a swedish university college". *Creativity and Innovation Management*, 7 (3), 129- 130.
- Engin, H. (2008). Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eraslan, L. (2004). "Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi". *Millî Eğitim Dergisi*, 162.
- Erdoğan, Ş. (2013). Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Özel Bir Hastanede Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş Sekizinci Baskı. Beta Yayınları: İstanbul.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). "Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 275-303.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramları ve Yeni Bakış Açılıarı*. Efil Yayınevi: Ankara.

- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları: Ankara.
- Erturgut, R. (2010). "Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi?". *Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma*, 9 (34), 223-239.
- Ertürk, A. (2003). "Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 147-170.
- Evan, M. W. (1968). "A systems model of organizational climate. division of research graduate school of business administration", *Printed United States of America*, 107-124.
- Eymür E. (2009). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Feldman, D. ve Hugh, A. (1986). *Managing Individual and Group Behavior In Organizations*. Mcgraw-Hill International Book Company: Auckland.
- Feramuz, Y. (2013). "Sahte ve gerçek dönüştürücü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm, kişisel açılım ve geri bildirim", *Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 490-494.
- Ferrell, O. C. and Fraedrich, J. (1994). "Business ethics: ethical decision making and cases", *Houghton Mifflin Company*, 138.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. Alfa Basım Yayım ve Dağıtım: İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Fritz, M. S. and MacKinnon, D. P. (2007). "Required sample size to detect the mediated effect". *Psychological Science*, 18 (3), 233-239.
- Frost, P. J. (2004). "Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization". *Organizational Dynamics*, 33, 111-127.
- Gemici, S. (2019). İş Hayatındaki Örgütsel Adalet ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Samsun Valiliği Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Gerşil, G. S. ve Aracı, M. (2011). "Sosyal sermayenin güven unsurunun işgörenlerin performansı üzerine etkileri", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 25, 41.

- Ghabadion, A. and Husband, T. (1990). "Measuring total productivity using production functions", *International Journal of Production Research*, 28 (8), 1435-1446.
- Gordon, J. (2001). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. 7th Ed. Upper Saddle River, Prentice Hall: New Jersey.
- Gök, S. (2009). "Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 85-96.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Göksel, A. G., Caz, Ç., Yazıcı, Ö. F. and İkizler, H. C. (2017). "Examination of the relationship between organizational stress and employee performance: A research on staff working on provincial directorate of youth and sports". *Journal of Education And Learning*, 6 (1), 322-329.
- Gözler, Ö. (2007). "Şirkete bağlılık ciroyu artırır mı". *Capital*, 2, 272-277.
- Gül, E. (2021). Kapsayıcı Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Gül, H., Oktay E. ve Gökçe H. (2008). "İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama". *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11.
- Gümüş, B. (2009). Türkiye'deki İşletmeler Tarafından Yeniden Yerleştirme (Outplacement) Hizmetini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Etmenlerin Analiz Edilmesine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gümüştekin, E. G. ve Öztemiz, A. B. (2005). "Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.
- Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2012). "İnovasyon ve türk spor yönetiminde inovasyon uygulamaları". *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 61-66.
- Gündüz, H. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ocak Yayınları: İstanbul.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Gürbüz, S. and Bayık, M. E. (2021). ‘‘A new approach for mediation analysis: Is Baron and Kenny's method still valid?’’ *Türk Psikoloji Dergisi*, 37 (88), 15-19.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). ‘‘Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması’’. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1), 127-152.
- Hacker, S. and Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning*. Quality Press: Milwaukee.
- Hackett, R. D., Wang, A. C., Chen, Z., Cheng, B. S., and Farh, J. L. (2018). ‘‘Transformational leadership and organisational citizenship behaviour: A moderated mediation model of leader-member-exchange and subordinates gender’’. *Applied Psychology*, 67 (4), 617-644.
- Halis, M., ve Uğurlu, Ö. (2008). ‘‘Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi’’. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 2-24.
- Hayes, A. F. (2018). ‘‘Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation’’. *Communication monographs*, 85 (1), 4-40.
- Helvacı, M. A. (2002). ‘‘Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi’’. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1), 155-169.
- Hemingway, M. A. and Smith, C. S. (1999). ‘‘Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviors and injuries in nurses’’. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 668-681.
- Herrera, F. (2002). *Demystifying Employee Motivation*. Employment Relations Today: London.
- Hocaniyazov, A. (2008). Ağrlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- House, R. (1992). ‘‘Charismatic leadership in service-producing organizations’’. *International Journal of Service Industry Managemnet*. 3 (2), 7.
- Hoy, C. and Miskel, C. (1982). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Random House: New York.

- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (1997). *The Road to Open and Healthy Schools: A Handbook for Change, Elementary Edition*. Thousand Oaks, Corwin Press: California.
- İşıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Sandal Yayınları: Ankara.
- İlkin, A. (2022). Öğretmenlerin Okullarındaki İklim İlişkin Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- İnce, C. ve Gençay, İ. C. (2017). “İşgören motivasyonu sağlamada kullanılan araçlar: Uludağ kıy otellerinde bir araştırma”. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 112-126.
- İrmiş, A. ve Akça. B. (2003). “Sektörlerin araştırma-geliştirme ve yenilik yaratma eğilimleri: Denizli örneği”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs 2008, Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., Afyon.
- İslamoğlu, H. ve Alnıaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınevi: İstanbul.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z. and Farjami, A. (2009). “Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies”. *African Journal of Business Management*, 3 (7), 272.
- Jawahar, I. M. and Carr, D. (2007). “Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange”. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), 330-349.
- Kakkuri, P. (2017). “Transformational leadership and leading creativity”. *University of Vaasa Business Administration*, 376, 175-189.
- Kalaycıoğlu, E. (2018). Kariyer Uyum Yeteneğinin Çalışanların İş Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Kanten, P. ve Ülker, F. E. (2013). “The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: an empirical study on the employees of manufacturing enterprises”, *The Macrotheme Review*, 2 (4), 144-160.

- Kaplan, G. (2020). Örgüt İklimi Örgütsel Özdeşleşme ve Algılanan Liderlik Davranışları İlişkisi: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Kaplan, R. S. and Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*. 3 Prentice-Hall, (4th Edition): USA.
- Kara, E. ve Bozkurt, Ş. (2021). “Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi”. *Ekev Akademi Dergisi*, 1 (87), 143-160.
- Karagöz, F. (2020). Dönüşümcü Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini ve Özgecilik İlişkisine Yönelik Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karayel, E., Adilogullari, I. ve Senel, E. (2024). “The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience: A study on elite football players”. *BMC Psychology*, 12 (1), 514.
- Karcıoğlu, F. (1997). Özelleştirme ve Örgüt İklimi, Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karcıoğlu, F. (2001). “Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (15), 265-283.
- Karip, E. (1998). “Dönüşümcü liderlik”. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 443-465.
- Kartal, B. (2019). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Araştırılması; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Kaya, B. ve Kılıç, E. (2023). “Lise öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 26-46.
- Kaya, C. (2018). Hemşirelerin Verimliliğe İlişkin Tutumları ve Örgüt İklimi Algılayışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, C. (2019). Dönüşümcü Liderlik ile Duygusal Zeka Arasında İlişki: Perakende Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Keçeci, O. ve Çelik, V. O. (2021). “E-spor organizasyonlarında liderlik: kuramsal bir çerçeve”, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (2), 1-13.
- Kemeriz, Y. (2014). Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel İklim ve İş Tatmin Düzeyine Etkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Kesen, M. (2015). “Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 535-562.
- Kılıç, N. Ç. ve Eser, G. (2022). “Sosyal öğrenme ve sosyal değişim teorileri perspektifinden etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi: Psikolojik güvenliğin aracı rolü”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18 (1), 78-101.
- Kılınç, E. (2019). Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Malatya.
- Kır, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Şehit Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kirel, Ç. (2007). “Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 317-334.
- Kıyat, B. D. ve Geyik, E. (2019). “Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (1), 223-236.
- Kızılcılık, S. ve Ersen, Y. (1992). *Açıklamalı Sosyoloji Terimleri Sözlüğü*. Göksu Matbaası: Konya.
- Kim, S. S., Shin, D., Vough, H.C., Hewlin, P.F. and Vandenberghe, C. (2018). “How do callings relate to job performance ? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment”. *Human Relations*, 71 (10), 1319-1347.
- Kimanoğlu, H. ve Çak, M. (2000). “Kamu kesiminde performans ölçümü”. *15. Türkiye Maliye Sempozyumu*, 315-344.
- Kirkbride, P. (2006). “Developing transformational leaders: The full range leadership model in action”. *Industrial and Commercial Training*, 38, 23-32.

