

Orijinal Makale / Original Article

Otantik liderliğin bağlamsal performansa etkisinde destekleyici örgüt kültürünün rolü: Kamu kurumunda bir araştırma

The role of supportive organizational culture in the influence of the authentic leadership on contextual performance: A research in a public institution

Şafak ECE^{a*}, Turhan ERKMEN^b

^aİstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

^bYıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

^aDepartment of Business Administration, Istanbul Yeni Yüzyıl University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Istanbul, Türkiye

^bDepartment of Business Administration, Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Istanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 31 Mayıs 2024

Revizyon tarihi: 09 Aralık 2024

Kabul tarihi: 17 Aralık 2024

Anahtar kelimeler:

Otantik lider, bağlamsal performans, destekleyici örgüt kültürü.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 31 May 2024

Revised: 09 December 2024

Accepted: 17 December 2024

Keywords:

Authentic leader, contextual performance, supportive organizational culture.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, otantik liderin bağlamsal performans üzerindeki etkisini ve destekleyici örgüt kültürünün bu etki üzerinde aracılık rolüne sahip olup olmadığını incelemektir. Otantik liderin, bağlamsal performansın ve destekleyici örgüt kültürünün demografik özelliklere göre nasıl farklılık gösterebileceğini araştırmak çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada nicel bir tarama deseni kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında bir büyükşehir belediyesinde görev yapan 452 memur ve sözleşmeli personel, kolayda örnekleme tekniğiyle seçilerek, 23.03.2022-01.01.2023 tarihleri arasında çevrimiçi anketle değerlendirilmiş ve elde edilen veriler SPSS 26.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma bulguları, otantik liderliğin çalışanların bağlamsal performansını etkilediğini göstermektedir. Destekleyici örgüt kültürü bu etkiye aracılık etmektedir; ayrıca otantik liderlik ve bağlamsal performans üzerinde ayrı ayrı etkilidir. Otantik liderin, bağlamsal performansın ve destekleyici örgüt kültürünün bazı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Bu araştırma, otantik liderliğin bağlamsal performansın öncülü olduğunu göstermektedir. Kurumlarda destekleyici bir örgüt kültürü, çalışanların liderlik tarzını benimsemelerini kolaylaştırarak güven, bağlılık ve olumlu sonuçların örgüt iklimine yayılmasını teşvik edebilir, bu da kurumun genel başarısına ve bağlamsal performansına katkı sağlayabilir.

Atf için yazım şekli: Ece Ş, Erkmen T. Otantik liderliğin bağlamsal performansa etkisinde destekleyici örgüt kültürünün rolü: Kamu kurumunda bir araştırma. Yıldız Sos Bil Ens Der 2024;8:2:133–148.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of authentic leadership on contextual performance and whether supportive organizational culture has a mediating role on this effect

*Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail address: safak.ece@yeniuyuzyl.edu.tr

Bu makale Arş. Gör. Şafak ECE'in doktora tezinden üretilmiştir.



or not. Another aim of the study is to investigate how authentic leadership, contextual performance and supportive organizational culture may differ according to demographic characteristics. This study uses a quantitative survey design. Within the scope of the study, 452 civil servants and contracted personnel working in a metropolitan municipality were selected by convenience sampling technique and evaluated with an online survey between 23.03.2022 and 01.01.2023, and the obtained data was analyzed using the SPSS 26.0 package program. Study findings show that authentic leadership affects employees' contextual performance. Supportive organizational culture plays a mediating role in this effect; It also affects authentic leadership and contextual performance separately. It has been determined that authentic leadership, contextual performance and supportive organizational culture show significant differences according to some socio-demographic characteristics. This research shows that authentic leadership is an antecedent of contextual performance. A supportive organizational culture in organizations can facilitate employees' adoption of the leadership style, encouraging trust, commitment, and the spread of positive results throughout the organizational climate, which can contribute to the overall success and contextual performance of the organization.

Cite this article as: Ece Ş, Erkmen T. The role of supportive organizational culture in the influence of the authentic leadership on contextual performance: A research in a public institution. *Yıldız Sos Bil Ens Der* 2024;8:2:134–148.

GİRİŞ

Otantik liderlik, kökenleri antik Yunan uygarlığına kadar uzanan, yönetim literatüründe ise 1960'lerden sonra incelenmeye başlayan önemli bir liderlik türüdür. Ekonomik ve toplumsal yaşamdaki hızlı değişimlere paralel olarak örgütlerde meydana gelen yönetimsel bozulmalar, özellikle üst yönetim kademelerinde yer alan ve üst düzey sorumluluklara sahip kişilerin, kişisel ve duygusal olumlu olmayan birtakım davranışlar göstermeleri, keyfi uygulamalara başvurmaları, işe alma ve terfi uygulamalarında adil olmamaları, çalışanların hukuki haklarına saygı göstermemeleri, kişisel çıkarları için kurumların maddi kaynaklarını kullanmaları, çalışanların suistimal edilmeleri veya kurumun gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması ve satılması yoluyla ahlak dışı davranışlar göstermeleri, bilginin yanlış kullanımı, çalışanlar arasında düşmanlık ve güvensizlik gibi olumsuz duyguların kurum içerisinde yayılması, yönetimde etik ve ahlaki değerlerin öneminin örgütsel anlamda yeniden tartışma konusu olmasına zemin hazırlamıştır.

Ahlaki bir bakış açısına dayanan ve sahtelikten uzak gerçekçi, samimi tavır, tutum ve davranışlara dayanan bir liderlik türü olan otantik liderlik; düşünmeden hareket etmeyen, kendine ve üyelerine güvenen, üyelerini manipüle etmeyen, kendisinin ve diğer kişilerin değerlerini ve ahlaki bakış açılarını önemseyen, umut dolu, kötümser olmayan, esnek ve ahlaki değerleri yüksek olan davranışları içermektedir (Koşar, 2020, s. 509). Otantik liderlerin kendilerine güvenen, umut dolu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki ve geleceğe odaklı olmaları, izleyicilerinin bu özellikleri benimsemelerine ilham verir. Bunun sonucunda ise, pozitif örgütsel davranışların örgüt kültürüne yayılmasına neden olur.

Pozitif bir bakış açısıyla hareket eden liderlerin, ahlaki olmayan davranışlara ve uygulamalara yönelmemeleri, çalışanlarını güçlendirecek faaliyetler içerisinde bulunmaları, sosyal problemlerin çözümüne yönelik insan odaklı ve etik

değerlere dayalı bir liderlik anlayışı benimsemeleri onların ne derece ahlaki değerleri özümstediklerine, ahlaki uygulamaların kişiliklerine, yapacakları seçimlere ve liderlerin duygularına ne derece yansıdığına bağlı olarak değişecektir (Güney, 2020, s. 343-364). Otantik liderliğin tüm kuruma yayılarak bir örgütsel kültüre dönüşmesi güç temelli bir örgüt yapısının oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Luthans & Avolio, 2003, s. 244). Son dönemlerde dünyada meydana gelen yönetici yolsuzluklarına dair olaylar, ahlaki tutum ve davranışların toplumlar ve kuruluşlar açısından ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermiştir.

Literatür incelendiğinde otantik liderlik, bağlamsal performans ve destekleyici örgüt kültürü arasında ilişkiler olabileceği gözlemlenmiştir (Roncesvalles, 2021; Lee, 2019; Malik, 2018; Ribeiro, Duarte, Filipe & David, 2022; Korku & Yıldız, 2023; Ece & Erkmen, 2022, Yetkin, 2016). Araştırmalar ayrıca etik ve ahlaki değerlere uygun hareket eden, içtenlikle duygularını ve düşüncelerini paylaşan, otantik kimliklerini koruyan liderlerin, takipçileri tarafından daha fazla benimsendiğini, güven duyulduğunu ve bu durumun çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012; Cankül, Kılınç & Doğanekin, 2018; Yorulmaz & Karabacak, 2020; Altaş & Kuzu, 2013; Turhan, Köprülü & Helvacı, 2018; Aktuğ, 2016; Büyükyılmaz & Fidan, 2017; Beğenirbaş & Turgut, 2014; Goris, Vaught & Pettit, 2003; Chathoth, Mak, Jauhari ve Manaktola, 2007; Setyaningrum, Setiawan, Surachman & Irawanto, 2017; Williams, 2005).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde, olumlu duygulara, ahlaki bir bakış açısına odaklanan liderlik türü olan otantik liderin araştırma konusu olması, ahlaki değerlerin çok önemli olduğu toplumumuzda, örgütler açısından bir ihtiyaç, çalışanların örgütlerine olan tutumlarının anlaşılması ve olumlu yönde geliştirilmesinde bir gereklilik haline gelmiştir. Ayrıca otantik liderin bağlamsal performansa

etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisine ilişkin doğrudan bir araştırmaya rastlanılmaması araştırma sonucunda elde edilecek bulguların alan yazına önemli katkılar sağlayacağını düşündürmektedir.

