



# JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Geliş** 14.04.2021  
**Published /Yayınlanma** 29.06.2021  
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Rzayev, B. (2021). İşletmelerde liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerindeki etkisi: Azerbaycan telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(71), 1488-1497.  
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2490>



**Bahadır RZAYEV**

<https://orcid.org/0000-0003-3473-8364>

Istanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

Issue/Sayı: 71

Volume/Cilt: 8

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

## İŞLETMELERDE LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AZERBAIJAN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

### THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE PERCEPTION: A RESEARCH IN AZERBAIJAN TELECOMMUNICATION SECTOR

#### ÖZET

Liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerindeki etkisi birçok araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Modern yönetimde, liderlik tarzının önemine dair bir farkındalık, çalışanları etkileme olasılıklarının anlaşılması büyük pratik önem taşımaktadır. Bu, liderlik tarzı fenomenini incelemenin önemini açıklamaktadır. Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzının Azerbaycan'daki telekomünikasyon şirketlerindeki örgütsel performans algısına etkisini incelemektir. Çalışmanın en önemli amacı liderlik tarzı, örgütsel performans algısı kavramlarını ortaya koymak ve liderlik tarzlarının örgütsel performans algısına etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmanın evrenini Azerbaycan'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Azerbaycan'da bulunan Azercell, Bakcell ve Nar şirketleridir. Liderlik tarzlarına yönelik sorular Clark'ın "Liderlik Tarzı Ölçeği"nden yola çıkarak Türkçeye çevrilmiş ve katılımcılara sunulmuştur. Ankete dahil olan sorular katılımcının demografik özellikleri ve yöneticilerin liderlik tarzlarına yönelik yargıların bulunduğu iki kısımdan ve toplam olarak 34 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel performans algısına yönelik sorular ise Ulusal Bilim Vakfı tarafından 1991 yılında kurulmuş Ulusal Kuruluşlar Anketinin Genel Sosyal Anket modülünden yararlanarak tasarlanmıştır ve toplam 11 sorudan oluşmaktadır. **Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Örgütsel Performans Algısı, Azerbaycan Telekomünikasyon Şirketleri.

#### ABSTRACT

The effect of leadership style on organizational performance perception has always been evaluated by several researchers. In modern management, an awareness of the importance of leadership style and understanding the possibilities to influence employees is of great practical importance. This explains the importance of studying the leadership style phenomenon. The aim of this study is to examine the effect of leadership style on organizational performance perception in telecommunications companies in Azerbaijan. The most important aim of the study is to reveal the concepts of leadership style, organizational performance perception and reveal the effect of leadership styles on organizational performance perception. The universe of this study consists of telecommunication companies operating in Azerbaijan. The sample of the study is Azercell, Bakcell, and Nar companies in Azerbaijan. Questions related to leadership styles were translated into Turkish based on Clark's 'Leadership Style Scale' and presented to the participants. The questionnaire consisted of two parts which included judgments about the demographic characteristics of the participant and the leadership styles of the managers and consisted of 34 questions in total. The questions related to organizational performance were designed by utilizing the General Social Questionnaire module of the National Organizations Survey which was established by the National Science Foundation in 1991 and consists of 11 questions in total.

**Keywords:** Leadership, Organisational Performance Perception, Azerbaijan Telecommunication Companies.

## 1. GİRİŞ

"Liderlik" kelimesi, politika, işletmeler, akademisyenler, sosyal işler, vs. gibi insan çabasının çeşitli yönlerinde kullanılmıştır. Liderlik hakkındaki önceki görüşler onu kişisel yetenek olarak göstermektedir. Messick ve Kramer yapmış oldukları çalışmada bireylerin liderlik becerilerini sergileme

derecesinin sadece özelliklerine ve kişisel becerilerine değil, aynı zamanda kendisini bulduğu ortam ve çevrenin özelliklerine de bağlı olmasını savunmuştur (Messick ve Kramer, 2004). Bir organizasyondaki liderlik tarzı, organizasyondaki bireylerin ilgisini ve bağlılığını arttırmada ve motivasyonlarında önemli rol oynayan faktörlerden biridir. Bu nedenle Glantz, bir yöneticinin liderlik tarzını bulma ihtiyacını vurgulamaktadır (Glantz, 2002).

