



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Hazırlayan
Emre GÜL

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARAMAN – 2021



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Hazırlayan
Emre GÜL

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI

KARAMAN – 2021

	ENSTİTÜ TEZ ONAY FORMU	Doküman No	FR-285
		İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
		Revizyon Tarihi	27.10.2020
		Revizyon No	01
		Sayfa No	1/1

KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 22 / 02 / 2021

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 31/12/2020 tarih ve 57/860 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması boyunca benden yardımlarını esirgemeyen, bana her konuda destek olan ve bana yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans çalışmalarım süresince fikirlerinden yararlandığım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Daimi KOÇAK' a ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi İsmail AKGÜL' e teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak; çalışmalarım süresince fedakârlık göstererek beni destekleyen başta ailem olmak üzere kıymetli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Emre GÜL

KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe' ye uyarlanması ve kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünün incelenmesidir. Oluşturulan model ve hipotezlerin testinde birinci örneklem için 136 sağlık çalışanından, ikinci örneklem için Türkiye' de bir devlet üniversitesinde çalışan 350 akademik personelden anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Birinci örneklem için yapılan analizler sonucunda kapsayıcı liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapıya uyum sağladığı görülmüştür. İkinci örneklem için yapılan analizler neticesinde kapsayıcı liderliğin iş performansı ve psikolojik güvenlik üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin kısmi aracı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı Liderlik, İş Performansı, Psikolojik Güvenlik

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE IMPACT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON JOB PERFORMANCE

ABSTRACT

The purpose of this study is to adapt the inclusive leadership scale developed by Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv (2010) into Turkish and to examine the mediating role of psychological safety on the relationship between inclusive leadership and job performance. To test the model and hypotheses created, from 136 health employees for the first sample, for the second sample data were gathered through a survey conducted from 350 academic staff working in a state university in Turkey. The data were analyzed using SPSS and AMOS programs. As a result of the analysis made for the first sample, it was seen that the inclusive leadership scale was adapted to a single factor structure. As a result of the analysis for the second sample, it is found that inclusive leadership has a positive effect on job performance and psychological safety, and psychological safety has a partial mediator effect on the relationship between inclusive leadership and job performance.

Keywords: Inclusive Leadership, Job Performance, Psychological Safety

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	4
I.1. Kapsayıcı Liderlik	4
I.1.1. Kapsayıcı Liderlik Kavramı	4
I.1.2. Kapsayıcı Liderliğin Dinamikleri.....	6
I.1.3. Kapsayıcı Liderliğin Gelişimi	10
I.1.3.1. Örgütsel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik	11
I.1.3.2. Grupsal Düzeyde Kapsayıcı Liderlik	12
I.1.3.3. Bireysel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik	13
I.1.4. Kapsayıcı Liderlik İlkeleri	14
I.1.5. Diğer Liderlik Stilleri ve Kapsayıcı Liderlik	16
I.1.6. Kapsayıcı Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar	20
I.2. İş Performansı	23
I.2.1. İş Performansı Kavramı	23
I.2.2. İş Performansının Boyutları	26
I.2.2.1. Görev Performansı	27
I.2.2.2. Bağlamsal Performans.....	29
I.2.2.3. Uyarlanabilir Performans	31
I.2.3. İş Performansını Etkileyen Unsurlar	32
I.2.3.1. Kişisel Faktörler	32

I.2.3.2. Çevresel Faktörler	33
I.2.3.3. Örgütsel Faktörler	33
I.2.4. Performans Yönetimi	34
I.2.5. İş Performansının Değerlendirilmesi	38
I.2.5.1. Performans Değerlendirmesinin Amacı	41
I.2.5.2. Performans Değerlendirmesinin Faydaları.....	43
I.2.5.3. Performans Değerlendirme Süreçleri	44
I.2.5.3.1. Performans Planlaması.....	45
I.2.5.3.2. Gözlem ve Değerlendirme	45
I.2.5.3.3. Değerlendirme Görüşmesi.....	46
I.2.5.3.4. Geri Bildirim	46
I.2.5.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	47
I.2.6. İş Performansı Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	49
I.3. Psikolojik Güvenlik.....	53
I.3.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı.....	54
I.3.2. Psikolojik Güvenliğin Öncülleri.....	56
I.3.3. Psikolojik Güvenliğin Faydaları.....	59
I.3.3.1. Çalışan Düzeyinde Faydalar.....	59
I.3.3.2. Örgüt Düzeyinde Faydalar	60
I.3.4. Psikolojik Güvenliğin Sonuçları	60
I.3.5. Psikolojik Güvenlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar	63
II. BÖLÜM: KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	69
II.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli	69
II.2. Araştırmanın Hipotezleri	70
II.2.1. Kapsayıcı Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki	71
II.2.2. Kapsayıcı Liderlik ile Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki.....	73
II.2.3. Psikolojik Güvenlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki	75