OTANTİK LİDER

Liderlik kavramını açıklamaya yönelik yapılan tanımlamalar, bu kavramı tanımlayanlar kadar çeşitlenmiştir (Stogdill, 1974). Bununla birlikte, bilim insanları bu tanımlamalarda liderliğin çeşitli yönlerine ve bileşenlerine odaklanarak sonuçları farklı şekillerde yorumladıklarından ortak bir görüş birliği sağlayamamışlardır (Yukl, 2018, s. 2-3). Yukl (1981) liderliği bir “*etkileme süreci*” olarak tanımlarken; Schien (1992) liderliği “*mevcut kültür sınırlarını aşarak, adaptif ve evrimsel değişimleri başlatma kapasitesi*” olarak ifade etmiştir. Diğer bir tanıma göre, liderlik özel bir rol olarak değerlendirilmiş ve bir bireyin diğer insanları örgütün başarısına katkıda bulunma ve onları motive etme yeteneği olarak açıklanmıştır (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Gupta, 1999). Liderliğin özel bir rol ya da paylaşılan etki süreci olarak ele alınmasının yanı sıra toplumsal bir sistem içerisinde doğal olarak gelişen ve izleyiciler arasında yayılan “*sosyal bir süreç*” olarak incelenmesinin daha yararlı olabileceğine inanan araştırmacılar, çeşitli liderlik fonksiyonları tanımlayarak, grupların neyi nasıl yaptığı ve gruptaki insanların birbirleriyle nasıl ilişki kurduğu üzerinde yoğunlaşmışlardır (Yukl, 2018, s. 3-4). Küreselleşme ile ekonomik ve toplumsal yaşamdaki hızlı değişimlere paralel olarak, organizasyonlarda gözlemlenen yönetsel bozulmalar, üst düzey yöneticilerin kişisel ve duygusal açıdan olumlu olmayan davranışlar sergilemelerine yol açmıştır. Bu olgular, yönetim alanında ahlaki değerlerin örgütsel bağlamda yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Otantik liderlik kavramı liderliğin ahlaki yönüne odaklanan araştırmalarla ön plana çıkmıştır (Robbins & Judge, 2020). Bu yaklaşım, liderlikte ortaya çıkan sosyal problemlerin çözümüne yönelik daha insan odaklı ve etik değerlere dayalı bir liderlik anlayışını teşvik etmektedir. Otantik kavramı, Antik Yunan medeniyetine dayanan teorik temellere sahip olmasına rağmen, yönetim literatüründe ilk defa 1960’lı yıllardan sonra yer bulmuştur (Oruç, 2020, s. 332). Yunan felsefesine göre otantiklik “*kendi içinde doğruluk taşıma*” (Karacaoğlu & Satır, 2019, s. 91) ve “*kendine karşı dürüst olma*” (Örücü, Gizlier & Dinç, 2021, s. 45) anlamlarını içermektedir.

Otantiklik, bireylerin deneyimlerine, duygularına, düşüncelerine, tercihlerine ve değer yargılarına göre hareket etmeyi içerir (Harter’den aktaran Oruç, 2020). Otantik liderler, dürüstlük, nezaket, adalet, sorumluluk alabilme ve iyimserlik gibi olumlu özelliklere sahip kişilerdir. Bu tip liderler, takipçilerinin gelişimine öncelik verir ve birlikte belirlenen hedeflere ulaşmak için takipçilerini sürekli olarak

motive ederek sağlam, net, istikrarlı ve tutarlı ilişkiler kurarlar. Otantik liderler, kendi kimliklerini ve inançlarını bilirler. Bu bilinçle davrandıklarından, saygı ve statü elde etme amacı gütmeyizler; bunun yerine inandıkları değerleri ifade etmek ve gerçekleştirmek için adım atarlar (Yukl, 2018, s. 351-352). Otantik liderlik, ileri düzeyde gelişmiş bir organizasyonel bağlamdan ve olumlu psikolojik yeteneklerden yararlanan bir süreçtir (Luthans & Avolio, 2003, s. 243). Bu liderlik tarzı, liderler ve takipçilerinin artan farkındalık ve kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlar sergilemeleriyle sonuçlanır; aynı zamanda olumlu kişisel gelişimi de teşvik eder (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, s. 806). Otantik liderler, kendilerini tanıyan ve sahip oldukları nitelikleri kullanarak fark yaratmaya ve takipçilerini güçlendirmeye odaklanan liderlerdir (Luthans & Avolio, 2003). Kendi benlikleri, duyguları ve tutkularıyla hareket ederler. Takipçilerinin bireysel farklılıklarını bildiklerinden dolayı, bu farklılıklardan değer elde etmeye yönelirler ve çalışanlarının güçlü yönlerini geliştirme motivasyonu ile hareket ederler (Avolio vd., 2004, s. 806). Bu liderler, kendilerini ve çalışanlarının gereksinimlerini anladıkları için örgüt içerisinde saygı ve güven kazanırlar. Liderlerin bu olumlu nitelikleri, şeffaf ve güven odaklı bir yönetim anlayışını teşvik ettiğinden çalışanların bağlamsal performanslarını da olumlu yönde etkilediği çeşitli araştırmalarda görülmüştür (Dirik, Eryılmaz & Gülova, 2016; Korku & Yıldız, 2023; Malik, 2018). Otantik liderlik algısının, performans düzeylerini olumlu yönde etkilemesinin yanısıra örgüte olan bağlılığı da olumlu etkilediği araştırmalarda gözlemlenmiştir (Güler & Cinnioğlu, 2021). Otantik liderlerin dürüstlük özellikleri, çalışanlar arasında yöneticilere olan güveni artırarak iş birliği ve bağlılık düzeylerine katkıda bulunmaktadır (Ece & Erkmén, 2022). Otantik liderler, gönüllü davranışları teşvik ettiklerinden güven, umut ve duygusal bağlara dayalı bir örgüt kültürü oluşturabilirler. Ayrıca, çalışanları cesaretlendirerek ve yetkilendirerek örgütün performansına katkıda bulunurlar (Avolio vd., 2004). Liderlerin kişisel farkındalığı, öz düzenlemesi ve pozitif ahlaki bakış açısı, çalışanların potansiyel değerlerini ortaya çıkararak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bu da çalışanların vatandaşlık davranışına benzer sonuçlar üretmelerini teşvik edebilir. Destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda çalışanların örgütlerinde mevcut veya planlanan destekleyici örgüt kültürüne yönelik algılarını büyük bir önemle değerlendirdikleri görülmüştür.

Elde edilen istatistiksel sonuçlar, örgüt içinde destekleyici bir kültürün oluşturulmasının ve geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Kişisel sorunlarının çözümüne yönelik özel ilgi eksikliği, etkili bir destekleyici örgüt kültürünün oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bu eksikliklerin giderilmesi, çalışan memnuniyetinin artırılması ve bağlamsal performanslarının yükseltilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Yetgin, 2016).

BAĞLAMSAL PERFORMANS

Performans, genel anlamda işyerinde çalışanların yetenekleri, becerileri, deneyimleri, iletişim biçimleri, gösterdikleri çaba, bireysel disiplinleri, takım çalışmasına uyumları, denetimi ve yönetimleriyle sıkı bir ilişkiye sahip kritik bir kavramdır (Graham & Bennet, 1998). Çalışmaya konu olan bağlamsal performans ise, işin bir parçası olmayan, işin tamamlanması için başkalarına yardım etme, organizasyonun hedef ve amaçlarını destekleme, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ekstra çaba sarf etme gibi gönüllü faaliyetleri ifade etmektedir. Bağlamsal performans örgütün sosyal ve psikolojik ortamını olumlu yönde destekleyen bir kavramdır (Goodman & Svyantek, 1999, s. 255). Bağlamsal faaliyetler, resmi işin dışında kalan görevleri gönüllü olarak üstlenmeyi, kuruluştaki diğer bireylere yardımcı olmayı ve iş birliği yapmayı içerir (Borman & Motowidlo, 1997, s. 100).

Akademik literatürün gözden geçirilmesi sonucunda, performansı tanımlayan iki boyutlu bir teori öne sürülmüştür (Borman & Motowidlo 1993; Goodman & Svyantek, 1999). Çalışanların iş tanımlarıyla doğrudan ilişkili olan görev (task) performansı, belirli işlerin ücret karşılığında gerçekleştirildiği eylemleri ifade ederken; bağlamsal (contextual) performans, resmi olarak belirli bir işin bir parçası olmayan, gönüllü yardımlaşma, organizasyon kurallarına uyma, organizasyonel hedeflere destek verme ve görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için fazladan çaba sarf etme gibi davranışları içermektedir (Borman & Motowidlo, 1993). Görev performansı, teknik-yönetimsel görev performansı ile liderlik görev performansı olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Teknik-yönetimsel görev performansı, liderlikle ilgili olmayan işleri kapsamaktadır; yani planlama, organizasyon, yönetim, belge işleri, teknik yetenekler, iş analizi gibi konuları içerir. Liderlik görev performansı, astları değerlendirme, yönlendirme, motivasyon sağlama gibi insan ilişkileri ve yönetim görevlerini de içermektedir (Conway, 1999). Bununla beraber bağlamsal performans ile liderlik görev performansı arasında da bazı önemli benzerlikler görülmüştür. Liderlik görev performansı Borman ve Brush'a (1993) göre "*astlara rehberlik etmek, yönlendirmek, motive etmek ve geri bildirim sağlamak*" gibi işlevleri içerirken, bağlamsal performans bileşeni ise "*astları tanıma, onları cesaretlendirme ve olumlu davranışlarla motive etme*" gibi yönleri kapsamaktadır (Conway, 1999, s. 5).

Belirli bir işle ilişkilendirilen görev ve sorumlulukların başarı derecesi olarak tanımlanan (Murphy, 1989), tipik bir iş tanımında bulunan pek çok görevi kapsayan ve organizasyonun temel faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynayan (Robbins & Judge, 2015, s. 565) görev performansı ile bağlamsal performans birbirinden ayıran bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Görev performansı, çalışanların organizasyonun temel teknik süreçlerine katkıda bulunmalarını, doğrudan teknolojik işlemleri gerçekleştirmelerini veya dolaylı olarak gerekli malzeme veya hizmetleri temin ederek gösterdikleri

etkinlik düzeyini ifade eder (Borman & Motowidlo, 1993). Öte yandan bağlamsal performans, çalışanların iş yerindeki sosyal etkileşimler, takım çalışması, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi organizasyonel bağlamlarda sergiledikleri performansı kapsamaktadır (Borman & Motowidlo, 1993; Van-Scotter & Motowidlo, 1996). Görev performansı, organizasyonun temel işlevleri ve teknik becerilerin etkin kullanımıyla ilgilenirken, bağlamsal performans, çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi, iş arkadaşlarına destek olması ve örgütsel hedeflere katkıda bulunmaları gibi davranışları kapsamaktadır. Bu bağlamda, bağlamsal performans organizasyonlardaki örgütsel etkinliği, örgüte uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş birliğini yansıtmaktadır (Motowidlo & Scotter, 1994).