Örgütsel performans, örgütsel bilim, stratejik yönetim ve pazarlama literatürlerinde önemli bir araştırma konusudur. Marr ve Schiuma'nın belirttiği gibi, "İş performansı ölçümü hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların gündeminde olan, hızlı gelişen ve farklı bir araştırma alanıdır." (Marr & Schiuma, 2003). Örgütsel performans, bir örgütün performansının hedefleri yönünde incelenmesini içerir. Farklı bir şekilde, örgütsel performans, hedef olarak belirlenen sonuçlarla karşılaştırıldığında gerçek sonuçları ya da çıktılarını içerir (Walker ve Ruekert, 1987). İnceleme, ilk olarak paydaş değeri performansı, ikincisi, finansal performans ve üçüncüsü, piyasa performansınıdır.

Sturkan, Nikolic, Sefic (2017), yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin iş performansı ve örgütsel performans algısı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümsel liderliğin, şirketin üst düzey finansal performansının elde edilmesi ve örgütsel performans algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Aziz, Mahmood, Abdullah ve Tajudin (2013), Malezya'daki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'in (KOBİ) liderlik tarzları ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiye girişimcilik oryantasyonunun aracılık etkilerini incelemişlerdir. Girişimci oryantasyonun liderlik tarzları ve örgütsel performans algısı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmesi beklenmesine rağmen, sonuçlar arabuluculuk etkisinin sadece kısmi olduğunu göstermiştir.

Uchenwamgbe (2013), liderlik stiline Nijerya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) örgütsel performans algısı üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik çalışma yürütmüştür. Araştırmanın bulguları, iyi liderlik tarzının çalışanların moralini artırdığını ve hem işverenlerin hem de çalışanların organizasyonun büyümesi üzerinde olumlu etkisi olan ve çalışanlar için iyi refah olanakları sağlayan kararlar aldığı katılımcı liderlik tarzı olarak bilinen bir tarz olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlik stillerinin örgütsel performans algısı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Liderlik tarzı, organizasyonel kültürü ve dolayısıyla örgütsel performans algısını etkilemektedir. Klein ve arkadaşları bu gerçeği, 311 kuruluşta çalışan 2.662 çalışandan toplanan verilerle birlikte dört faktör liderlik teorisi kullanarak kanıtlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre örgüt kültürü ve örgütsel performans algısı, liderlik tarzı ile ilgilidir (Klein, Cooke & Wallis, 2013).

Karizmatik liderliğin, bir vizyon geliştirdiği ve takipçilerinin vizyonu izlemesi ve yürütmesi istenen en başarılı liderlik stillerinden biri olduğu düşünülmektedir. Karizmatik liderlik yeniliği ve yaratıcılığı teşvik ediyor ve çalışanlar için motivasyon sağlıyor. Ancak, bu liderlik tarzının en büyük dezavantajı, takipçilerin tamamen lidere bağlı olmaları ve lider örgütten ayrıldıktan sonra, yönlendirmeden kalmalarıdır. Ojokuku ve arkadaşları da yaptıkları araştırmalarla benzer sonuçlar verdiklerini ifade etmişlerdir. Bir anket formu aracılığıyla Nijerya'da bulunan yirmi bankanın çalışanları hakkında nicel bir araştırma yaptılar. Araştırmalarının bulguları, karizmatik liderliğin örgütsel performans ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Ojokuku, Odetayo & Sajuyigbe, 2012).