II.2.4. Kapsayıcı Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenliğin Aracı Etkisi	77
II.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	79
II.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Veri Toplama Araçları	80
II.4.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	81
II.4.2. İş Performansı Ölçeği	81
II.4.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeği	82
II.4.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Çevirisi	82
II.4.5. Veri Analiz Yöntemleri	83
II.5. Bulgular ve Analiz	85
II.5.1. Birinci Örneklemeye Ait Bulgular ve Analiz	86
II.5.1.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular	86
II.5.1.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	86
II.5.1.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi	89
II.5.1.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi	92
II.5.2. İkinci Örneklemeye Ait Bulgular ve Analiz	93
II.5.2.1. Normallik Testi	93
II.5.2.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular	94
II.5.2.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Analizler	95
II.5.2.3.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	95
II.5.2.3.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi	96
II.5.2.4. İş Performansı Ölçeğine Ait Analizler	98
II.5.2.4.1. İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	98
II.5.2.4.2. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi	99
II.5.2.5. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Analizler	100
II.5.2.5.1. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	100
II.5.2.5.2. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi	101
II.5.2.6. Hipotezlerin Testi	103
II.5.2.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	106

II.5.2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılıklar.....	107
II.5.2.7.2. Yaş Değişkeni Açısından Farklılıklar.....	107
II.5.2.7.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılıklar.....	110
II.5.2.7.4. Kıdem Değişkeni Açısından Farklılıklar	110
II.5.2.7.5. Unvan Değişkeni Açısından Farklılıklar	112
SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKÇA.....	122
EKLER	153
ÖZGEÇMİŞ	Error! Bookmark not defined.

KISALTMALAR LİSTESİ

LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
İK	: İnsan Kaynakları
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
CMIN/DF	: Ki-Kare Uyum Testi
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
GFI	: İyiilik Uyum İndeksi
AGFI	: Düzeltilmiş İyiilik Uyum İndeksi
IFI	: Artımlı Uyum İndeksi
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Booysen'ın (2014) Kapsayıcı Liderlik Gelişimi Modeli	11
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli	70
Şekil 2.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Yamaç Serpme Grafiği	91
Şekil 2.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	92
Şekil 2.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	97
Şekil 2.5. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	99
Şekil 2.6. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	102

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları	18
Tablo 1.2. Performans Yönetim Sistemlerinin Katkıları	38
Tablo 1.3. Performans Yönetimi İle Kıyaslandığında Performans Değerlendirmesi	40
Tablo 2.1. Modeli Değerlendirmek Üzere Baz Alınan Uyum İyiliği Değerleri	85
Tablo 2.2. Demografik Özellikler	86
Tablo 2.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	87
Tablo 2.4. Maddeler Arası Korelasyon Değerleri.....	88
Tablo 2.5. Maddelere İlişkin Üst ve Alt Grup Ortalamalarına Dair Bağımsız t Testi Sonuçları	89
Tablo 2.6. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	90
Tablo 2.7. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri	93
Tablo 2.8. Ölçeklere Ait Normallik Testi Sonuçları.....	94
Tablo 2.9. Demografik Özellikler	94
Tablo 2.10. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	96
Tablo 2.11. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri	97
Tablo 2.12. İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 2.13. İş Performansı Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri	100
Tablo 2.14. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	101
Tablo 2.15. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri.....	102
Tablo 2.16. Değişkenler Arasındaki İlişki	103
Tablo 2.17. Aracı Etkiye İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	105
Tablo 2.18. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Testi	107
Tablo 2.19. Yaş Açısından Kruskal Wallis H-Testi	108
Tablo 2.20. İş Performansı Açısından Yaş Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi..	108
Tablo 2.21. Psikolojik Güvenlik Açısından Yaş Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi	109
Tablo 2.22. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Testi	110
Tablo 2.23. Kıdem Açısından Kruskal Wallis H-Testi.....	111

Tablo 2.24. İş Performansı Açısından Kıdem Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi	111
Tablo 2.25. Psikolojik Güvenlik Açısından Kıdem Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi	112
Tablo 2.26. Unvan Açısından Kruskal Wallis H-Testi	113
Tablo 2.27. İş Performansı Açısından Unvan Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi	114



GİRİŞ

Lider kavramı, geçmişten günümüze kadar günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlardan biridir. Bilimsel literatürde son dönemlerde liderlik konuları üzerine artan bir ilginin olduğu söylenebilir. Her örgüt içerisinde liderler önemli bir yere sahiptir ve örgütler faaliyetlerini sürdürürken liderlerine ciddi oranda ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlik ile yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Liderler çalışanlara ilham vererek onları değişim yönünde olumlu etkileyen, yaratıcı fikirler sunan, vizyon sahibi ve örgütü istenilen performans düzeyine ulaştıran kişilerdir. Yöneticiler ise daha çok çalışanlara motivasyon düzeyinde yardımcı olan, genellikle yapı üstünde çalışan ve çok fazla yenilikçi olmayan kişilerdir. Bu nedenle örgüt içerisinde yöneticilerden ziyade liderlerin varlığı kuruluşun gelişimi açısından son derece önemlidir. Bu yönüyle karşımıza birtakım liderlik stilleri çıkmaktadır. Kapsayıcı liderlik bu liderlik tarzlarından biridir. Kapsayıcı lider, örgüt hedefleri doğrultusunda çalışanlardan gelebilecek yeni fikir ve önerilere açıktır. Çalışanlar lidere bir şey danışmak istediğinde ulaşılabilir. Kapsayıcı liderlik, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlayarak onlar üzerinde bir güven algısı oluşturmaktadır. Kapsayıcı lider, çalışanlara enerji ve motivasyon sağladığından dolayı, çalışanlar kendilerini saygın ve değerli hissederler ve ortak hedeflere ulaşma yolunda ekstra performans ortaya koyarlar.