Bağlamsal performans, bir bireyin belirli bir iş veya görev içindeki etkileşim, iş birliği ve adaptasyon yeteneklerini ifade eder. Bu performans, sadece bireyin teknik becerilerini değil, aynı zamanda organizasyon içinde etkili iletişim, iş birliği ve problem çözme becerilerini de içermektedir. Bağlamsal performans, bir çalışanın iş kültürüne uyum sağlama, ekip çalışmasına katkıda bulunma ve değişen koşullara esnek bir şekilde uyum sağlama yeteneği açısından önemlidir. Bu, sadece bireysel başarı açısından değil, aynı zamanda ekip ve organizasyonun genel etkinliği açısından da önemlidir. Yapılan araştırmalar, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Roncesvalles, 2021; Lee, 2019; Malik, 2018; Ribeiro vd., 2022; Korku ve Yıldız, 2023). Otantik liderler çalışanlarına saygı ve güven duyduklarından, çalışanlar kendilerini desteklenmiş hissederler. Böylelikle çalışanın işe bağlılığı, işini yaparken duyduğu memnuniyet ve coşku artmaktadır (Korku & Yıldız, 2023). Bu durum organizasyonlarda iş birliğini, ekip çalışmasını ve etkili iletişimi teşvik etmektedir. Ayrıca otantik liderler çalışanların bireysel yaratıcılığını ve takım yenilikçiliğini doğrudan etkilediğinden ve genellikle değişime açık bir kültür oluşturdıklarından çalışanlar değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayarak yeteneklerini geliştirmek için daha fazla çaba sarf edeceklerdir (Çerne, Jaklič & Škerlavaj, 2013; Rashwan, 2022).

Bu bağlamda otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki olumlu etkisi, çalışanların ve organizasyonların genel performansını artırmak için önemli bir faktördür. Otantik liderlerin çalışanlara sağladığı destek, güven ortamı ve değişime açık kültür, bağlamsal performans teşvik ederek organizasyonların rekabetçi avantaj elde etmelerine yardımcı olabilir. Başarılı liderler, çalışanlarını motive ederek yüksek performans elde edilmesi konusunda teşvik edeceklerdir. Çalışanların güven dolu bir çalışma ortamında bulunmaları, yeteneklerinin fark edilmesi, motivasyonlarının artması ve gelecekteki kariyer gelişimleri için kritik bir öneme sahiptir. Otantik liderlerin yer aldığı organizasyonlarda yapılan araştırmalar, yöneticilerin otantik liderlik davranışlarını artırdıkça çalışanların bağlamsal performansının olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir (Roncesvalles, 2021; Lee, 2019; Malik, 2018; Ribeiro

vd., 2022; Korku ve Yıldız, 2023; Ece & Erkmek 2022). Bu sonuçlar, bağlamsal performansın otantik özelliklere sahip liderler tarafından etkili bir şekilde yönetilmesinin, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına, daha sağlam bir kültür oluşturmalarına ve uzun vadeli başarı elde etmelerine yardımcı olabileceğini düşündürmektedir. Bu düşünceler ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir

H1: *Otantik lider, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.*

DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, manevi değerleri, yazılı olmayan kuralları, deneyimleri içeren karmaşık bir kavramdır. Her örgüt, farklı bireylerden oluştuğu için benzersiz bir kültüre sahiptir. Örgütler, sistem yaklaşımına göre açık sistemlerdir ve çevreleriyle etkileşim halindedir. Bu nedenle, bir örgütün kültürü toplumun alt kültürünü yansıtabilir. Bireylerin farklı özellikleri ve dış çevreden gelen etkiler, örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Tutar, 2017). Örgüt kültürü, yazılı olmayan sosyal düzenlemeleri ifade eder. Bu düzenlemeler, bir örgüt içindeki kabul edilen veya reddedilen davranışları içerir. Örgüt kültürü, bireylerin kişisel değerlerine uygunsuz, olumlu bir sinerji oluşturabilir ve kurumun başarısını artırabilir. (Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2021, s. 10). Örgüt kültürüne dair yapılan tanımlamaların çeşitliliği, bu konunun farklı disiplinlerle ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Ott (1989) tarafından yapılan bir çalışmada 40'tan fazla farklı kültür tanımı bulunmuştur (Miski Aydın, 2008, s. 28). Daft (2015) örgüt kültürünü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar serisi olarak tanımlanmaktadır. Bu kültür, yeni gelenlere düşünme, hissetme ve davranma biçimini öğretmeyi amaçlamaktadır (Daft, 2015, s. 336). Spender (1983), "*Myths, Recipes and Knowledge-Bases in Organizational Analysis*" isimli çalışmasında örgüt kültürünü; "*bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç sistemi*" olarak tanımlamıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003, s. 36). Robbins & Judge (2020) "*Essentials of Organizational Behavior*" adlı eserinde örgüt kültürünü, bir örgütü diğerlerinden farklı kılan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemine dayanan bir kavram olarak tanımlamıştır. Deal & Kennedy (1982) "*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*" isimli çalışmasında ise örgüt kültürünü, "*örgütlerdeki işlerin yapılaş şekli*" biçiminde tanımlamıştır. Tüm bu tanımlamaları göz önüne aldığımızda, örgüt kültürüyle ilgili ana nokta, örgüt kültürünün çalışanların değerler aracılığıyla davranışlarını yönlendirdiği ve bu kültürün örgütün çalışanları veya yöneticilerinin değerleri, normları, inançları ve tutumları aracılığıyla şekillendiğidir (Pettigrew, 1979, s. 577). Örgüt kültürü, istenen ve istenmeyen davranışları tanımlarken gelecekteki yönlendirmeler hakkında ipuçları sunarak insan davranışlarını belirlemek ve etkilemektedir (Kavkalkı & Yeşiltaş, 2018, s. 94)

Kuruluşların özünde yer alan inançlar, değerler, davranışlar ve normlar, örgüt kültürünü meydana getirmektedir.

Böylece örgüt kültürü, çalışanların işyerinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini, örgüt içindeki iletişimi ve karar alma süreçlerini belirlemektedir. Örgüt kültürünün önemini anlamak için, güçlü ve zayıf örgüt kültürlerini karşılaştırmak faydalı olacaktır. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlar için net kurallar ve standartlar sunar ancak zayıf kültürlerde belirsizlik hüküm sürer (Eren, 2012, s. 166). Güçlü örgüt kültürlerine sahip organizasyonlarda, birlikte çalışma ve hedeflere ulaşma daha kolaydır. Aynı şekilde, güçlü kültüre sahip örgütler, çevresel değişkenlere karşı daha fazla manevra yapabilmeye yeteneğine sahiptir. Bu tür organizasyonlar, stratejik planlama ve dış etkileşimde daha başarılı olma eğilimindedir (Tutar, 2017, s. 218-220). Güçlü örgüt kültürleri, çalışanların iş birliği yapmalarını teşvik eder ve takım çalışmasını artırır. Bireyler arası bağlılık artar, bu da örgüt iklimini olumlu yönde etkiler. İş birliği, örgüt içindeki gruplaşmaları ve ayrımcılığı azaltabilir (Eren, 2012, s. 168). Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu artırır ve bağlılık duygularını kuvvetlendirir (Jufrizen, Mukmin, Nurmala & Jasin, 2021; Anggapradja & Wijaya 2017; Koesmono, 2014). Ayrıca, olumlu bir örgüt kültürü, yaratıcılığı teşvik eder ve inovasyona olanak tanır. Çalışanlar, fikirlerini özgürce paylaşabilir, risk alabilir ve yeni çözümler üretebilirler. Bu da kurumun rekabet avantajını artırır. Güçlü örgütlerde inovasyon kültürü geliştikçe, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı artar (Sönmez, 2016), risk alma yetenekleri gelişir ve takım çalışması teşvik edilir (Çalışkan, 2013). Aynı zamanda, örgüte olan güven de artar (Yiğit, 2014).

Bir örgütün yapısı, iç iletişim, çalışanların özerkliği ve kültürel değerler hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Mekanik örgütlerde belirgin bir hiyerarşi bulunur ve kararlar genellikle merkezi bir yönetim tarafından alınır. Diğer yandan, organik örgütlerde yazılı kurallar genellikle eksik olup, karar verme yetkisi örgüt içerisinde dağıtılmıştır. Çevresel belirsizlik, örgütlerin daha organik hale gelme eğilimine yol açar. Stabil ve belirsizlik olmayan durumlarda, örgütler genellikle daha mekanik bir yapıya sahiptir. Organik yapılar ise, yetki ve sorumluluğun alt birimlere dağılmasına izin verir, çalışanlar bir ekip olarak bir araya gelir, daha az hiyerarşi ve daha etkili iletişim sağlar. Organik örgütler genellikle takım merkezli, eşitlikçi ve destekleyici bir kültüre sahiptir. Çalışanlar, daha fazla iletişim, özerklik ve esneklikle çalışırlar (Daft, 2015). Wallach'ın (1983) örgüt kültürü sınıflandırmalarından biri olan destekleyici örgüt kültürüne sahip örgütlerde daha az hiyerarşi ve sıcak bir iletişim bulunmaktadır. Örgüt içerisinde dostane ilişkiler ve güvenli bir çalışma ortamı teşvik edilir. Daha organik yapıdaki örgütler, çalışanlarını destekleyerek, iş birliği içinde yönlendirirler ve dostça bir aile ortamı yaratırlar. Bu aile atmosferi, uyumlu ve güven veren bir iş ortamı sağlar, ilişkiler odaklı, işbirlikçi ve eşitlikçi bir iklim oluşturur (Wallach, 1983, s. 33-34). Destekleyici örgüt kültürü, çalışanların riskleri üstlenme ve inisiyatif kullanma seviyelerini, bilginin serbestçe paylaşılma oranını, bireysel ve hukuki haklara saygı düzeyini, çalışanların küçük hatalarına yaklaşım biçimini, başarının paylaşılma şeklini ve hataların çalışanlar

üzerine yüklenme derecesini, aynı zamanda çalışanların kişisel meselelerine olan ilgi seviyelerini de dikkate alarak bu unsurları değerlendirir (Yetkin, 2016, s. 138). Literatür incelendiğinde destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik, psikolojik sermaye, kontrol odağı, iş doyum ve iş deneyimi gibi değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür (Yetkin, 2016; Çetin, Hazır & Basım, 2013; Yetkin, 2020; Özer, Topaloğlu & Timurcanday, 2013).