Longe (2014) tarafından yapılan araştırma, işlemsel liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İşlemsel liderlik tarzı, çalışanlar her zaman somut ve maddi olmayan ödüller kazanabildikleri için organizasyonel ve insani yeteneklerin en üst düzeye çıkarıldığı bağlamın sürdürülmesine yardımcı olur. Bu liderlik tarzı özellikle performans için en uygun ortamı yaratmada yardımcı olur ve ayrıca genel organizasyon performansını artıran çekici vizyonu ifade eder.

Sofi ve Devanadhen (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre, işlem liderliğinin kuruluşun performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik tarzı çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yeniliği desteklememektedir ve dolayısıyla çalışanlar kuruluşun beklentilerine göre performans göstermemektedir.

Ejere ve Ugochukwu (2013), yapmış oldukları çalışmada, işlemsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Varılan sonuç, duruma bağlı olarak karma liderlik tarzının (dönüşümsel ve işlemsel liderlik stillerini birleştiren) benimsemek için en uygun stil olacağı yönünde değerlendirilmiştir. Bu nedenle hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik tarzlarının

karişımının, çalışanlara / takipçilere verilen görevin durumu ve niteliği dikkate alınarak uygulanması önerilmiştir.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Günümüzde rekabet ortamının büyümesi kurumların operasyonel süreçlerini gerçekleştirirken başarılı olmalarına olanak sağlayacak kurum yapısının da incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Rekabet süreci, başarılı olma çalışmalarında hem endüstriyel pazarda hem de nihai tüketici pazarında faaliyetlerini devam ettirmekte olan şirketler için orijinal ve diğerlerinden farklı olan ürün veya marka değerine işaret etmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde örgüt kültürünün ve yapısının doğru ilerlemesi için doğru liderlerin seçilmesi önemlidir. Doğru lider hem şirket yapısına hem şirket kültürüne hem de çalışanların aidiyet duygularına yönelik çalışmalar yürütecektir. Bu süreçlerin doğru yönetilmesi şirket performansına ve çalışanların örgütsel performans algısına olumlu etki edecektir.

Bu araştırmanın amacı, Azerbaycan telekomünikasyon şirketlerinde liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerine etkisini araştırmaktır. Liderlik tarzının örgütsel performans algısını nasıl etkilediği araştırılacaktır.

Çalışma Azerbaycan'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketlerine yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın evrenini Azerbaycan'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Azerbaycan'da bulunan Azercell, Bakcell ve Nar şirketleridir. Belirtmek gerekir ki Azerbaycan telekomünikasyon sektörünün pazar payı yüksek oranda bu 3 şirket arasında paylaşılmaktadır. Genel olarak bu şirketlerde çalışanlara yönelik anket çalışması yapılmıştır.

Anket 5'li Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Sorulan sorular katılımcılar tarafından 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum-ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırılmıştır.

Ana kütle genel olarak bu üç şirketin çalışanlarıdır. Örneklem hesabı aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

Birinci tip hata  $\alpha=0,05$  ve hata payı  $d=5$  olarak belirlendiğinde, popülasyon büyüklüğü 2980 olarak dikkate alındığında, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiye göre  $s=30,4$  olduğu ve aşağıdaki formül ile bu çalışmada ulaşılmaması gereken örneklem büyüklüğü **142** kişi olarak hesaplanmıştır.

Hesaplama formülü:

$$n = \frac{N s^2 t_{\alpha;sd}^2}{(N-1)d^2}$$

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

d= Örneklem hatası

$t_{\alpha;sd}$  = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ( $sd=n-1$ ).  $t_{\alpha;sd}$  kritik değerleri  $sd= n-1 \rightarrow 3000$  olduğunda  $Z_{\alpha}$  değerlerine eşit alınabilir.

Azercell şirketinden anket çalışmasına 54 kişi katılmıştır. BakCell şirketinden katılanların sayısı 58'dir. Katılımcıların 41'si ise Nar (Azerfon) şirketinde çalışan elemanlardır. Dolayısıyla örneklem sayısı toplam 153 çalışmandan oluşmaktadır.