Psikolojik güvenlik algısı literatürde son yıllarda yaygın olarak ele alınan konulardan biridir. Psikolojik güvenlik, çalışanın kişilerarası riskler alma konusunda kendini rahat hissetme derecesi olarak ifade edilmektedir. Psikolojik güvenliğe sahip çalışanlar, çalışma ortamındaki diğer çalışanlardan gelebilecek olumsuz davranışlardan korkmadan örgüt için faydalı olabilecek davranışlar sergilerler. Psikolojik güvenliğin örgütte var olması;

Çalışanların birbirleriyle işbirliği yapmasına, ortak hedefe ulaşmak için yapıcı çalışmaların yapılmasına, çalışanların fikir ve dūřuncelerini rahatça dile getirebilmelerine ve çalışanların risk alırken kaygı yaşamamalarına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla psikolojik gūvenlięin ekip dūzeyinde bir yapı olduğu ve performans arttırıcı sonuçlarının olabileceği ifade edilmektedir.

İř performansı literatūre sıkça çalıřılan kavramlardan biridir. İř performansı genellikle bir ōrgūtin belirlenen amaç ve hedeflerine katkı saęlayan eylem veya davranıřlar olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bir ōrgūtin bařarıya ulařması çalıřanların ortaya koydukları performans ile doęru orantılıdır. Bu yūzden çalıřanların performans dūzeylerini arttırmak ōrgūtler için oldukça ōnemli bir konudur. ōrgūtler birtakım stratejiler geliřtirerek çalıřanların performanslarını arttırmaya çalıřırlar. Yōneticilerin sergiledięi tutum ve davranıřlar, çalıřan performansı ūzerinde etkili olan bir faktōrdūr. Çalıřanlar tarafından benimsenen bir lider ōrgūt içerisinde olumlu etkiler meydana getirir. Bu olumlu hava da çalıřan performansının artmasını beraberinde getirmektedir.

Yapılan literatūr incelemesi neticesinde; kapsayıcı liderlik, iř performansı ve psikolojik gūvenlik kavramlarının birbirleriyle olan iliřkilerinin çok az ele alındıęı, hem uluslararası hem de ulusal alanyazında bu kavramların birlikte incelendięi bir arařtırmanın olmadıęı belirlenmiřtir. Bu çalıřmanın amacı; kapsayıcı liderlięin iř performansı ūzerindeki etkisinde psikolojik gūvenlięin aracılık rolūnū belirlemektir.

Çalıřma iki bōlūmden oluřmaktadır. Çalıřmanın birinci bōlūmūnde; kapsayıcı liderlik, iř performansı ve psikolojik gūvenlik kavramları açıklanmıřtır. Son bōlūm olan uygulama kısmı ise iki ařamadan oluřmaktadır. İlk ařamada kapsayıcı liderlięin Tūrke' ye uyarlaması yapılmıřtır. Bu uyarlama için saęlık çalıřanlarından anket yoluyla veriler

toplanmış ve analizler yapılmıştır. İkinci aşamada ise bir devlet üniversitesindeki akademik personellerden yine anket tekniğiyle veriler toplanmış ve analizler yapılmıştır. Her iki örneklemden elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve gelecek araştırmalara katkı sağlayabilecek bazı önerilerde bulunulmuştur.



I. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

I.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik kavramı, literatürde daha yeni olmasından dolayı, bu terimin içeriğini anlamlandırma noktasında hala birçok çalışma yapılmaktadır. Bu kısımda kavram tanımlanacak, kapsayıcı liderliğin dinamikleri ve özellikleri vurgulanacak ve kapsayıcı liderlik genel çerçevede ele alınacaktır.

I.1.1. Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Kapsayıcı liderliğin nispeten yeni bir çalışma alanı olduğu düşünüldüğünde, literatürde tanımlanma biçiminde önemli farklılıklar vardır. Nemhard ve Edmondson (2006) tarafından ilk kez kapsayıcı liderlik kavramı, liderin kapsayıcılığı olarak ortaya atılmıştır. Nemhard ve Edmondson kapsayıcı liderliği, bir liderin veya liderlerin başkalarının katkıları için bir davet ve takdiri belirten kelimeler ve eylemler olarak tanımlamışlardır (Nemhard ve Edmondson, 2006:947). Lirio ve arkadaşları (2008) çalışanların örgüte aidiyet hissi beslemeleri ve kapsayıcı davranışlar sergilemelerinin örgütteki gündelik hayatı temsil ettiğini belirtmişlerdir. (Lirio ve diğ., 2008:443). Carmeli ve arkadaşları (2010) kapsayıcı liderleri, insanların genellikle normlarla senkronize olamayan fikirleri ifade etmek için; psikolojik olarak güvenli olan bir bağlam oluşturarak yeni fikirler ortaya koyan, çalışanlara karşı açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olan bir lider olarak tanımlamıştır (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010:250). Kapsayıcı liderlik, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına ve onlara ulaşılabilirliğine açık bir şekilde dikkat çeken bir ilişkisel liderlik modu olarak görülmüştür (Hollander, 2009:4).