Bu bağlamda geçmiş araştırmalar gözden geçirildiğinde otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün rolüne ilişkin doğrudan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyeceği merak konusu olmuş ve bu bağlamı açıklamak ve özgün bir çalışma sunmak amacıyla aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Otantik lider ve bağlamsal performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli

Kamu işletmelerinden yerel yönetim işletmesi olan bir büyükşehir belediyesinde çalışanlar arasında gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün rolünü belirlemektir. Bu doğrultuda, otantik liderlik, bağlamsal performans ve destekleyici örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmak, varsa bu ilişkinin yönünü anlamak çalışmanın temel amaçlarını oluşturur. Ayrıca, demografik faktörlerin otantik liderlik, bağlamsal performans ve destekleyici örgüt kültürü arasındaki ilişkide farklılık yaratıp yaratmadığını araştırmak bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturur.

Bu çalışmada, yerli ve yabancı literatür incelenmiş ve özellikle Türkiye’de otantik liderlik üzerine yapılan çalışmalarda otantik liderlik ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak adına birçok araştırma olduğu belirlenmiştir. Ancak, bu ilişkileri etkileyen, ilişkinin gücünü ve şiddetini açıklayan aracı veya düzenleyici değişkenleri içeren çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmüştür. Bu çalışma, otantik liderliğin bağlamsal performans ile ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün rolünü anlamak amacıyla yeni ve özgün bir araştırma sunmaktadır. Son dönemlerde sosyal bilimlerde çoklu değişkenler arası ilişkilerin yoğun bir şekilde incelendiği göz önüne alındığında, bu çalışmanın literatürdeki bu konudaki boşluğu doldurarak önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

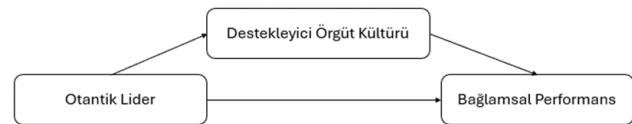
Bu çalışma, kamu işletmelerinde şeffaf yönetim ve ahlaki değerler üzerine odaklanarak, otantik liderlerin desteklediği bir ortamda çalışanların güvenle iş yapmalarının ve bu sayede performanslarının olumlu etkilenmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Ayrıca, kurumun baskın kültürünün destekleyici bir hale getirilmesinin, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde

güçlendirebileceği düşünülmektedir. Bu bulgular, kamu sektöründeki yöneticilere, çalışan performansını artırmak için hangi liderlik tarzını benimsemeleri gerektiği ve kurum kültüründe yapmaları gereken geliştirici ve düzenleyici adımların önemi konusunda rehberlik edebilir.

Bir liderin kendi yeteneklerinin farkında olması, değerlere ve inançlara bağlılığı, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, tarafsızlık, adalet ve objektif değerlendirme yeteneği gibi özelliklere sahip olduğu bir kurumda çalışanların güven eğilimleri olumlu yönde değişebilecektir (Ece ve Erkmen, 2022). Güven duyduğu bir kurumda çalışanlar sadece maddi karşılık için değil, aynı zamanda gönüllü faaliyetlere katılarak, kararlılık göstererek, iş sorumluluklarının ötesine geçerek, diğerleri için yardım etmeye istekli olarak, kural ve prosedürleri takip ederek örgütün hedeflerini açıkça benimseyen bireyler olacaktır. Gönüllü, coşkulu ve kararlı bir şekilde sorumluluklarını yerine getiren, örgütün belirlediği amaçlara uygun bir kültürde hareket eden ve bu kurallara her koşulda bağlı olan bireyler, kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Kamu kurumlarının genellikle hiyerarşik ve otoriter bir yönetim anlayışına sahip olması, süreç ve prosedürlerin üst düzey yöneticiler tarafından kontrol edilmesine, kararların emir-komuta zinciri içinde ilerlemesine ve çalışanların potansiyellerinin etkili bir şekilde kullanılamamasına neden olmaktadır. Kamu kurumlarının daha etkin ve verimli olmaları için, çalışanların liderlerine güvendiği, umutlu, esnek ve ahlaki değerlere sahip liderlerin var olduğu ve bu liderlere güvenen çalışanların iş tanımının ötesinde sorumluluk alabilecekleri bir kültüre dönüşümü zorunludur. Destekleyici bir kurum kültürüyle birleşen otantik liderlik, ilişki odaklı, sosyal, adil ve cesaretlendirici bir liderlik tarzıyla, bağlamsal performansı olumlu yönde etkileyebilir. Bu bulgular, kamu sektöründeki liderlerin çalışanlarıyla olan ilişkilerini ve çalışanların liderlik beklentilerini anlamalarına, uygulama açısından ise yönlendirici olmalarına yardımcı olabilir.

Literatür taramasından elde edilen bilgilere dayanarak oluşturulan araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla kullanılan araştırma modeli, Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Otantik liderin bağlamsal performansa etkisinde destekleyici örgüt kültürünün rolü.

Evren ve Örneklem

Araştırma için, 20 Ekim 2021 tarihli toplantıda, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan etik kurulu izni alınmıştır. İlgili kamu kurumundan ise 29 Kasım 2021 tarihinde araştırma izni için dilekçe ile talep oluşturulmuş ve 28 Şubat 2022 tarihinde gerekli izinler tamamlanmıştır. Araştırmaya dahil edilecek örneklem seçimi için olasılığa dayalı olmayan örnekleme

tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Ancak, örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak, 27 daire başkanlığındaki farklı müdürlüklere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma için seçilen büyükşehir belediyesinde, genel sekretere bağlı 7 genel sekreter yardımcısı ve onlara bağlı toplam 27 daire başkanlığı ve bu daire başkanlıklarına bağlı toplam 107 müdürlük bulunmaktadır. İlgili büyükşehir belediyesinde çalışan toplam personel sayısının yaklaşık olarak 22.000 olduğu bilinmektedir. Araştırma için gerekli örneklem büyüklüğünün, çalışmanın evreni olan büyükşehir belediyesinde çalışan 13.000 memur ve sözleşmeli personelden seçilen ,05 hata oranı ve ,95 güven aralığında en az 384 kişi olması gerektiği bilinmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 130).

Araştırmanın anketi Google Forms web sitesi üzerinden hazırlanmış ve ilgili belediyenin Kalite ve Yönetim Sistemleri Şube Müdürlüğü birimi tarafından ilgili kamu kurumunun daire başkanlıklarına bağlı müdürlüklerine e-posta aracılığıyla iletilmiştir. 23.03.2022 tarihinde başlatılan çalışmanın anketi yeterli örneklem sayısına ulaşılan kadar sürdürülmüş ve ilgili daire başkanlıklarına bağlı müdürlüklere zaman zaman yeniden e- posta gönderilmiştir.

Sonuç itibarıyla 27 daire başkanlığına bağlı toplam 107 müdürlükte çalışan ve araştırmanın evrenini temsil eden 13.000 memur ve sözleşmeli personelden anketi yanıtlayan memur ve sözleşmeli personellerin sayısı 452 olmuştur. Bu büyüklükteki bir örnek kitlenin %5 hata oranı ve %95 güven aralığında mevcut anakütleyi yeterli derecede temsil edebileceği varsayılmıştır.

Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak Google formlar üzerinden hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Elektronik posta aracılığıyla ulaştırılan bu anket formu, dört bölümden ve toplamda 48 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan 8 ifade içermektedir. İkinci bölümde otantik liderlik algısını ölçmeye yönelik 16 ifadeden oluşan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde bağlamsal performans ölçmeye yönelik 16 ifadeden oluşan 4'lü likert tipi ölçek kullanılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise destekleyici örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 8 ifadeden oluşan 4'lü likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Otantik lider ölçeği

Çalışmada Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilen (the Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) "Otantik Lider Ölçeği" kullanılmıştır. Orijinal ölçek 16 ifade ve 4 faktörden oluşmaktadır. Ancak ölçek ile ilgili yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin 5. ifadesi olan "Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir" iki faktöre gitmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin tek boyuttan oluşan bir yapı olduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değeri

0,96 olarak hesaplanmıştır. Otantik liderlik ölçeği varyansın 0,66'sını açıklamaktadır. Ölçek ifadeleri orijinal ölçekte ifade edildiği gibi "hiç (0) 'ten, her zaman/ çok sık (4)'a" doğru 5'li likert tipi ölçek biçiminde derecelendirilmiştir.

Bağlamsal performans ölçeği

Bağlamsal Performans Ölçeği, Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından geliştirilmiştir. Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilen 25 maddeden oluşan orijinal ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. "Bağlamsal Performans" boyutuna ait ifadelerinin Türkçe'ye çevirisi ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması bu araştırmada yapılmıştır. Ölçeğin 4. 8. ve 10. ifadeleri ters kodlanmıştır. Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan 16 ifadeli "Bağlamsal Performans" boyutuna ait ölçeğin 1.,6.,7.,10. ifadeleri (1. Diğer çalışanlar yokken işlerinde yardımcı olurum, 6- Çoğu çalışandan daha az izin alarak veya verilen izinden daha az izin kullanarak normların ötesinde işe katılım sağlıyorum, 7- İş yükleri arttığında, zorlukların üstesinden gelmeye kadar diğer çalışanlara yardım ederim.», 10- Kişisel telefon görüşmelerime çok fazla zaman harcarım") iki faktöre yüklenmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve 12 ifadeli ölçek ile analizler yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda bağlamsal performans ölçeğinin orijinal ölçekte olduğu gibi iki faktörlü bir yapısının olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğin 3, 5, 12, 13, ve 15. ifadeleri "fedakârlık" boyutunu ifade ederken, ölçeğin 2, 4, 8, 9, 11, 14, ve 16. ifadeleri "vicdanlılık" boyutunu ifade etmektedir. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,77 olarak hesaplanmıştır. Fedakârlık boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,63 iken, vicdanlılık boyutuna ait Cronbach's Alpha değeri 0,75 olarak hesaplanmıştır. Bağlamsal performans ölçeği varyansın 0,41'ini açıklamaktadır. 4'lü likert tipi hazırlanan ölçekte (1) Kesinlikle katılmıyorum' dan, (4) Kesinlikle katılıyorum' a doğru ifadeler yer almaktadır.