Ankete dahil olan sorular katılımcının demografik özellikleri, yöneticilerin liderlik tarzlarına ve örgütsel performans algısına yönelik yargıların bulunduğu üç kısımdan oluşmaktadır ve toplam olarak 45 sorudan oluşmaktadır. Liderlik tarzlarına yönelik sorular Clark'ın "Liderlik Tarzı Ölçeği"nden yola çıkarak Türkçeye çevrilmiş ve katılımcılara sunulmuştur. Belirtmek gerekir ki liderlik tarzlarına ilişkin soruların bulunduğu kısım orijinal ankette 30 sorudan oluşmaktadır ancak 3, 12, 23 ve 25. sorular çok uzun olması ve daha anlaşılır olması için iki kısma ayrılmış ve toplam soru sayısı 34'e yükselmiştir. Liderliğe ilişkin kullanılan ilk 11 soru demokratik liderlik tarzına, sonraki 11 soru otokratik liderlik tarzına ve son 12 soru ise serbestlik veren liderlik tarzına yöneliktir. Örgütsel performans algısına yönelik sorular ise Ulusal Bilim Vakfı tarafından 1991 yılında kurulmuş Ulusal Kuruluşlar Anketinin Genel Sosyal Anket modülünden yararlanarak tasarlanmıştır ve toplam olarak 11 sorudan oluşmaktadır.

Belirtmek gerekir ki bu ölçekte örgütsel performans algısı aynı işleyişe sahip şirketlerin finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin karşılaştırılması ile incelenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Aziz, Mahmood, Abdullah ve Tajudin (2013), Malezya'daki KOBİ'lerin liderlik tarzları ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiye girişimcilik oryantasyonunun aracılık etkilerini incelemiştir. Çalışmanın hipotezleri bu şekilde düzenlenmiştir: H1: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. H2: İşlemsel liderlik ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. H3: Pasif kaçınan liderlik ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

Ejere ve Ugochukwu (2013), yapmış oldukları çalışmada, işlemsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırmanın hipotezleri: H1: Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. H2: İşlemsel liderlik tarzı organizasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir. H3: Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel performans ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Bu çalışmalardan ve bu çalışmalarda oluşturulan hipotezlerden yola çıkılarak mevcut çalışma için hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1H: Liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1H<sub>1</sub>: Demokratik liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2H<sub>1</sub>: Otokratik liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3H<sub>1</sub>: Serbestlik veren liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 4. BULGULAR

Bu kısımda ankete cevap veren katılımcının yaşı, cinsiyet, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, departmanları faaliyet sürelerine, personel sayılarına ve eğitim durumu sorularına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

**Tablo 1.** Ankete Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	n	%
Yaş	20-25	38,6
	26-30	35,3
	>31	26,1
Şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz	<3	42,4
	4-6	42,4
	>7	15,3
Departmanınız	Çağrı merkezi	11,8
	Finans	3,3
	Halkla ilişkiler	10,5
	İT	13,7
	Müşteri temsilcisi	27,5
	Pazarlama	10,5
	Satış Temsilcisi	18,3
	Teknik destek	4,6
Yöneticinize Bağlı kaç kişi çalışmakta	<5	13,9
	6-10	38,9
	11-15	24,3
	>16	22,9
Cinsiyet	Kadın	54,2
	Erkek	45,8
Eğitim Durumunuz	Üniversite Mezunu	57,5
	Yüksek Lisans Mezunu	42,5

Görüldüğü üzere ankete katılanların çoğunluğu 20-30 yaş arası çalışanlardır. Diğer kısmı 30 yaş üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların çoğunluğu 3 seneden fazladır şirkette çalışmaktadır. Katılanlardan 42 kişi müşteri temsilcisi, 18 kişi çağrı merkezi çalışanı, 16 kişi halkla ilişkiler departmanından, 21 kişi İT uzmanı, 28 kişi satış temsilcisi, 16 kişi pazarlama elemanı, 7 kişi ise teknik elemandır. Katılımcılardan 83'ü kadın, 70'i ise erkek katılımcılardır. Araştırmaya katılanların 88'i üniversite mezunu, 65'i ise yüksek lisans mezunudur. Belirtmek isteriz ki 9 katılımcı "Şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz" ve "Yöneticinize bağlı kaç kişi çalışmakta" sorularını cevaplamamıştır.