Randel ve diğ erleri (2018), kapsayıcı liderliğinin diğ er liderlik teorilerinden farklı olarak kendi çerçevesi bağlamında düşünülmesi gerektiğinin öne sürmüşlerdir. En güncel ve kapsamlı literatür taramasında, gelecekteki araştırmalara rehberlik etmek ve ortak bir zemin oluşturmak için teorik olarak temellendirilmiş bir model öneriyorlar. Sosyal kimlik teorisi ve en iyi ayırt edici teori üzerine dayanarak kapsayıcı liderliğı; çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme (aidiyet), grup süreçlerine ve sonuçlarına katkıda bulunurken bireyselliklerini korumaya odaklanan bir dizi lider davranışı olarak tanımlamaktadırlar. Randel ve diğ erlerinin (2018) tanımı çeşitliliğı dikkate alır ve kapsayıcı liderliğı, liderlere ve takipçilere katma değ er olarak görür. Bununla birlikte, tanımları oldukça davranışçıdır ve öncelikle kapsayıcı liderliğı resmi liderlik konumundaki bir birey, yani yönetici için bir rol olduğuna dikkat çeker (Randel ve diğ ., 2018:191).

Kapsayıcı lider; örgütün hedeflerine ulaşması için yeni yollar aramaya, yeni fikir ve görüşlere açıktır. Çalışanlarının bilgisine danışmak istediğı ve yardımına ihtiyaç duyduğı dönemlerde genellikle ulaşılabilir. Kapsayıcı liderler, herhangi bir problem ya da sorun olduğ  zamanlarda uygundurlar (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010:252). Kapsayıcı liderlik, çalışanlarına motivasyon ve enerji sağlar. Çalışanlar kendilerini saygın, değ erli ve önemli olduklarını düşün rl r; ortak hedeflere ulaşmak için çaba sarf ederler. Örgütteki her bir çalışan, kapsayıcı liderlerin olduğ  yerlerde görüşlerine önem verileceğini düşünür. Kapsayıcı liderler, çalışanları sistemin asıl sahiplerinin kendileri olduğ na inandırır (Gündüzöz, 2013:185).

Kapsayıcı liderlik, çalışanları örgütteki kararlara ve tartışmalara katılmaları konusunda destekleyen, bireylerden gelen farklı görüşlere açık olan ve bu görüşlere değ er verilen davranışları kapsamaktadır (Mitchell ve diğ ., 2015:220). Kapsayıcı liderlik, örgüt için

önemli kararların alınmasında ve hedeflenen sonuçları elde etmekte oldukça başarılıdır. Ayrıca çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini teşvik ederek hem liderlere hem de çalışanlara fayda sağlamaktadır. Geleneksel liderlik perspektifinde liderlerin; karizmalarına, yeteneklerine, niteliklerine ve karakterlerine daha fazla önem verilirken çalışanlarla sürdürülebilir ve etkin bir iletişim ortamı oluşturma eğilimine dikkat edilmemektedir. Bu nedenle kapsayıcı liderlik, geleneksel liderlik anlayışının sınırlarını aşmaktadır. Herkesin faydasına olacak mekanizmalar oluşturup, mevcut sürece çalışanları da dahil ederek terimi bir üst düzeye taşımaktadır (Adapa ve Sheridan, 2018:68).

Hollander ve diğerleri (2008) liderlik ve takipçiliğin işleyişinin her iki şekilde de saygı, tanınma, duyarlılık ve sorumluluğa bağlı olduğunu araştırmaktadır. Bunlar, başarılı bir uygulama için hayati önem taşıyan kapsayıcı liderliğin dört bileşenidir. İşlevsel olarak kapsayıcı liderlik; çeşitli ekipler oluşturma, krizleri tedavi etme, değişimi yönetme, eşitsizlikleri ve baskıları ele alma gibi bir lider tarafından her gün yapılan faaliyetlerde yönlendirilen bir eylemdir (Hollander, Park ve Elman, 2008:4).

Kapsayıcı liderlik, bireylerin işe entegre edilmesi ile de ilgilidir. Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar tarafından erişilebilir ve açık olan kapsayıcı liderler çalışanlara daha yararlı çıktılar sağlamaktadır. Liderlerden gelen yararlı çıktılar, çalışanları daha fazla teşvik eder ve onların kendilerini önemli hissetmelerine imkan sağlar. Ayrıca, çalışanlara karşı uygun, açık ve erişilebilir olan kapsayıcı liderler takipçilerinin motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedirler (Choi, Tran ve Park, 2015:934).