Destekleyici örgüt kültürü ölçeği

Wallach (1983) örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirmiştir. Wallach (1983) tarafından geliştirilen ölçek, önce İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonra Türkçe'den İngilizce'ye tekrar çevirisi yapılarak oluşturulmuştur. Wallach (1983)'ın geliştirdiği örgüt kültürü ölçeği 24 maddeden ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada destekleyici örgüt kültürünü ölçen 2,5,8,9,15,16,17 ve 22. ifadeler kullanılmıştır. 8 ifadeden oluşan destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bu araştırmada yapılmıştır. Destekleyici örgüt kültürü için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi tek faktörden oluştuğu ve varyansın 0,70'ini açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. 4'lü likert tipi hazırlanan ölçekte (1) Kurumumu tanımlamıyorum'dan (4) Kurumumu çoğunlukla tanımlıyorum'a doğru ifadeler yer almaktadır.

Verilerin toplanması ve analizi

Çalışmada, SPSS 26.0 yazılımı kullanılarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizine başlamadan önce, bu verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Yapılan test sonuçlarına göre, otantik liderlik ölçeği ile ilgili verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla -.531 ile -.612 arasında bulunurken, bağlamsal performans ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri ,206 ile -.430 arasında değişiklik göstermiştir. Destekleyici örgüt kültürü verileri için ise çarpıklık ve basıklık değerleri -.057 ile -.936 aralığında tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, verilerin normal bir dağılıma sahip olduğunu belirlemek için kullanılan standart aralık olan +1.0 ile -1.0 arasında olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2013). Bu nedenle, parametrik testlerin verilerin analizinde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

BULGULAR

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin %35,8'inin yaş aralığı 40-49, %71,5'inin erkek, %31,4'ünün meslekteki kıdemi

21 yıl ve üzeri, %29,9'unun şu anda çalıştığı kurumdaki kıdemi ise 5 yıldan az olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların %76,5'i çalışan, %79,4'ü memur ve %47,6'sı lisans mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanlardan her bir daire başkanlığının müdürlüklerini temsil eden katılımcılar bulunmaktadır. Bu katılımcılardan 84'ü itfaiye dairesi başkanlığına, 48'i zabıta dairesi başkanlığına, 44'ü ulaşım dairesi başkanlığına 41'i ise insan kaynakları ve eğitim dairesi başkanlığına bağlı müdürlüklerde çalışmaktadır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine dair daha detaylı bilgiler Tablo 1'de geniş kapsamlı bir şekilde sunulmaktadır.

Ölçme Araçları ile İlgili Faktör ve Güvenilirlik Analiz Bulguları

Bu bölümde, araştırmanın değişkenlerine dair analiz sonuçlarına odaklanılmaktadır. İlk olarak, Otantik Liderlik, bağlamsal performans ve destekleyici örgüt kültürüne dair faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon ve korelasyon testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 2 ve Tablo 3'te, ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analiz sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 1. Demografik bulgular

Demografik Özellikler	N	%	
Yaş	18-29 yaş	58	12,8
	30-39 yaş	128	28,3
	40-49 yaş	162	35,8
	50 ve üzeri	104	23,0
Cinsiyet	Kadın	129	28,5
	Erkek	323	71,5
Meslekte geçirilen yıl	5 yıldan az	59	13,1
	6-10 yıl	43	9,5
	11-15 yıl	89	19,7
	16-20 yıl	119	26,3
	21 yıl ve üzeri	142	31,4
Şu an çalışılan kurumda geçirilen yıl	5 yıldan az	135	29,9
	6-10 yıl	46	10,2
	11-15 yıl	90	19,9
	16-20 yıl	95	21,0
	21 yıl ve üzeri	86	19,0
Kurumdaki konum	Çalışan	346	76,5
	Yönetici	106	23,5
Kurumdaki statü/konum	Memur	359	79,4
	Sözleşmeli Personel	93	20,6
Eğitim durumu	Temel Eğitim ve Lise	43	9,5
	Ön lisans	60	13,3
	Lisans	215	47,6
	Lisansüstü	134	29,6

Tablo 2. Ölçeklerin faktör analiz bulguları

Ölçek	Faktör	Faktör Yükleri	Açıklanan Toplam Varyans	KMO Testi	Bartlett Testi (p)
Otantik Lider	Otantik Lider	66,353	66,353	0,968	0,000
Bağlamsal Performans	Vicdanlılık	29,475	41,870	0,832	0,000
	Fedakârlık	12,394			
Destekleyici Örgüt Kültürü	Destekleyici Örgüt Kültürü	70,501	70,501	0,926	0,000

Tablo 3. Ölçeklerin güvenilirlik analizi bulguları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Otantik Lider	15	0,963
Bağlamsal Performans	12	0,770
Vicdanlılık	7	0,757
Fedakârlık	5	0,636
Destekleyici Örgüt Kültürü	8	0,940

Bartlett testi sonuçları ($p=0,000<0,05$), araştırma ölçeklerinin değişkenler arasında anlamlı bir ilişki taşıdığını göstermektedir (Durmuş vd., 2018:79). KMO değerleri, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren 0,60'ın üzerinde bulunmuştur (Shrestha, 2021, s. 6). Orijinal otantik liderlik ölçeği 16 ifade ve 4 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, ölçeğin beşinci ifadesi olan "Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir" ifadesinin faktör yükünün 0,30'un altında olduğunu, 0,10'dan daha düşük bir farkla birden fazla faktöre yüklendiğini ve düşük güvenilirlik seviyesine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle bu ifade araştırmaya dahil edilmemiştir. Beşinci ifadenin ölçekten çıkarılması ile yapılan faktör analizinde ölçeğin tek boyutlu bir yapıdan oluştuğu görülmüştür. Otantik Liderlik ölçeği varyansın %66,353'ünü açıklamaktadır.

Orijinal bağlamsal performans ölçeği 16 ifade ve 2 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, ölçeğin birinci, altıncı, yedinci ve onuncu ifadeleri olan, «1. Diğer çalışanlar yokken işlerinde yardımcı olurum, 6. Çoğu çalışandan daha az izin alarak veya verilen izinden daha az izin kullanarak normların ötesinde işe katılım sağlarım, 7. İş yükleri arttığında, zorlukların üstesinden gelinceye kadar diğer çalışanlara yardım ederim, 10. Kişisel telefon görüşmelerime çok fazla zaman harcarım» ifadeleri faktör yükünün 0,30'un altında olduğunu, 0,10'dan daha düşük bir farkla birden fazla faktöre yüklendiğini ve düşük güvenilirlik seviyesine sahip olduğunu göstermiştir. Bu nedenle bu ifadeler araştırmaya dahil edilmemiştir. Dört ifadenin ölçekten çıkarılması ile yapılan faktör analizinde ölçeğin orijinal ölçekteki gibi iki boyutlu bir yapıdan oluştuğu görülmüştür.

Bağlamsal performans ölçeği varyansın %41,870'ini açıklamaktadır.

Destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliklerini ölçmek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve analizler sonucunda ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutlu bir yapıdan oluştuğu görülmüştür. Destekleyici örgüt kültürü ölçeği sekiz ifadeden oluşmaktadır. Destekleyici örgüt kültürü ölçeği varyansın %70,501'ini açıklamaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği için bu katsayı 0,963; bağlamsal performans ölçeği için 0,770, bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık boyutu için 0,757 ve fedakârlık boyutu için 0,636 olarak hesaplanmıştır. Destekleyici örgüt kültürü ölçeği için Cronbach Alpha değeri ise 0,940 olarak hesaplanmıştır. Keşfedici araştırmalarda, iç tutarlılık düzeyinin 0,70'in üzerinde olması beklendiğinden (Urbach & Ahlemann, 2010, s. 18), elde edilen katsayıların kabul edilebilir seviyelerde olduğu söylenebilir.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analiz Bulguları

Araştırmanın değişkenleri ve boyutlarına ilişkin ortalamaları, standart sapma değerleri ve değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi katsayıları Tablo 4' te yer almaktadır.

Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların bağlamsal performans algılarının ($\bar{x}=3,12$) ve bağlamsal performansın alt boyutu olan vicdanlılık boyutunun ($\bar{x}=3,24$) yüksek düzeyde olduğu; otantik liderlik algısının ($\bar{x}=2,38$) orta düzeyde olduğu; bağlamsal performansın alt boyutlarından fedakârlık boyutunun ($\bar{x}=2,96$) ve destekleyici örgüt kültürünün ($\bar{x}=2,62$) orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları incelendiğinde otantik liderliğin, bağlamsal performans ile orta düzeyin altında, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu ($r=.306$; $p<.01$) görülmüştür. Otantik liderliğin bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık boyutu ile zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmürken ($r=.163$; $p<.01$); bağlamsal performansın alt boyutlarından fedakârlık boyutu ile orta düzeye yakın, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=.375$; $p<.01$) anlaşılmıştır. Otantik liderliğin destekleyici örgüt kültürü ile ilişkisi incelendiğinde ise, iki değişken

Tablo 4. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi bulguları

	Ort.	SS.	1	2	3	4	5
Otantik Lider	2,3824	1,01597	1				
Bağlamsal Performans	3,1250	,38055	,306**	1			
Vicdanlılık	3,2402	,44337	,163**	,878**	1		
Fedakârlık	2,9637	,47380	,375**	,778**	,381**	1	
Destekleyici Örgüt Kültürü	2,6264	,84351	,671**	,387**	,262**	,401**	1

**p<0.01

arasında orta düzeyin üzerinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=.671$; $p<.01$) tespit edilmiştir.