- Koç, M. ve Bulut H, U. (2009). “Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: Cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi”. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 64-80.
- Koçak, H. (2017). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). “Bilgi çağı, yönetim düşüncesi ve uygulamaları”, *Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı. Beta Yayınları: İstanbul.
- Kowalski, D. and Ulrich, E. (1993). “Formation and structure of stable, isolable conjugated primary enamines”, *The Journal of Organic Chemistry*, 58 (24), 6771-6778.
- Koys, D. and De Cotiis, T. Ö. (1991). “Inductive measures of psychological climate”. *Human Relations*, 44 (1), 265–285.
- Kozak, M. (2019). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior*. (9. bs.). McGraw-Hill: New York.
- Kubali, D. (1999). “Performans denetimi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 32 (1), 31-62.
- Kuğu, N. (2019). Okul Öncesi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stili Düzeyi ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurtipek, S. (2019). “Spor kulüplerine üye bireylerin spor kulübü kavramına ilişkin algılarının belirlenmesi: bir metafor analizi çalışması”. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17 (1), 209-145.
- Kuyumcu, N. M. (2011). Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Küçük, M. (2008). Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Eğiticilerin Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Landy, F. (1989). *Psychology Of Work Behavior*. Brooks/Cole Publishing Company: USA.

- Li, A. N. and Tan, H. H. (2013). "What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships". *Journal of Organizational Behavior*, 34 (3), 407-425.
- Litwin, G. and Stringer, R. (1968). "Motivation and organizational climate". *Division of Research Graduate School of Business Administration*, 29-146.
- Litwin, G. and Stringer, R. (1974). "Organizational climate: A review of theory and research". *Psychological bulletin*, 81 (12), 1096.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *The leadership quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Lyman, L. L. (2000). "How do they know you care?: The principle's challenge", *Amsterdam: Teachers College Press*. (3) 1, 1-11.
- Maheshbabu, N., Shivakumar, S. C. and Balaji, W. (2014). "Organizational climate and job anxiety of primary school teachers". *International Journal of Current Research*, 6 (1), 4694-4696.
- Mammadov, E. (2010). Türkiye ve Azerbaycan'daki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maxwell, E. (1999). "Gaze perception triggers reflexive visuospatial orienting". *Visual Cognition*, 6 (5), 509-540.
- McGregor, D. (1957). "The human side of enterprise," *Management Review*, 46, 22-28.
- McShane, M. J. (2005). *A Theory of Ellipsis*. Oxford University Press: UK.
- Mercer, A. A. and Bilson, K. (1985). "Factors influencing organizational commitment by physicians". *In Academy of Management Proceedings*, 1, 72-76.
- Metin, M. (2014). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Meyer, B. W., Whitfield, A. and Godkin, L. (1999). "Promoting organization-based self-esteem in an organization: The role of organizational climate variables". *Journal of Social Behavior and Personality*, 16 (1), 81-96.