#### 4.1. Shaphiro-Wilk Testi

Analizleri yapmaya geçmeden önce toplanan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek büyük önem taşımaktadır. Çünkü kullanılacak testler, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine göre farklılaşmaktadır. Eğer Normal dağılım varsa veriler parametrik özellik göstermektedir. Shapiro-Wilk Testi, istatistikte normal dağılımın test edilmesi için kullanılan meşhur bir yöntemdir. 1965 yılında Samuel Sanford Shapiro ve Martin Wilk tarafından yayınlanmıştır. Shapiro-Wilk testleri p değerlerinin 0,05'ten büyük olması, verilerin normal dağıldığını gösterir.

**Tablo 2. Shapiro-Wilk Testi**

	Shapiro-Wilk		
	Test ist	sd	p
Demokratik/ İşlemci Liderlik	,909	113	,200
Dönüşümcü Liderlik	,952	113	,300
Katılımcı Liderlik	,957	113	,401
Otokratik Liderlik	,967	113	,206
Babacan Liderlik	,971	113	,115
Otantik Liderlik	,974	113	,056
Örgütsel Performans Algısı	,975	113	,070

#### 4.2. Liderlik Tarzlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Faktör analizine göre oluşan alt ölçeklerin Cronbach alfa ve tanıtıcı istatistik değerleri Tablo 3'teki gibidir.

**Tablo 3. Liderlik Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi**

	Faktör Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Std Sapma
Demokratik/İşlemci Liderlik	14	0,932	48,29	12,87
Dönüşümcü Liderlik	7	0,904	25,45	7,56
Katılımcı Liderlik	3	0,731	9,50	2,93
Otokratik Liderlik	4	0,582	11,61	3,61
Babacan Liderlik	3	0,501	12,16	2,87
Otantik Liderlik	3	0,601	9,47	2,37
Liderlik Toplam Puanları	34	0,905	107,61	20,33

Tabloda faktörlere ait iç tutarlılık (Cronbach alfa) değerleri belirtilmiştir. Analiz sonucunda, 0,932, 0,904 ve 0,731 Cronbach alfa değerleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu değerler yüksek düzeyde kabul edilebilir olduğu gözlenmiştir. Analiz sonucunda, 0,601, 0,582 ve 0,501 Cronbach alfa değerleri ortaya çıkmıştır. Bu değerler orta düzeyde kabul edilebilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 4. Liderlik Boyutları İçin Genel Ortalama Oranları**

	Faktör Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama
Demokratik/İşlemci Liderlik	14	0,932	3,44
Dönüşümcü Liderlik	7	0,904	3,63
Katılımcı Liderlik	3	0,731	3,17
Otokratik Liderlik	4	0,582	2,90
Babacan Liderlik	3	0,501	4,05
Otantik Liderlik	3	0,601	3,15

Liderlik tarzları faktörlerine göre madde sayıları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Liderlik Tarzları Faktörlerine Göre Madde Sayıları**

Faktör	Demokratik/İşlemci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Babacan Liderlik	Otantik Liderlik
Madde Numarası	3, 7, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 29, 30, 31, 34	2, 4, 5, 6, 8, 10, 33	1, 24, 33	13, 14, 21, 22	12, 20, 23, 28	27, 23, 32

Yapılan faktör analizine göre Tablo 4 ve Tablo 5 incelendiğinde analize alınan K=34 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan 6 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu altı faktörün ölçüğe ilişkin açıkladıkları varyans %63,74'tür.