Destekleyici örgüt kültürü ile bağlamsal performans arasında orta düzeye yakın, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görüldürken ($r=.387$; $p<.01$); bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık boyutu ile destekleyici örgüt kültürü arasında zayıf düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=.262$; $p<.01$) elde edilmiştir. Bunun yanı sıra yine bağlamsal performansın alt boyutlarından fedakârlık boyutu ile destekleyici örgüt kültürü arasında da orta düzeye yakın, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=.401$; $p<.01$) bulunmuştur.

Hipotez Testleri

H1 hipotezinde öngörülen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, Tablo 5'te sunulmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında otantik liderin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.306$, $p<0.001$) ve bağlamsal performansı %9 oranında açıklayabildiği ($R^2=0.094$) görülmektedir. Otantik liderde meydana gelen bir birimlik artış bağlamsal performans üzerinde 0.09 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Bu durumda "H1: Otantik lider, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ($\beta=0.387$, $p<0.001$), onu %15 oranında açıklayabildiği ($R^2=0.149$) ve destekleyici örgüt kültüründe meydana gelen bir birimlik artışın bağlamsal performans üzerinde 0.15 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir. Otantik liderliğin destekleyici örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.671$). Ayrıca, otantik liderlik destekleyici örgüt kültürünü %45 oranında açıklayabilir ($R^2=0.450$). Otantik liderlikte meydana gelen bir birimlik artışın destekleyici örgüt

kültüründe 0.45 birimlik bir artışa neden olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmanın temel hipotezi olan H2 hipotezinde öngörülen aracı etkinin test edilmesi amacıyla Baron ve Kenny yöntemi olarak da bilinen nedensel adım yaklaşımı kapsamında çoklu regresyon analizi uygulanmıştır; elde edilen sonuçlar Tablo 6'da detaylı olarak sunulmuştur.

Bir kamu kurumunda, otantik liderin destekleyici bir kültürle bağlamsal performansını artırıp artırmadığını incelemek üzere 452 kişiden anket yoluyla veri elde edilmiştir. Bu araştırmanın temel sorusu "otantik lider ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürü aracı etkiye sahip midir?" şeklindedir. Otantik lider ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'in önerdiği dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde regresyon analizleri uygulanmıştır (Baron & Kenny, 1986). Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır. Kurulan regresyon modellerine ait analiz sonuçları ise Tablo 6'da yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçları; birinci adımda otantik liderin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($B=.306$, $p<.01$) olduğunu, ikinci adımda otantik liderin destekleyici örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($B=.671$, $p<.01$) olduğunu, üçüncü adımda destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($B=.387$, $p<.01$) olduğunu göstermiştir. Dördüncü adımda ise, otantik liderin ve destekleyici örgüt kültürünün birlikte bağlamsal performans üzerindeki etkilerine bakıldığında; destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($B=.330$, $p<.01$) olduğu; ancak otantik liderin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin ($B=.085$, $p=.149$) olmadığı bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, destekleyici örgüt kültürü (aracı değişken) modele eklendiğinde; otantik liderin (bağımsız değişken) bağlamsal

Tablo 5. Basit doğrusal regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	p	Std. Hata	R ²	β	T	F
Otantik Lider	Bağlamsal Performans	0.000	0.017	0.094	0,306	6.813	46.418
Destekleyici Örgüt Kültürü	Bağlamsal Performans	0.000	0.020	0.149	0.387	8.892	79.061
Otantik Lider	Destekleyici Örgüt Kültürü	0.000	0.029	0.450	0.671	19.177	367.747

Tablo 6. Regresyon analiz bulguları (N=452)

Adımlar	Regresyon Katsayıları				Model İstatistikleri
	B	SH	β	p	
1. Adım					$R^2=,094$
Bsızd: Otantik Liderlik	,115	,01	,306**	,000	F(1,450)=46,418;
BlıD: Bağlamsal Performans					p<,001
2. Adım					$R^2=,450$;
Bsızd: Otantik Liderlik	,557	,02	,671**	,000	F (1,450)=367,747
BlıD: Destekleyici Örgüt Kültürü					p<,001
3. Adım					$R^2=,149$
Bsızd: Destekleyici Örgüt Kültürü	,174	,02	,387**	,000	F(1,450)=79,061
BlıD: Bağlamsal Performans					p<,001
4. Adım					$R^2=,153$
Bsızd: Otantik Liderlik	,032	,022	,085	,149	F (2,449) = 40,671
Bsızd: Destekleyici Örgüt Kültürü	,149	,026	,330**	,000	p<,001
BlıD: Bağlamsal Performans					

Not. Bsızd=Bağımsız Değişken; BlıD= Bağımlı Değişken; **p<.01; *p<.05

performans (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi $B=.306$ ($p<.01$) değerinden $B=.085$ ($p=.149$) değerine azalarak istatistiksel olarak anlamını yitirmiştir. Bu bulgular otantik lider ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Yani, otantik liderin destekleyici örgüt kültürünü artırdığı ve destekleyici örgüt kültürünün de bağlamsal performansını artırdığı doğrulanmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z=7,925$, $p<0.01$) olduğu bulunmuştur (Sobel, 1982).

Bu durumda "H2: Otantik lider ve bağlamsal performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada, otantik liderliğin bağlamsal performans olan etkisi ve bu etkide destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolü ele alınmıştır. Bağlamsal performans, işin bir parçası olmayan ve işin tamamlanması için başkalarına yardım etme, organizasyonun hedef ve amaçlarını destekleme, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ekstra çaba sarf etme gibi gönüllü faaliyetleri içeren önemli bir performans bileşenidir. Kurumlarda bağlamsal performansın yüksek olması, kurumsal hedeflere ulaşmada ve toplum ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap vermede belirleyici olabilir. Bu nedenle bağlamsal performansını arttıracı unsurların araştırılması, bağlamsal performansını etkileyebilecek liderlik tarzının belirlenmesi ve kurumların kültürlerinde ne gibi iyileştirici ve düzenleyici önlemler almaları gerektiği konularının araştırılması son derece önemlidir.

Literatür incelendiğinde otantik liderliğin bağlamsal performansını etkilediği görülmüştür (Korku & Yıldız,

2023; Malik, 2018; Shun-kun & Ou, 2014). Bu çalışmanın sonuçları literatürle paralellik göstermektedir. Ancak bu çalışmada ayrıca otantik lider ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bir büyükşehir belediyesinde çalışan 452 memur ve sözleşmeli personel üzerinde yapılan çalışmada, otantik liderliğin bağlamsal performans ile bağlamsal performansın vicdanlılık ve fedakârlık boyutları arasında olumlu ilişkiler olduğu görülmüştür. Geçmiş araştırmalar, otantik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılandığında güveni arttırdığını ve daha yüksek örgütsel vatandaşlık ve bağlılık ile performans sağladığını ortaya koymaktadır (Bandura & Kavussanu, 2018; Güler & Cinnioğlu, 2021; Erkiliç & Aydın, 2019; Yangın, 2017; Koçak, 2019). Bağlamsal performansın vicdanlılık ve fedakârlık boyutlarıyla ilişkilendirilmesi, liderlerin etik değerlere ve çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, bağlamsal performansını dikkate alan liderler, değişen koşullara uyum sağlamak için esnek ve uyumlu davranarak çalışanların motivasyonunu artırabilir ve performanslarını güçlendirebilirler. Otantik liderliğin bağlamsal performansın vicdanlılık boyutunu pozitif yönde etkilemesi otantik liderlerin etik kararlar almalarından kaynaklı olabilir. Otantik liderlerin kendi değerlerine olan bağlılıkları çalışanlara ilham verir ve bu da çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyebilir, daha fazla iş birliği ve yardımlaşma içinde bulunmalarını sağlayabilir. Otantik liderler, çalışanlarına karşı dürüst, açık ve samimi olduklarından dolayı güven ortamı oluştururlar. Bu güven ortamında çalışanlar daha istekli ve özverili davranarak vicdanlı ve fedakâr davranışlar sergileyebilirler. Ayrıca, otantik liderlerin davranışlarıyla örnek teşkil etmeleri, kendi değerlerine ve işe olan bağlılıklarına uygun davranışlar

sergilemeleri, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları yani çalışanlarına karşı fedakâr ve vicdanlı davranışlar göstermeleri çalışanları olumlu yönde etkileyebilir, onları benzer davranışlar sergilemeye teşvik edebilir ve örgüt içinde daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayabilir.

Korelasyon analizleri incelendiğinde en yüksek dereceli ilişkinin otantik liderlik ile destekleyici örgüt kültürü arasında olduğu görülmektedir. Daha önce otantik liderlik ile destekleyici örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamakla beraber Baykal' ın (2020) otantik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel destek algısını incelediği bir çalışmada otantik liderlik davranışlarının örgütsel destek algısını etkilediği görülmüştür. Örgütteki otantik liderlerin açık ve dürüst iletişim tarzları, çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerine ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine neden olabilir. Aynı zamanda otantik liderler, iş birliğini teşvik ederek takım ruhunu güçlendirdiklerinden dolayı çalışanlar arasında dayanışma ve destek duygusu oluşturabilirler. Bunun yanısıra otantik liderlerin, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini desteklemeleri de çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine, örgüte bağlılık duymalarına, örgüte karşı fedakârlık geliştirmelerine ve özverili davranmalarına yol açabilir.