- Meyer, G. D. and Heppard, K. A. (2000). *Entrepreneurial Strategies: The Dominant Logic of Entrepreneurship*. NY: Irwin University Books.
- Moran, E. T. and Volkwein, J. F. (1992). "The cultural approach to the formation of organizational climate". *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Moray, H. (2022). Türkiye’de A Takımı Seviyesinde Yüzme ve Sutopu Yapan Kadın ve Erkek Sporcuların Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Murphy, K. R. (2008). "Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance". *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2), 148-160.
- Müftüoğlu, N. E. (2023). Beden Eğitimi Öğretmenlerinde Örgütsel İklim ve Örgütsel Stres İlişkisinde Liderlik Tarzlarının Aracı Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Mersin.
- Nicholls, J. (1988). "Eight Leadership Types and the Trans-forming Autocrat: As Derived From Burns Basic Criteria". *Journal of General Management*, 13 (4), 45-58.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. and Schneider, B. (2008). "Employee attributions of the ‘why’ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction". *Personnel Psychology*, 61 (3), 503-545.
- O’Connell, M. S., Hartman, N. S., McDaniel, M. A., Grubb, W. L. and Lawrence, A. (2007). "Incremental validity of situational judgment tests for task and contextual job performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (1), 19-29.
- Okudan, B. (2018). Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Algıları ile Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). "Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özbezek, B. D. ve Baksoy, H. M. (2019). "Liderlik etme motivasyonu ve duygusal zeka arasındaki ilişkide öz yeterliliğin rolü üzerine bir araştırma". *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 3 (4), 248-269.
- Özçiçek, T. V. (2016). Örgüt İklimini Etkileyen İç Etmenler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özdemir, G. (2014). *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*. Çatı Kitapları: İstanbul.
- Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (1997). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem Yayınları: Ankara.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). “Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri”. *KMÜ İİBF Dergisi*, 11, 53- 82.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitapevi: Adana.
- Öztürk, A. T. (2010). “İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-10.
- Öztürk, S. (2008). Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, S. ve Uslu, O. (2022). “Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri”. *Journal of Politics Economy and Management*, 5 (2), 144-164.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T. and Lee, G. (2015). “Why is hospitality employees’ psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale”. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Pantouvakis, A. (2012). “Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study”. *Total Quality Management*, 23 (2) 177-195.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. (1982). *Yönetme Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış*. S. Sargut, (çev.). Altın Kitaplar: İstanbul.
- Pettijohn, L. S., Stephen Parker, R., Pettijohn, C. E. and Kent, O. L. (2001). “Performance appraisals: usage, criteria and observations”. *Journal of Management Development*, 20 (9), 754-771.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). “Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader,

- satisfaction, and organizational citizenship behaviors”. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Posner, B. Z. and Kouzes, J. M. (1988). “Development and validation of the leadership practices inventory”. *Educational And Psychological Measurement*, 48 (2), 483-496.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004). “SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models”. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731.
- Preacher, K. J., and Selig, J. P. (2012). “Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects”. *Communication Methods and Measures*, 6 (2), 77-98.
- Price, M. S. and Weiss, M. R. (2013). “Relationship among coach leadership, peer leadership and performance: A longitudinal investigation”. *The leadership quarterly*, 4 (1), 81-102.
- Prokopenko, J. (1987). *Verimlilik Yönetimi*. 7. Baskı. O. Baykal vd. (çev.). Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: Ankara.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational Ltd.: UK.
- Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004). “Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions”. *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.
- Ranson, S., Bob, H. and Royston, G. (1980). “The structuring of organizational structures”, *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 1-17.
- Reichers, E. A. and Benjamen, S. (1990). *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*. Jossey-Bass: USA.
- Rentsch, J. R. (1990). “Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings”, *Journal of Applied Psychology*, 1 (75), 668-681.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior*. (6 ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Pearson Education International: New Jersey.
- Rogers, C. R. (1957). “The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change”. *Journal of Consulting Psychology*, 21 (2), 95-103.
- Rotundo, M. and Sackett, P. R. (2002). “The relative importance of task, citizenship, counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach”. *Journal Of Applied Psychology*, 87 (1), 66-80.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). “Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi”. *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 615.

- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Sarıkaya, N. (2002). Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. American Psychologist Published: USA.
- Schlesinger, L. (1982), *Quality of Work Life and the Supervisor*. Praeger Publishers: USA
- Schneider, B. (1975). "Organizational climates: An essay". *Personnel Psychology*, 28 (4), 447-479.
- Schneider, B. and Reichers, A.E. (1983). "On the etiology of climates", *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39.
- Scott, J. and Gordon, M. (2009). *A Dictionary of Sociology*. (3. Rev. ed.). Oxford University Press: Oxford.
- Scott, S. and Bruce, R. (1994), "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management*, 37 (3), 580-607.
- Scotter, J. R. V., Cross, T. C. and Motowidlo, S. J. (2000). "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards". *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 526-535.
- Sezgin, F. ve Kılınç, A. Ç. (2011). "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel iklime ilişkin algılarının incelenmesi". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (3), 743-757.
- Shadur, M. A., Kienzle, R. and Rodwell, J. J. (1999). "The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support". *Group & Organization Management*, 24 (4), 479-503.
- Shalley, C., Gilson, L. and Blum, T. (2000). "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave". *Academy of Management Journal*, 43 (2), 215-223.
- Shelton, K. (2002). "Büyük liderlerin yedi özelliği", *Executive Excellence Dergisi*, 3 (34), 147-169.
- Shields, J. (2007). "Managing employee performance and reward concepts, practices and strategies". *Cambridge University Press*, 12 (7), 45-56.
- Shore, L. M. and Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support". *Journal of applied psychology*, 78 (5), 774.