#### 4.3. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Geçerlilik analizi

Örgütsel performans algısına ilişkin soruların faktörleşme düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçüğün yapı geçerliliği incelenmiş faktörler bulunmuştur. Faktörlere ait faktör yükleri Tablo 6'da belirtilmiştir.



**Tablo 6. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Sorular İçin Faktör Analizi**

	Örgütsel Performans Algısı
1. Ürünlerin, hizmetlerin veya programların kalitesi	,740
2. Yeni ürün, hizmet veya programların geliştirilmesi	,796
3. Kurum için önemli çalışanları çekebilme yeteneği	,621
4. Kurum için önemli çalışanları elinde tutabilme yeteneği	,613
5. Müşteri memnuniyeti	,705
6. Üst yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler	,779
7. Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler	,745
8. Son 3 yıl pazarlama performansı	,782
9. Son 3 yıl satışlarda büyüme performansı	,856
10. Son 3 yıl kârlılık performansı	,840
11. Son 3 yıl pazar payı performansı	,817

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,920

Bartlett's Test ve Ki kare = 924.06, sd= 55, P= 0.001, Toplam Varyans: 57.45

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Tablo 6'daki faktör analizi, örgütsel performans algısının önemini belirlemek amacıyla yapılan anketin maddelerine dayalı KMO analizi sonucuna (0,920) göre verilerin homojenliği faktör analizine uygun düzeyde olduğu yine benzer şekilde Bartlett Testi'ne göre faktörler arası korelasyon düzeyinin analiz yapılmasına uygun düzeyde olduğu ( $p < 0,05$ ) gözlenmiştir.

Yapılan faktör analizine göre Tablo 4 ve Tablo 5 incelendiğinde analize alınan  $K=11$  maddenin özdeğeri 1'den büyük olan faktör gruplarının oluşmadığı gözlenmiştir.

#### 4.4. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Güvenilirlik analizi

Faktör analizine göre oluşan örgütsel performans algısı alt ölçeklerinin Cronbach alfa ve tanıtıcı istatistik değerleri Tablo 7'deki gibidir.

**Tablo 7. Örgütsel Performans Algısı İçin Güvenilirlik Analizi**

	Faktör Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Std Sapma
Örgütsel performans toplam puan	11	0,924	35,09	8,53

Tablo 7'de faktörlere ait iç tutarlılık (Cronbach alfa) değerleri belirtilmiştir. Analiz sonucunda, 0,924 Cronbach alfa değeri ortaya çıkmıştır. Söz konusu değer yüksek düzeyde kabul edilebilir olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 8. Örgütsel Performans Algısı İçin Genel Ortalama Oranları**

	Faktör Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama
Örgütsel performans toplam puan	11	0,924	3,19

#### 4.5. Korelasyon Analizi

Bu bölümde korelasyon analizi yapılmıştır. Yöneticinin liderlik tarzı faktörleri ile örgütsel performans algısı faktörü arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Tablo 9. Liderlik ve Örgütsel Performans Algısı İlişkisi**

		Dönüşümcü Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Babacan Liderlik	Otantik Liderlik	Örgütsel performans algısı
Demokratik/İşlemci Liderlik	r	,696**	,576**	-,405**	,400**	,492**	,627**
	p	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
	n	134	140	137	136	133	129
Dönüşümcü Liderlik	r	1	,675**	-,493**	,364**	,350**	,550**
	p		0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
	n	145	144	141	140	137	130
Katılımcı Liderlik	r	,675**	1	-,310**	,516**	,436**	,351**
	p	0,001		0,001	0,001	0,001	0,001
	n	144	151	147	146	143	136
Otokratik Liderlik	r	-,493**	-,310**	1	-,021	-,115	-,184*
	p	0,001	0,001		,807	,177	,035
	n	141	147	148	143	140	132
Babacan Liderlik	r	,364**	,516**	-,021	1	,742**	,329**
	p	0,001	0,001	,807		0,001	0,001
	n	140	146	143	148	144	133
Otantik Liderlik	r	,350**	,436**	-,115	,742**	1	,455**
	p	0,001	0,001	,177	0,001		0,001
	n	137	143	140	144	145	131
Örgütsel Performans algısı	r	,550**	,351**	-,184*	,329**	,455**	1
	p	0,001	0,001	,035	0,001	0,001	
	n	130	136	132	133	131	137