Bu çalışmada, destekleyici örgüt kültürüyle bağlamsal performans ve bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık ve fedakârlık arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Destekleyici bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırır. Çalışanlar, kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettiklerinde, işlerini daha iyi yapmaya motive olurlar ve kendilerinden beklenen performansın üzerinde bir performans göstermeye çalışırlar. Destekleyici bir örgütte, kurumlar çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek için kaynaklar ve fırsatlar yaratabilirler. Bu da çalışanların daha istekli ve özverili davranışlar sergilemelerine yol açabilir. Aynı zamanda destekleyici bir örgütte çalışanların başarıları ve kuruma yaptıkları katkılar fark edildiği ve tanındığı için çalışanlar kendilerini daha değerli hissedebilir ve işlerini daha iyi yapmaya motive olabilirler. Güçlü örgüt kültürleri destekleyici özellikleri içerisinde barındırır. Güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürü açık iletişimi teşvik eder ve iş birliğini artırır. Çalışanlar, birbirlerine destek olma, fikir alışverişi yapma ve birlikte çalışma konusunda daha istekli olurlar. Bu da iş süreçlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabilir.

Destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisi ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve bu araştırmanın bulgularının diğer çalışmaların bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmüştür (Tezcan, 2019; Baykal, 2020; Uğur, 2017). Destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolünü vurgulayan bu çalışmada ise, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün önemli etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; otantik liderlik

bağlamsal performans üzerinde, destekleyici örgüt kültürü de yine bağlamsal performans üzerinde pozitif yönde etkilidir. Bununla birlikte otantik liderliğin bağlamsal performans etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak, otantik liderliğin bağlamsal performansa olan etkisinde destekleyici örgüt kültürünün bu değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayıcı bir rolü bulunduğu söylenebilir. Otantik liderler etik davranışlarıyla çalışanlarına örnek olurlar. Çalışanlar da liderlerinin olumlu özelliklerinden etkilendiklerinden, liderlerinin ve örgütün değerlerini paylaşırlar. Örgütleri tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde ise örgüte olan bağlılıkları artar. Bu da çalışanların örgüt için daha fazla çaba harcamalarına, resmi olarak kendi işlerinin bir parçası olmayan, gönüllü yardımlaşma, organizasyon kurallarına uyma, organizasyonel hedeflere destek verme gibi gönüllü davranışlar göstermelerine ve örgütün hedeflerine daha sadık olmalarına neden olur. Otantik liderler dürüst, güvenilir, nazik, adil ve sorumluluk sahibi kişilerdir. Bu tarz liderler takipçilerinde olumlu etkiler yaratarak onların duygusal olarak kendilerine bağlı olmalarını teşvik ederler. Bu motivasyonla hareket eden çalışanlar işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmek için kurum performansına katkıda bulunmaya çalışırlar. Çalışanlar liderlerinin sahip oldukları dürüstlük, nezaket, adalet, sorumluluk alabilme ve iyimserlik gibi olumlu özellikleri ile örgütün destekleyici yapısı sayesinde kendi işlerinin parçası olmayan işlerde gönüllü ve ekstra bir performans sergileyerek organizasyonun hedef ve amaçlarını destekleme gayreti içerisinde olurlar. Bağlamsal performans, kamu kurumları için kritik bir öneme sahiptir çünkü bu tür kurumlar genellikle karmaşık ve çok yönlü bir çalışma ortamına sahiptir. Kamu kurumları, genellikle farklı paydaşlar arasında etkili iletişimi gerektiren yerler olduğu için bağlamsal performansın yüksek olması kamu kurumlarında çalışanların farklı çeşitlilikteki gruplarla etkileşimde bulunmalarına ve iletişim kurma yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlayabilir. Kamu kurumlarında ekipler arası iş birliği son derece önemlidir. Bağlamsal performans ise çalışanların farklı departmanlar ve uzmanlık alanları arasında etkili bir şekilde iş birliği yapma yeteneğini yansıtarak kurumsal hedeflere ulaşmalarında yardımcı olabilir.

Çalışma kapsamında anket yolu ile toplanan verileri desteklemek amacıyla mülakat tekniğine başvurulmuştur. Yapılan mülakatlar nicel araştırmadan elde edilen sonuçları desteklemiş ve kurum içerisinde çalışanların bazı daire başkanlıklarına bağlı müdürlüklerin çeşitli özel uygulamaları sayesinde bağlamsal performanslarında farklılıklar olduğunu göstermiştir. Farklılıkların gözlemlendiği bu müdürlüklerde performansın iyileştirilmesi adına çalışanlarla birlikte ortak zaman geçirilmeye özen gösterildiği ve mümkün oldukça özel programlar yapılarak personelin hem birbirleri ile iletişimlerini arttırmak hem de yöneticilerini daha iyi tanımaları için zemin oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışanların yöneticileriyle birlikte zaman geçirmeleri hem çalışanların özgüvenlerini arttırmakta hem de çalışanların

sorumluluklarını doğrudan veya dolaylı yollarla benimsemelerini sağlamaktadır. Destekleyici örgüt kültürü algısının çeşitli yaş gruplarında farklılıklar içermesi bazı daire başkanlıklarına bağlı çalışanlarda daha fazla genç personel istihdamını sağlanmasından ileri gelmiş olabilir. Genç çalışanların daha dinamik olmaları, yöneticilerin özellikleri ve araştırma yapılan kurumun siyasi bir kurum olması sebebiyle çalışanların sahip olduğu siyasi yatkınlık gençlerin destekleyici örgüt kültürü algılamalarını etkilemiş olabilir. Bunun yanı sıra kurumun kendi içerisinde yaptığı performans değerlendirme çalışmaları da çalışanların çoğunluğunun stratejik hedeflerden net bir şekilde haberdar olduklarını, buldukları takımın üyesi olmaktan keyif aldıklarını, görüş ve düşüncelerinin önemsendiğini göstermiş ve yapılan bu çalışmadaki destekleyici örgüt kültürü algılaması sonuçlarını desteklemiştir. Kurum içerisinde çalışanların liderleri tarafından stratejik hedefler konusunda bilgilendirilmeleri, çalışanların görüşlerine değer verilmesi, yapılan işlerin ne anlama geldiği konusunda çalışanların bilgilendirilerek onların iş tatminlerinin sağlanması, işe olan bağlılığı arttırmaktadır.

Yürütülen mülakat sürecinde toplanılan verilere göre, otantik liderlik ve destekleyici örgüt kültürü algısı kurum içerisindeki bazı daire başkanlıklarına göre farklılıklar göstermektedir. Kurum içerisindeki bu farklılığın sebebinin siyasi bir kurum olarak varlığını sürdüren kamu kurumunun seçimlerle birlikte değişen yönetici kadrosundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Kurum içerisinde yapılan kişilik envanterleri seçimlerden önce şef, müdür ya da müdür yardımcısı düzeyindeki yöneticilerin daha hiyerarşik bir yönetim anlayışıyla işleri yürüttüklerini göstermiş ancak seçimlerden sonra üst yönetim kadrolarının değişmesiyle, farklı özellik ve niteliklere sahip yöneticilerle birlikte kurum kültüründe birtakım değişiklikler olduğu anlaşılmıştır. Atanan yeni yöneticiler daha özgün davranışlar sergilemelerinin yanısıra, çalışanlarıyla olan ilişkilerinde daha samimi, daha sıcak, daha yardımsever, yönlendirici ve destekleyici davranışlar göstermişlerdir. Bu değişim ile ulaşım daire başkanlığına bağlı müdürlüklerde hiyerarşi azalmış ve çalışanlar yöneticileriyle doğrudan iletişim kurabilme imkanına sahip olmuşlardır.

Sonuç olarak, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişki, destekleyici örgüt kültürü tarafından önemli ölçüde etkilenmektedir. Örgüt içerisindeki güven ortamı, bağlılık ve olumlu sonuçları teşvik ederek kuruluşun genel başarısına katkıda bulunmaktadır. Örgütlerin, performanslarını artırmak ve çalışan bağlılığını güçlendirmek için otantik liderlik ve destekleyici örgüt kültürüne odaklanmaları gerekmektedir. Yöneticilerin liderlik niteliklerinin geliştirilmesi amacıyla çeşitli liderlik eğitim programları düzenlenmeli ve kamu kurumlarında daha az hiyerarşik iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Ayrıca, iletişim becerileri, empati, problem çözme ve motivasyon gibi konuları kapsayan düzenli eğitim ve gelişim programları ile liderlik becerileri desteklenmelidir. İş-yaşam dengesini sağlamak için esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri ve telekomünikasyon imkanları gibi esnek iş

düzenlemeleri uygulanmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü yaratmak için yardımlaşma ve iş birliğini teşvik edecek açık bir iletişim ortamı yaratılmalı, bununla ilgili etik değerler ve etik kodlar oluşturulmalıdır. Çalışanların başarılarını ve katkılarını tanıyacak ödüllendirme sistemleri ve sosyal sorumluluk projelerine katılımlarını teşvik edecek uygulamalar, çalışan bağlılığını ve performansını artıracaktır.

Araştırmanın değişkenleri otantik liderlik ölçeği, bağlamsal performans ölçeği ve destekleyici örgüt kültürü ölçeğindeki sorularla sınırlandırılmıştır. Analiz sonuçları, araştırmanın yapıldığı dönemi yansıtmaktadır ve araştırma kamu sektörüyle sınırlıdır. Çalışanların kendilerine verilen anketleri doğru ve tarafsız olarak yanıtladıkları kabul edilmiştir. Bu durum yöntem açısından araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

Gelecekte, otantik liderlik modelinin farklı kültür, sektör ve organizasyonlarda nasıl değerlendirildiği, dijitalleşme ve teknolojik yeniliklerin otantik liderlik anlayışı üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmelidir. Ayrıca, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin yenilikçi kültür, bürokratik kültür, örgütsel adalet, örgüte güven, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven gibi aracı değişkenlerle nasıl açıklanabileceği araştırılabilir. Aynı aracı değişkenlerle otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi de irdelenebilir.