1.1.2. Kapsayıcı Liderliğin Dinamikleri

Wasserman ve Blake-Beard (2010) kapsayıcı liderliğin “haberdar olma”, “mevcut olma” ve “meydana getirmeyi” içeren bir döngü olduğuna inanmaktadır. Mevcut olma, bilgiyi

uygulamaya dönüştürmek için gereken ilişkisel beceri ve özgünlüğü ifade etmektedir. Haberdar olma, uyuşmazlıklardan doğan fırsatları yakalamak için gereken özenli zihniyeti ifade etmektedir. Meydana getirme ise kapsayıcı liderlik ve değişimin yönlendirilmesi için gerekli olan bilgi ve uygulamanın aktif entegrasyonunu ifade etmektedir (Wasserman ve Blake-Beard, 2010:199). Gelişim; yetkinlikler, zihniyetler, beceriler ve bilgi arasında bir seçim olarak görülmemeli, bu kavramlar bir bütün olarak ele alınmalıdır. Kapsayıcı davranışların fiili uygulaması, genellikle haberdar olma ve mevcut olmanın diğer yollarına öncülük eder (Booyesen, 2014:302).

Kapsayıcı liderlik, belirli beceri ve yeterlilikleri de gerektiren uyumlu, özgün ve ilişkisel bir yaklaşımdır. Chrobot-Mason, Ruderman ve Nishii'e göre (2014), gelişmiş liderlik çalışmalarının çerçevesini; çalışanlar ve örgüte yönelik yönetim anlayışı oluşturmaktadır. Öz liderlik; kişinin sosyal kimliğinin ve diğerlerinin lidere nasıl benzer, farklı olduğunun ve sosyal kimlik çatışmalarının liderler ile takipçiler arasında oluşturabileceği sorunların farkında olmaktır. Liderlerin, belirli kimliklerin ne zaman ve nasıl daha belirgin hale geldiğini, bu kimliklerin öne çıkmasının takipçinin lidere verdiği yanıtları nasıl etkilediğini anlaması ve liderliğin grup modelini yeniden şekillendirmeye istekli olması gerekmektedir (Chrobot-Mason, Ruderman ve Nishii, 2014:689–690). Liderler; kendilerini ifade etmenin, başkalarının kendilerini nasıl ifade ettiğinden, değer ve yargıların sadece bireyden değil kolektiften kaynaklandığını anlayabilecek bir yetiye sahip olmalıdır. Bu bağlamda liderlerin, farklı görüşlere sahip çalışanların fikirlerine açık olması gerekir (Wasserman, Gallegos ve Ferdman, 2008: 187).

Liderlik kavramı, daha önce kabul edilmiş çalışma ve etkileşim yollarını incelemek, bu doğrultuda kimin ve neyin makul olarak görüldüğü hususunda yeniden

değerlendirme yapmak için süregelen karmaşık bir süreçtir (Ferdman, 2014:12–13). Kapsayıcı liderler, yaşam boyu öğrenenler olmalıdır. Özellikle gruplar arası tutum ve davranışlarla ilgili olarak sürekli öğrenmeye istekli olmalı ve daima kendi gelişimlerine odaklanmalıdırlar. Kapsayıcı liderler, çoğu zaman bilmedikleri ve hata yapacakları gerçeğine teslim olarak bir öğrenme duruşu sergilerler (Wasserman, Gallegos ve Ferdman, 2008:187).

Randel ve diğerleri (2018) alçakgönüllülüğün, bir liderin kapsayıcı liderlik davranışlarında bulunacağının güçlü bir göstergesi olduğunu ifade etmişler. Alçakgönüllü liderlerin; kişinin kimliğine, güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin netliği yüksektir. Kapsayıcı liderlik için; alçakgönüllü liderler, kendilerinden farklı olabilecek üyeleri güç ve yetenekleri tarafından tehdit unsuru oluşturmayacak şekilde gruba entegre etmenin yollarını aramalıdır. Alçakgönüllü liderler, başkalarının ihtiyaçlarını görmeye, onların eşsiz yeteneklerinin ve kendi öz farkındalıklarının, grubun işleyişine dahil edilmesinin yöntemlerini bulmaya eğilimlidirler (Randel ve diğ., 2018:196-197).

Liderler farklılıkların sınırlarını aştıkça; sosyal kimliklerin, grup içi kimliklerin, çatışmaların, çeşitliliğin, sosyal ve yasal görüşlerin rolünün bilincinde olmalıdırlar (Wasserman, Gallegos ve Ferdman, 2008:186). Liderler, çalışanların kişiliklerine saygı gösterirken, örgütteki problemlerle mücadele etmek için sosyo-tarihsel önyargıların ve belirli sosyal kimliklerin marjinalleşmesinin de farkında olmalıdırlar (Chrobot-Mason, Ruderman ve Nishii, 2014:694). Kapsayıcı liderler; yetersiz hissetme korkusu, güç veya kontrol kaybı korkusu gibi daha derin duygusal tepkilere dikkat etmeliler ve bu duyguları takip edenlere rehberlik etmelidirler (Wasserman, Gallegos ve Ferdman, 2008:189).