- Shore, L. M., Barksdale, K. and Shore, T. H. (1995). "Managerial perceptions of employee commitment to the organization". *Academy of Management Journal*, 38 (6), 1593-1615.
- Simic, I. (1998). "The key to successful management of transformational organizational changes", *Economics and Organization*, 1, 49-55.
- Simic, I. (1998). "Transformational leadership-the key to successful management of transformational organizational changes". *Facta Universitas*, 1 (6), 49-55.
- Snell, R.S., Yi, Z. and Chak, A. M. (2013). "Representational predicaments for employees: Their impact on perceptions of supervisors' individualized consideration and on employee job satisfaction". *International Journal of Human Resource Management*, 24 (8), 1646-1670.
- Snow, C. C., Lawrence G. and Hrebiniak, C. (1980). "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 317-336.
- Sosik, J. J. and Potosky, D. (2002). "Adaptive self-regulation: Meeting others expectations of leadership and performance", *The Journal of Social Psychology*, 142, 215-230.
- Söylemez, M. (2019). Dönüşümsel Liderlik, Sosyal Sermaye, Özyeterlilik Ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Kocaeli Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Stogdill, R. (1965). *Managers, Employees, Organizations*. The Ohio State University Press: Ohio State.
- Suliman, A. M. T. (2001). "Work performance: Is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a middle eastern context". *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 1049-1061.
- Sungurlu, M. (2001). *Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı*. Türk Psikologlar.
- Sümter, E. (2003). Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, I. (2010). *Organizational Social Capital and Perceived Performance of Drug Law Enforcement Departments: A Case Study Of Turkey*. Unpublished dissertation. University of Central Florida: Orlando, USA.
- Şengöz, M. (2015). "Çalışanların algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşim algısının ara değişken rolünün araştırılması". *Haliç Üniversite Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 423-456.

- Şerifoğlu, U. K. ve Sungur, E. (2007). “İşletmelerde sağlık ve güvenlik kültürünün oluşturulması; tepe yönetimin rolü ve kurum içi iletişim olanaklarının kullanımı”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 1, 1-17.
- Şimşek, H. (1997). *21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (3. Baskı). Adım Matbaacılık ve Ofset: İstanbul.
- Tagiuri, R. and Litwin, G. H. (1968). Organizational climate: Explorations of a concept, *Cambridge: Graduate School of Business Administration*. Harvard University Published: USA.
- Taştemur, B. (2018). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma Türkiye-Pakistan Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Terekli, M. S., Katırcı, H., Heper, E. ve Erkan, M. (2000). “Sporda yönetim anlayışı ve çağdaş spor yönetimi”, *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, Spor Bilimleri Derneği Bildiri Özetleri*, Ankara, 3-5.
- Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y. and Lee, A. (2013). “Social cognition in leader–follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership”. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (1), 63-81.
- Toksöz, S. (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Top, A. (2002). “Verimlilik ve üretkenlik üzerine düşünceler”, *Öneri Dergisi*, 5 (17), 31-34.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). “İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği)”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (28), 27-39.