\*\* 0,01 seviyesinde anlamlı, \* 0,05 seviyesinde anlamlı

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece faktör 1 ile kuvvetli bir ilişki gözlenmiştir. İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları bulgular kısmında geniş şekilde ele alınmıştır.

#### 4.6. Regresyon Analizi

Bu bölümde Yöneticilerin Liderlik Tarzı Ölçeği ile örgütsel performans algısı arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

##### 4.6.1. Demokratik/İşlemci Liderlik ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece demokratik/işlemci liderlik tarzı ile kuvvetli bir ilişki gözlenmiştir ( $r=0,627$ ,  $p=0,001$ ). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Demokratik/işlemci liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin %39,3'ü yönetici liderlik tarzı alt boyutu demokratik/işlemci liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Demokratik/işlemci liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0,627 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

$$Y_{\text{örgütsel performans algısı}} = -0.433 * X_{\text{Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 1}}$$

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış	t	P
	B	Std Hata	Beta		
(Sabit)	14,204	2,397		5,926	0,001
Demokratik/işlemci Liderlik tarzı	,433	,048	,627	9,077	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans algısı  $R^2=0,393$

##### 4.6.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ( $r=0,550$ ,  $p=0,001$ ). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Dönüşümcü liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı ilişkisi test edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin %30,3'ü yönetici liderlik tarzı alt boyutu dönüşümcü liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0.550 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

$$Y_{\text{örgütsel performans algısı}} = 0.661 * X_{\text{Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 2}}$$

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış	t	P
	B	Std Hata	Beta		
(Sabit)	17,754	2,398		7,402	0,001
Dönüşümcü Liderlik tarzı	0,661	0,089	0,550	7,453	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans Algısı  $R^2=0,303$

##### 4.6.3. Katılımcı Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece katılımcı liderlik tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ( $r=0,351$ ;  $p=0,001$ ). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Katılımcı liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin %12,3'ü Yönetici Liderlik tarzı alt boyutu katılımcı liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır.

Katılımcı liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0,351 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

Y örgütsel performans algısı = 1.070 \* X Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 3

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış		t	P
	B	Std Hata	Beta			
(Sabit)	24,834	2,481			10,010	0,001
Katılımcı Liderlik tarzı	1,070	,247	,351		4,335	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans algısı R<sup>2</sup>=0,123

#### 4.6.4. Otokratik Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece otokratik liderlik tarzı ile negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (r=-0,184; p=0,035). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Otokratik liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin %3,4'ü yönetici liderlik tarzı alt boyutu otokratik liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Otokratik liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, Örgütsel Performans Algısı Ölçeği'nde -0,184 birim azalışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

Y örgütsel performans algısı = -0.426 \* X Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 4

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış		t	P
	B	Std Hata	Beta			
(Sabit)	40,194	2,411			16,669	0,001
Otokratik liderlik tarzı	-0,426	0,200	-0,184		-2,131	0,035

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans algısı R<sup>2</sup>=0,034

#### 4.6.5. Babacan Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece babacan liderlik tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (r=0,329; p=0,001). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Babacan liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin %10,8'i yönetici liderlik tarzı alt boyutu babacan liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Babacan liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0,329 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

Y örgütsel performans algısı = 1.019 \* X Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 5

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış		t	P
	B	Std Hata	Beta			
(Sabit)	22,696	3,217			7,055	0,001
Babacan liderlik tarzı	1,019	,256	,329		3,984	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans algısı R<sup>2</sup>=108