Kapsayıcı liderlik kapasitesi için başkalarının liderliği, kapsayıcı ortamların nasıl oluşturulduğunu anlamayı gerektirir (Gotsis ve Grmani, 2016:242). İklim, çalışanların

stratejik ve ilgi odağı ile ilgili resmi ve gayri resmi örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki ortak algılarına atıfta bulunur (Nishii ve Rich, 2014:331). Kapsayıcı bir iklim ise çalışanlara adil davranıldığı, onlara değer verildiği ve karar alma sürecine çalışanların da dahil edildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Nishii, 2013:1754).

Nishii ve Rich (2014) kapsayıcı iklimler için daha ilişkisel bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmacılar ilişkisel, kapsayıcı bir iklimin üç unsurunu ortaya koymuşlardır. İlk olarak, her çalışana eşit şekilde davranılması gerektiği görüşünü öne sürmüşlerdir. İkincisi, bireylerin birbirleriyle kimlikler arasında kesişen bağlar kurmalarını ve rol belirsizliğini azaltan yollar bulmalarını savunmuşlardır (Nishii ve Rich, 2014:333–334). Son olarak; grupların, katılımcı ve kapsayıcı karar verme ile ilgili sorunları çözmek için birlikte çalışmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir (Nishii ve Rich, 2014:335).

Kapsayıcı liderler, tam katılımın teşvik edildiği, farklı grupların iktidar ve karar alma süreçlerine eşit erişime sahip olduğu ve gerçek diyalogun gerçekleşmesi için güvenli alanın sağlandığı bir iklim yaratmaya çalışırlar. Kapsayıcı liderler, başkalarının bakış açılarını takdir etmeyi ve bu bakış açılarını önemli olarak görmeye istekli oldukları konusunda çalışanları teşvik etmektedirler (Chrobot-Mason, Ruderman ve Nishii, 2014:693–694).

Bir kuruluşa liderlik etmek; o kuruluşun stratejisini, yapısını, kurallarını ve prosedürlerini iyi bilmekten geçmektedir (Chrobot-Mason, Ruderman ve Nishii, 2014: 697). Kapsayıcı liderliğin örgütsel düzeyi için önemli konulardan biri, değişime öncülük edebilmektir (Booyesen, 2014:307). Varsayımlar, değerler ve inançlar örgütün yapısı, kültürü, sistemleri, stratejileri ve uygulaması boyunca değerlendirilmelidir. Kuruluşların çeşitlilikten yararlanmak için mevcut kültürleri üzerinde düşünebilmeleri gerekmektedir (Gallegos, 2014:189–196). Diğer örgütlerde olduğu gibi kapsayıcı örgütlerde de normlar ve sınırlar

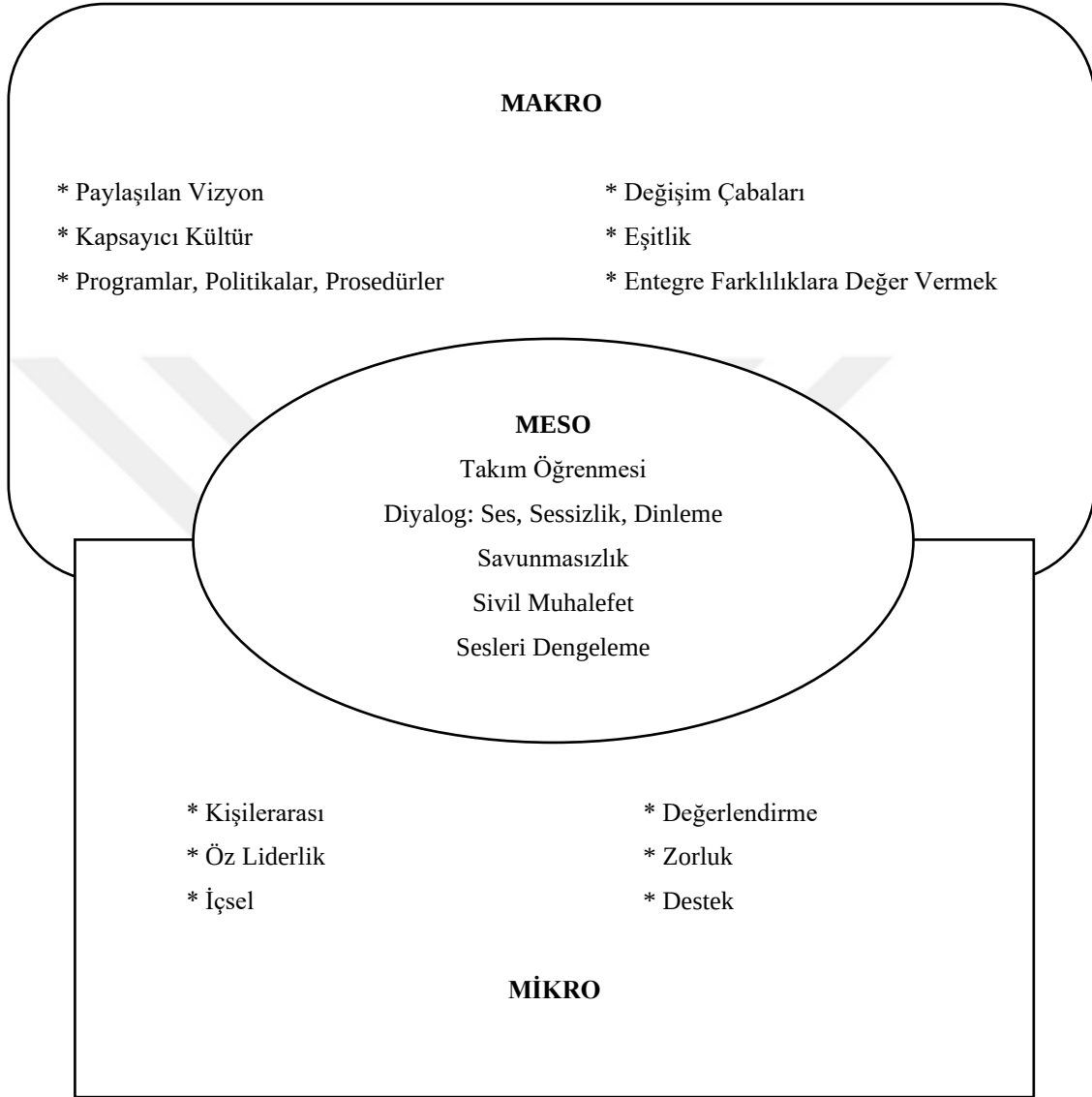
sürekli olarak yeniden değerlendirilmeli ve liderlerin değişim için gerekli kapasite ihtiyaçları ele alınmalıdır. Çalışanların, örgüt içinde birbirleriyle etkileşim kurma biçimlerini değiştiren yapısal bir dönüşüm mekanizması oluşturulmalıdır (Wasserman, Gallegos ve Ferdman, 2008:180).