- Tsang, D. (2007). "Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (4), 270-284.
- Tu, Y., Lu, X. and Yu, Y. (2017). "Supervisors' ethical leadership and employee job satisfaction: A social cognitive perspective". *Journal of Happiness Studies*, 18, 229-245.
- Tuffaha, M. (2020). "The determinants of employee's performance: A literature review". *Journal of Economics and Management Sciences*, 3 (3), 46-59.
- Turgut, H. (2001). "Geleneksel performans değerleme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerleme yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, 42 (7-9), 56-68.
- Turhan, I. (2010). Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2011). "Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2 (65), 196-218.
- Tutar, H. ve Tuzcuoğlu, F. (2009). "Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: karşılaştırmalı bir çalışma", *Uluslararası Davraz Kongresi*, 14 Eylül 2009, Isparta.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). "Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (2), 196-218.
- Türkoğlu, T. ve Yurdakul, Ü. (2017). "Mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumunu ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması". *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 88-97.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi", *Journal of Yasar University*, 3 (9), 1011-1027.
- Tyagi, P. K. (1982). "Perceived organizational climate and the process of salesperson motivation", *Journal of Marketing Research*, 19 (2), 240-254.
- Uyargil, C. (2013). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Uygur, A. (2008). "Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

- Uygur, M. (2023). Eğitim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel İklim Algıları Üzerinde Etkili Olan Örgütsel Davranış Faktörleri: Bir Meta Analiz Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Ünal, H. (2014). “Spor bilincinin yaygınlaştırılmasında sosyal pazarlamanın toplum tutumuna etkisi”. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 11-22.
- Valentine, S. (2001). “Men and women supervisor’s job responsibility, satisfaction, and employee monitoring, sex roles”. *A Journal of Research*, 12, 41-56.
- Varol, M. (1989). “Örgüt kültürü ve örgüt iklimi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1), 21-48.
- Wallace, M. and Weese, W. J. (1995). “Leadership, organizational culture, and job satisfaction in canadian ymca organizations”. *Jounud of Sport Management*, 9, 182-193.
- Wallach, E. J. (1983). “Organizations: The cultural match”. *Training And Development Journal*, 37 (2), 29-36.
- Williams, A. (2000). *Performans Management Program*. Government of the District of Columbia: Colombia.
- Witt, A. (1989). “Sex differences among bank employees in the relationships of commitment with psychological climate and job satisfaction”. *Journal of General Psychology*, 116 (4), 419-426.
- Yağcı, Ö. (2008). *Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi. Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). “Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. and Bass, B. M. (1993). “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). “Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması”. *Bilig*, 55, 243-264.
- Yetim, A. (1996). “Spor yönetiminde liderlik”. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 85-94.

- Yıldırım, K. (2008). Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmalarda niteliği artırma. *İlköğretim Online*, 9 (1), 79-92.
- Yıldırım, S. (2013). Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, S. (2019). Sporda Dönüşümcü Liderlik ve Performans: Bir Model Denemesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, S. (2023). Örgüt İkliminin İşgörenlerin Performans ve Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi (Spor Teşkilatlarına Yönelik Bir Araştırma). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). “Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (3), 32-52.
- Yılmaz, E. (2015). İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). “Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması”. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1). 46-58.
- Yılmaz, N., Erdoğan, E., Kayar, Z. ve Yılmaz, E. (2023). “Sağlık çalışanlarında etik liderlik algısının psikolojik sahiplenme üzerine etkisi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1005-1024.
- Yoo, S. J., Huang, W. H. and Lee, D.Y. (2012). “The impact of employee’s perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea, Knowledge management & e-learning”. *An International Journal (KM&EL)*, 4(3), 359-378.
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 445-458.

- Yükçü, S. ve Atagan, G. (2009). "Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık". *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 23 (4), 1-13.
- Zel, U. (1997). "Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik". *MPM Verimlilik Dergisi*, 4 (13), 64-69.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. (3. Basım). Nobel Yayınevi: İstanbul.
- Zerenler, M. (2005). "Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-36.
- Zeybek, K. (2010). Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zheng, W., Yang, B. and Mclean, G.N. (2009). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management". *Journal of Business Research*, 1-9, 46-57.
- Zhou, J. and George, J. M. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice", *Academy of Management Review*, 44, 682-696.