Etik: Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazarlık Katkıları: Fikir: Ş.E., T.E.; Tasarım: Ş.E., T.E.; Denetleme: Ş.E., T.E.; Kaynaklar: Ş.E., T.E.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi: Ş.E., T.E.; Analiz ve/veya yorumlama: Ş.E., T.E.; Literatür Taraması: Ş.E., T.E.; Yazıyı Yazan: Ş.E., T.E.; Eleştirel İnceleme: Ş.E., T.E.

Çıkar Çatışması: Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Yazım Süreci Yapay Zeka Kullanımı: Beyan edilmemiştir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept: Ş.E., T.E.; Design: Ş.E., T.E.; Supervision: Ş.E., T.E.; Resources: Ş.E., T.E.; Data Collection and/or Processing: Ş.E., T.E.; Analysis and/or Interpretation: Ş.E., T.E.; Literature Search: Ş.E., T.E.; Writing Manuscript: Ş.E., T.E.; Critical Review: Ş.E., T.E.

Conflict of Interest: The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Financial Disclosure: The authors declared that this study received no financial support.

Use of AI for Writing Assistance: None declared.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). The effect of development culture and perceived organizational support to the job satisfaction and job performance: The mediating role of trust. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105–136. [Turkish]
- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansına etkisi* [Unpublished master's thesis]. İstanbul Gelişim University Institute of Social Sciences. [Turkish]
- Altaş, S. S., & Kuzu, A. (2013). The relation between organizational ethics, organizational trust and individual job performance: a research on preschool teachers. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29–41.
- Anggapradja, I. T., & Wijaya, R. (2017). Effect of commitment organization, organizational culture, and motivation to performance of employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 74–80. [CrossRef]
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823. [CrossRef]
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182. [CrossRef]
- Baykal, E. (2020). Mediator effect of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational commitment. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1674–1688. [CrossRef]
- Bandura, C. T., & Kavussanu, M. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 968–977. [CrossRef]
- Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131–149. [Turkish] [CrossRef]
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. [CrossRef]
- Büyükyılmaz, O., & Fidan, Y. (2017). The mediating role of organizational trust in the effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 500–524.
- Cankül, D., Kılıç, İ., & Doğantekin, A. (2018). Restoran çalışanlarının algılamış oldukları örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık ve iş performansına etkisi: Eskişehir örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(1), 372–389. [Turkish] [CrossRef]
- Çerne, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation. A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. [CrossRef]
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V., Manaktola, K. (2007). Employees' perceptions of organizational trust and service climate: a structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 338–357. [CrossRef]
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3–13. [CrossRef]
- Çalışkan, D. A. (2013). The impact on innovation and creativity performance in the organizational factors: An application in the service sector. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 88–112. [CrossRef]
- Çetin, F., Hazır, K., & Basım, H. N. (2013). The interaction between supportive organizational culture and psychological capital: The mediating role of locus of control. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31–52. [Turkish] [CrossRef]
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak*. (Ö. N. Timurcanday Özmen, et al. Translation Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık. [Turkish]
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. A. Addison-Wesley.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2016, November 4-5). *Liderin güç kaynakları, iş tatmini ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgütsel politikanın rolü*. IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Adana. [Turkish]
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2018). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. Beta Yayıncılık. [Turkish]
- Ece, Ş., & Erkmén, T. (2022, December 26-27). *Otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde yöneticiye olan güvenin rolü: Kamu işletmesinde bir araştırma*. IX. Yıldız Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. [Turkish]
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık. [Turkish]
- Erkılıç, E., & Aydın, E. (2019). Authentic leadership and its impact on organisational trust: A research over accommodation businesses employees. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2427–2446. [Turkish]
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. [CrossRef]

- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology, 17*, 327–343. [CrossRef]
- Graham, T. H., & Bennet, R. (1998). *Human resource management*. Financial Times Prentice Hall.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2021). Liderlerin kurum kültürü rehberi. In D. A. Garvin (Ed.), *HBR's 10 must reads: Kurum kültürü* (L. Göktem, Translation Ed.), (pp. 7–40). Optimist Kitap. [Turkish]
- Güler, M., & Cinnioğlu, H. (2021). The effect of perceived authentic leadership behavior on the organizational commitment and performance level of employees: A research on hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Issues, 3*(2), 124–139. [Turkish] [CrossRef]
- Güney, S. (2020). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık. [Turkish]
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. [Turkish]
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171–233). JAI Press.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance. *International Journal of Business Economics (IJBE), 2*(2), 86–98.
- Karacaoğlu, K., & Satır, F. (2019). The effects of employees on the performance of authentic and servant leadership perceptions: Implementation of a business in Kayseri organized industrial zone. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (53)*, 87–111. [Turkish] [CrossRef]
- Kavkalı, Z., & Yeşiltaş, M. (2018). Etik örgüt kültürünün sorun bildirme davranışına etkisi: Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde uygulama. *Turizm Akademik Dergisi, 5*(2), 85–96. [Turkish]
- Koçak, O. (2019). *The relationship between school leaders' authentic leadership behavior and teachers' organizational citizenship behaviors and organizational commitment levels* [Unpublished doctoral dissertation]. Fırat University Institute of Educational Sciences. [Turkish]
- Koesmono, H. T. (2014). The influence of organizational culture, servant leadership, and job satisfaction toward organizational commitment and job performance through work motivation as moderating variables for lecturers in economics and management of private universities in East Surabaya. *Educational Research International, 3*(4), 25–39. [Turkish]
- Korku, C., & Yıldız, A. (2023). Authentic leadership and contextual performance: mediating effect of work engagement. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 26*(1), 85–98. [Turkish]
- Koşar, D. (2020). Otantik liderlik. In Yılmaz, K. (Ed.), *Liderlik: Kuram araştırma, uygulama* (pp. 217–241). Pegem Akademi Yayıncılık. [Turkish] [CrossRef]
- Lee, Y. (2019). A study on the effect of authentic leadership of hospital organization on organizational commitment and organizational citizenship behavior: Focusing on mediating effect of LMX. *The Journal of Industrial Distribution & Business, 10*(3), 73–83.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.
- Malik, N. (2018). Authentic leadership—an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review, 47*(6), 1244–1260. [CrossRef]
- Miski Aydın, E. (2003). *Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama* [Unpublished doctoral dissertation]. Hacettepe University Institute of Social Sciences. [Turkish]
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. Dillon & J. Pellingrino (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. 218–247). Praeger. [CrossRef]
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475–480. [CrossRef]
- Oruç, E. (2020). Otantik liderlik. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (pp. 331–352). Nobel Akademik Yayıncılık. [Turkish]
- Ott, J. (1989). Computer-simulation methods in human linkage analysis. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 86*(11), 4175–4178. [CrossRef]
- Örücü, E., Gizlier, Ö., & Dinç, B. (2021, October 29-30). Otantik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Perakendecilik sektöründe bir araştırma. II. International Halich Congress on Multidisciplinary Scientific Research, İstanbul. [Turkish]
- Özer, P. S., Topaloğlu, T., & Timurcanday, Ö. N. T. (2013). The moderating effect of supportive organizational climate on psychological capital and job satisfaction relationship. *Ege Academic Review, 13*(4), 437–447. [Turkish] [CrossRef]
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 570–581. [CrossRef]
- Rashwan, K. A., & Ghaly, M. (2022). The effect of transformational, transactional and authentic leadership on innovation: The mediating role of organizational culture. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality, 17*(4), 561–575. [CrossRef]

- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 320–340. [CrossRef]
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Translation Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık. [Turkish]
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2020). *Örgütsel davranışın temelleri*. (İ. Erdem Artan, G. Eser, Translation Eds.). Nobel Akademik Yayıncılık. [Turkish]
- Roncesvalles, M. C. T., & Gaerlan, A. A. (2021). The role of authentic leadership and teachers' organizational commitment on organizational citizenship behavior in higher education. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 92–121.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Furkan Ofset Yayınları. [Turkish]
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., Surachman, S., & Irawanto, D. W. (2017). Employees performance; leadership, organizational commitment and trust. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 281–288.
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4–11. [CrossRef]
- Shun-Kun, Y. U., & Ou, Z. H. A. N. G. (2014). Research on relationship between authentic leadership and contextual performance. *Commercial Research*, 56(11), 138.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290–312). American Sociological Association. [CrossRef]
- Spender, J. C. (1983). *Myths, recipes and knowledge-bases in organizational analysis*. Organisational Folklore Conference, University of California at Los Angeles, Los Angeles, CA.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sönmez, R. V. (2016). *Örgüt kültürünü inovasyon üzerine etkisi ve bir araştırma* [Unpublished doctoral dissertation]. İnönü University Institute of Social Sciences. [Turkish]
- Tezcan, C. (2019). *Örgütsel güvenin çalışan performansına etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracı etkisi* [Unpublished master's thesis]. Ufuk University Institute of Social Sciences. [Turkish]
- Turhan, M., Köprülü, O., & Helvacı, İ. (2018). Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 47–55. [Turkish]
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Detay Yayıncılık. [Turkish]
- Uğur, Ç. (2017). Analysing the relationship between organizational culture level and types of leadership of the employees. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(4), 347–354. [Turkish] [CrossRef]
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525. [CrossRef]
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. [CrossRef]
- Williams, L. L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*, 30(3), 203–211. [CrossRef]
- Yangın, S. (2017). *The effects on organizational citizenship and business performance of authentic leadership perceptions of employees and mediating role of organizational trust: A research in İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.* [Unpublished doctoral dissertation]. Haliç University Institute of Social Sciences. [Turkish]
- Yetgin, M. A. (2016). The role of psychological capital and supportive organizational culture on authentic leadership: An empirical study. *Third Sector Social Economic Review*, 51(2), 128–156. [Turkish]
- Yiğit, S. (2014). "Innovation culture" in the context of relationship between culture, organizational culture and innovation. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1–7. [Turkish] [CrossRef]
- Yorulmaz, M., & Karabacak, A. (2020). The relationship between organizational trust and job performance in port employees: The role of job satisfaction and organizational commitment. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 6(2), 121–130. [Turkish]
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Ş. Çetin & R. Baltacı Eds.). Nobel Akademik Yayıncılık. [Turkish]