Değişimin yanı sıra kapsayıcı liderler çatışma ve direnişle de başa çıkabilmelidir. Kuruluş içerisinde ortak bir amaca hizmet etmek, çalışma grubu içinde sosyal olarak inşa edildiğinden ve çalışma grubu iklimi sosyal etkileşimler yoluyla öğrenildiğinden, çalışma grubu üyeleri işyerinde etkileşimler ve davranışlar anlamında liderlere güvenme eğilimindedir. Bu nedenle kapsayıcı liderlerin, çalışan algılarının şekillenmesine yardımcı olmak için temel işlevlerinden biri, birliktelik ortamı inşa edilmesine yardımcı olmaktır (Boekhorst, 2015:245).

I.1.3. Kapsayıcı Liderliğin Gelişimi

Booyesen (2014) liderlik gelişiminin kapsayıcı olması için bireysel (mikro), grupsal (meso) ve örgütsel (makro) gelişim düzeylerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır. Booyesen (2014:297), kapsayıcı liderlik gelişimi için bir düşünce yaklaşım sisteminin gerekli olduğuna inanmaktadır. Booyesen'ın (2014) kapsayıcı liderliğin gelişimi ile ilgili oluşturmuş olduğu model Şekil 1.1'de gösterilmiştir.

Şekil 1.1. Booysen'ın (2014) Kapsayıcı Liderlik Gelişimi Modeli



Kaynak: (Lize Booysen (2014), The Development of Inclusive Leadership Practice and Processes)

I.1.3.1. Örgütsel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Örgütsel düzeyde liderlik, kapsayıcı bir örgüt kültürü meydana getirmekle ilgilidir. Liderlik gelişiminin kapsamlı bir şekilde yapılması, kapsayıcı organizasyon kültürünü aşlamak için büyük ölçekli ve planlı bir sosyal değişim çabası gerektirir; bu çalışmaların yapılmasını etkileyen temel varsayımlar, değerler ve inançlar kapsayıcılığa dayanmaktadır.

Kültürel değerler; adalet, saygı, farklılıklara değer verme, bütünleştirme, güçlendirme ve takdir üzerine kurulmalıdır. Programlar, politikalar ve prosedürler kapsayıcılığı tüm biçimlerde yansıtmalıdır. İşe alım, tazminat, faydalar, promosyon, performans değerlendirmeleri, liderlik ve örgütsel gelişim bu biçimlerden bazılarıdır (Booyesen, 2014:307-308).

Toplumsal alanda kapsayıcılık çalışmaları, genellikle siyasi platformlarda görülmektedir. Bunun gerçekleşmesinin yollarından biri, kamusal öneme sahip konularda diyalog ve müzakere için çeşitli vatandaşları bir araya getirmeye çalışan gruplar şeklindedir (Lukensmeyer, Yao ve Brown, 2014:502). Ayrıca dünyanın dört bir yanındaki ülkelerde, toplumsal konjonktürdeki kültürel farklılıkların kabulü, takdir seviyesi ve çeşitleri hakkında süregelen bir tartışma bulunmaktadır (Ferdman ve Sagiv, 2012:25).

Toplumla birlikte, makro kapsayıcılık düzeyinde her türden örgüt mevcuttur. Nitekim hem kurumsal hem de kar amacı gütmeyen uluslararası kuruluşların kapsayıcılık çalışmalarında, faaliyet gösterdikleri toplumsal bağlamları dikkate almaktadırlar. Yöneticiler, kurumsal eylemlerin ekonomik alanlarının ötesindeki diğer toplumsal kurumlar üzerinde bir etkisi olduğunu kabul ettikleri için, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri iş dünyasında her geçen gün ivme kazanmaktadır (Barak ve Daya, 2014:396). Günümüzün küresel ekonomisinde kapsayıcı kuruluşlar, herkesin refahı için kültürel ve ulusal sınırlar boyunca topluluk ortaklarıyla işbirliği yapma tutumunu geliştirmelidirler (Barak, 1999:64).