EKLER

EK 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU VE ÖLÇEKLER

DEMOGRAFIK DEĞİŞKENLER

Cinsiyet	Kadın	Erkek	
Yaş			
Medeni Durum	Evli	Bekar	
Eğitim Düzeyi	Lise	Lisans	Lisansüstü
Kurumda Çalışma Süresi			
Unvan	Genel İdari Hizmetler	Yönetici	
	Şef (...) Spor Uzmanı (...) Antrenör (...) V.H.K.L. (...) Memur (...) Diğer (...)	Yurt müdürü (...) Gençlik Merkezi Müdürü (...) Şube müdürü (...) İlçe Müdürü (...) Hizmet Müdürü (...) İl Müdürü (...)	

1. ÖRGÜTSEL İKLİM ÖLÇEĞİ

<p>Açıklama: Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtırma derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmasına özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Anketi yanıtlamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.</p>					
Bu kurumda		Nadiren olur	Bazen olur	Genellikle olur	Çok sık olur
1	Çalışanlar görevlerini zevkle yerine getirirler.				
2	Çalışanlar, diğer çalışanlarla yakın arkadaşlırlar.				
3	Yapılan toplantılar yararlıdır.				
4	Kurum amiri çalışanlara her zaman yardım etmek ister.				
5	Kurum amiri kurumu demir bir yumrukle idare eder.				
6	Çalışanlar mesai biter bitmez kurumu terk ederler.				
7	Çalışanlar, kurumdaki arkadaşlarını kuruma davet ederler.				
8	Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.				
9	Kurum amiri yapıcı eleştiriler yapar.				

10	Kurum amiri, çalışanların kuruma zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler.				
11	Kurumdaki rutin görevlerin çokluğu işleri aksatır.				
12	Personelin çoğu meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.				
13	Personeller kurumdaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar.				
14	Çalışanlar kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar.				
15	Kurum amiri çalışanları eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar.				
16	Kurum amiri çalışanların önerilerini önemser.				
17	Çalışanların normal görev dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır.				
18	Çalışanlar birbirlerine destek olurlar.				
19	Çalışanlar birbirlerine destek olurlar.				
20	Çalışanlar, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.				
21	Kurum amiri çalışanların kişisel mutluluğuna özen gösterir.				
22	Kurum amiri çalışanlara eşit davranır.				
23	İdarece istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler) çalışanların sırtında yüküdür.				
24	Çalışanlar kurumları ile gurur duyarlar.				
25	Çalışanlar eğlenmek için bir araya gelirler.				
26	Kurum amiri çalışanlara hoş sözler söyler.				
27	Kurum amirini anlamak kolaydır.				
28	Kurum amiri çalışanların iş yapmalarını sıkı bir şekilde kontrol eder.				
29	Kurumdaki memurların desteği diğer personelin bürokratik iş yükünü azaltır.				
30	Kuruma yeni gelen personeller diğer meslektaşlarıncaya kolay kabul görürler.				
31	Personeller düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırılar).				
32	Kurum amiri çalışanları sıkı bir şekilde denetler.				
33	Kurum amiri, çalışma planlarını kontrol eder.				
34	Personeller iş yoğunluğundan bunalırlar.				
35	Personeller meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar.				
36	Kurum amiri otokratiktir.				
37	Personeller meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar.				
38	Kurum amiri, personellerin yaptığı her şeyi takip eder.				
39	Kurum amiri personellere değer verdiğini her fırsatta hissettirir.				

2. İŞGÖREN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

	Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "Hiç Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" aralığındaki ölçek üzerinde, ilgili numaraya size en uygun seçeneği "X" işareti ile işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Lütfen sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. (Bir üst amirinizi/yöneticinizi düşünerek soruları cevaplayınız)					
	1: Hiç Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3	Orgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7	Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9	Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13	Kurum için daima yeni fırsatlar arar.					
14	Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15	Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21	İşime ve kariyerime ilişkin beklentileri yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhumun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

EK 2
ETİK KURUL ONAYI



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği



Sayı : E-84026528-050.01.04-2300249039
Konu : Başvuru İncelenmesi

12.10.2023

Sayın Prof. Dr. İlhan ADİLOĞULLARI

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2023-YÖNP-0664 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu'nun almış olduğu 05.10.2023 tarih ve 12/51 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 51- Sorumlu yürütücülüğünü **Prof. Dr. İlhan ADİLOĞULLARI**'nın yaptığı ve proje araştırmacısı **Furkan BATU** tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel İklim ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü (Güney Marmara Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Örneği)” başlıklı araştırmanın, ilgili **taahhüt edilen izinlerin alınması** ve Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonuna sunulması koşulu ile Etik Komisyon ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.