#### 4.6.6. Otantik Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece otantik liderlik tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (r=0,455; p=0,001). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Otantik liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin %20,7'si yönetici liderlik tarzı alt boyutu otantik liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Otantik liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0,455 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

Y örgütsel performans algısı = 1.629 \* X Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 6

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış		t	P
	B	Std Hata	Beta			
(Sabit)	19,820	2,759			7,184	0,001
Otantik liderlik tarzı	1,629	,281	,455		5,796	0,001

a. Bağımlı Değişken: örgütsel performans algısı R<sup>2</sup>=207



Çalışma genel olarak demografik açıdan değerlendirilirse, çalışmaya katılanların sayısının 153 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu katılımcılardan 83'ü kadın, 70'i ise erkek katılımcıdır. Katılımcıların çoğunlukla bu şirketlerde 3 yıldan fazla çalıştıkları belirlenmiştir. 88 kişi lisans mezunu, 65 kişi ise yüksek lisans mezunudur.

Liderlik tarzlarının örgütsel performans algısı ile arasındaki ilişki analiz edildiği zaman aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Demokratik/İşlemci liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Demokratik/İşlemci liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki mevcuttur ( $r=0,627$ ,  $p=0,001$ ).

Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Dönüşümcü liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki mevcuttur ( $r=0,550$ ,  $p=0,001$ ).

Katılımcı liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcı liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki mevcuttur ( $r=0,351$ ,  $p=0,001$ ).

Otokratik liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Otokratik liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında negatif yönde zayıf bir ilişki mevcuttur ( $r=-0,184$ ,  $p=0,035$ ).

Babacan liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Babacan liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki mevcuttur ( $r=0,329$ ,  $p=0,001$ ).

Otantik liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Otantik liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki mevcuttur ( $r=0,455$ ,  $p=0,001$ ).

Mevcut çalışmanın sonuçları, demokratik/işlemci, dönüşümcü, katılımcı, babacan ve otantik liderliğin tüm faktörleri ile örgütsel performans algısı boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Tahmin edildiği gibi, bu boyutların hepsi önemli liderlik becerileri içermekle çalışanları yani takipçilerini pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular, liderlik boyutlarının ilham verici yönlerinin duygusal bağlılığı artırdığı ve bununla birlikte örgütsel performans algısını iyi yönde etkilemesi görüşüyle tutarlıdır.

## KAYNAKÇA

AZİZ, R., ABDULLAH, M., TAJUDİN, A. & MAHMOOD, R. (2013). The effect of leadership styles on the business performance of SMEs in Malaysia. *International journal of economics business and management studies*, 2(2), 45-52.

EJERE, E. I. & UGOCHUKWU, D. A. (2013). Impact of transactional and transformational leadership styles on organisational performance: Empirical evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5(1), 1-30.

GLANTZ, J. (2002). *Finding Your Leadership Style. A Guide for Educators*; Association for Supervision and Curriculum Development

KLEİN, A. S., COOKE, R. A. & WALLİS, J., (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.

LONGE, O. J. (2014). Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian Cement Industry. *African Research Review*, 8(4), 68-83.

MARR, B., & SCHİUMA, G. (2003). Business performance measurement: Past present and future. *Management Decision*, 41(8), 680-687.

- MESSICK, D. M. & KRAMER, R. M. (2004). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey
- OJOKUKU, R. M., ODETAYO, T. A. & SAJUYIGBE, A. S., (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- SOFI, M. A. & DEVANADHEN, D. K., (2015). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance: An Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(8), 31-45.
- STRUKAN, E., NIKOLIĆ, M. & SEFIĆ, S. (2017). Impact of transformational leadership on business performance. *Tehnicki vjesnik/Technical Gazette*, 24
- UCHENWAMGBE, B. P. (2013). Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 241-254.
- WALKER, JR, O. C. & RUEKERT, R. W. (1987). *Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical Review and Conceptual Framework*. *Journal of Marketing*, 51, 15-34.