EK 3
BAKANLIK ONAYI



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Sayı : E-36592570-604.02-6655383
Konu : Araştırma İzni-Furkan BATU

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğünün 16.11.2023 tarihli ve E-93130991-730.08.03-2300282230 sayılı yazısı.
b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "*Örgütsel İklim ile İlgören Performansı Arasındaki İlişkiye Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü (Güney Marmara Kamu Spor Örgütleri Örneği)*" başlıklı araştırma izni talebi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi (a) yazı ile başvuruyu gerçekleştiren **araştırmacılar tarafından** yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar **kurum yetkilileri** tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilen bildiri, tez, makale ve benzeri yayımlarda Bakanlık ve Bakanlığa bağlı birimlerin isimlerinin verilmemesi, katılımcıların kurumsal aidiyetlerinin ve kimliklerinin tahmin edilmesine imkân verebilecek hiçbir paylaşımın yapılmaması gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; (1) örneklemedeki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, (2) onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, (3) araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, (4) tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, (5) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, (6) araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, (7) araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi ve (8) araştırmanın ilgi (b) Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli **gözetim ve denetim** ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

EK 4
TEZ ÖNERİ KABUL FORMU



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



Sayı : E-95564340-302.14.04-2300175805
Konu : Tez Konusu-Furkan BATU

31.07.2023

DAĞITIM YERLERİNE

Enstitü Yönetim Kurulu'nun 28.07.2023 tarihli 2023/37 sayılı toplantısının 39 sıra nolu kararı aşağıda belirtilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

KARAR NO: 37/39- Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Başkanlığı'nun 25.07.2023 tarih ve 2300171173 sayılı yazısı ile Anabilim Dalı Kurulumun 25.07.2023 tarihli 16 sayılı toplantısında alınan 02 sıra nolu karar doğrultusunda, Spor Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı numaralı öğrencisi **Furkan BATU'nun ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 44. maddesi gereğince danışmanı ile belirlenen tez konusunun aşağıda belirtilen şekliyle kabulüne, alınan kararın öğrenciye, danışmanına ve Anabilim Dalı Başkanlığına bildirilmesine oy birliği ile karar verildi.**

ADI SOYADI	TEZ DANIŞMANI	TEZ KONUSU
Furkan BATU	Prof. Dr. İlhan ADILOĞULLARI	Orgütsel İklim ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü- Güney Marmara Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Örneği

EK 5
TEZ ADI DEĞİŞİKLİĞİ ONAY BELGESİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



Sayı : E-95564340-302.14.04-2300291196
Konu : Tez Adı Değişikliği-Furkan BATU

29.11.2023

DAĞITIM YERLERİNE

Enstitü Yönetim Kurulu'nun 28.11.2023 tarihli 2023/66 sayılı toplantısının 11 sıra nolu kararı aşağıda belirtilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

KARAR NO: 66/11-Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Başkanlığı'nın 24.11.2023 tarihli ve 2300286527 sayılı yazısı ile Anabilim Dalı Kurulunun 22.11.2023 tarihli 33 sayılı toplantısında alınan 01 sıra nolu kararı doğrultusunda, **Prof. Dr. İlhan ADİLOĞULLARI'nın** danışmanlığını yaptığı **Spor Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans** programı numaralı öğrencisi **Furkan BATU'nun** tez adının Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 44/3 maddesine göre aşağıda belirtilen şekilde değiştirilmesine, alınan kararın öğrenciye ve danışmanına tebliği için ve Anabilim Dalı Başkanlığına bildirilmesine oy birliği ile karar verildi.

ESKİ TEZ ADI: "Örgütsel İklim ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü- Güney Marmara Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Örneği"

YENİ TEZ ADI: "Örgütsel İklim ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü- Güney Marmara Kamu Spor Örgütleri Örneği"

İNGİLİZCE TEZ ADI: "The Mediating Role of Transformational Leadership in the Relationship Between Organizational Climate and Employee Performance (Southern Marmara Public Sports Organizations Example)"