I.1.3.2. Grupsal Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Diyalog, grupsal düzeyde kapsayıcı liderlik için kritik bir özelliktir. Diyalog, grup öğrenmesinin ve üyelerinin iletişim, sessizlik ve dinleme yoluyla birlikte ile düşüncelerine olanak tanımaktadır. Liderlik, grupsal düzeyde kritik öneme sahiptir. Liderler, savunmasızlık

ve cevapları bilmeme ya da cevap verme istekliliğinin yanı sıra dikkatli bir araştırma yetkinliğine nasıl sahip olunacağını iyi öğrenmelidir. Özellikle kapsayıcılık için liderler, çalışanların kendileri hakkında konuşmalarına izin vermelidir. Kapsayıcı bir öğrenme ortamındaki insanlar, hem bireysel hem de grup olarak süreci yansıtmaya kapasitesine sahiptir. Kapsayıcı liderler, örgütün gelişim ve büyümesine katkı sağlayacak herkesi sürece katılmaya teşvik etmelidir. Ancak sürece katılmak istemeyen çalışanları da zorlayacak bir ortam oluşturmamalıdır. Gruplarla çalışan kapsayıcı liderler, çalışanları birbirlerine karşı açık sözlü olmaları ve saygı duymaları konusunda sürekli olarak bilgilendirmelidir (Booyesen, 2014:309–310).

I.1.3.3. Bireysel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Bireysel düzey, bireysel liderlerin kişilerarası ve içsel gelişimiyle ilgilidir. Booyesen (2014) kapsayıcı liderliğin çeşitli gelişim deneyimleri, liderin ve örgütün öğrenme yeteneği ile mikro düzeyde geliştirildiğine inanmaktadır. Gelişimsel deneyimlerin üç temel bileşeni; değerlendirme, zorluk ve destektir. Değerlendirme; kapsayıcı liderlik değerlendirmeleri, kişilik tipi değerlendirmeleri, çok kaynaklı geri bildirim gibi kendini yansıtmaya ve bilgi biçimlerinden oluşmaktadır. Zorluklar; kafa karıştıran ikilemler meydana getiren, gelişimsel ve esnek görevler, sınırlar arasında iş paylaşımı, eğitim ve gelişim programlarından kaynaklanmaktadır. Son olarak destek; mentorluk ve koçluk ile güvenli bir öğrenme ortamından meydana gelmektedir (Booyesen, 2014:312–314).

Güçlü bir bireysel katılım duygusu, kapsayıcı kişilerarası davranışı desteklemektedir. Çünkü örgüt içinde çeşitliliğin kabulü, farklılıkların hem başkaları hem de daha büyük topluluğun üyeleri arasında tanınmasını ve takdir edilmesini sağlayabilir.

Özellikle empati, kapsayıcı kişilerarası uygulamada kullanılabilecek önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Bennett, 2014:160; Wasserman, 2014:143).

I.1.4. Kapsayıcı Liderlik İlkeleri

Wuffli (2016:3), kapsayıcı liderlik için yeni bir çerçeve oluştururken dört yol gösterici ilke önermiştir. Bu ilkeler şunlardır;

- Dinamizm ve değişim odaklılık
- Yatay olarak kültürler ve toplumun farklı kesimleri arasında köprü inşa etmek
- Bütünsel ve geniş kapsamda olabildiğince fazla insanı ve çeşitli durumları entegre etmek
- Açıkça normatif olmak

Hızlandırılmış küreselleşmeden kaynaklanan dönüşüm hızı perspektifinde; ilk ilke katı, esnek olmayan yapılara odaklanmak yerine değişebilir ve dinamik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulabileceğini göstermektedir. Lider ile yönetici birbirinden farklı kavramlardır. Yöneticiler işleri doğru yapan insanlar iken, liderler doğru şeyi yapan insanlardır. Liderler, bir örgütün en üstünde bulunurlar ve doğru şeylerin ne olduğunu bilirler. Oysa yöneticilerin bu konularda direnç göstermesine ve endişelenmesine gerek yoktur, sadece onlara verilen işleri yapmaya odaklanmaları gerekmektedir (Wuffli, 2016:3).

İkinci ilke ile ilgili olarak, birbirine bağlılık ve küresel zorlukların olduğu global çağda toplumun kültürleri ve sektörleri arasında yatay bir bakış perspektifiyle açık fikirli liderlik çağrısı yapılmaktadır. Son 40 yılda bu konuda gelişme kaydedilmiş olsa da, ötekileştirme ve kapalı toplum düşüncesi günümüzde hala var olan bir sorunsaldır. İş dünyası liderleri, işlerini rekabetçi hale getirip başarılı tutmak için çok emek harcarlar fakat bazen iş

alanının ötesinde ortaya çıkan eksiklikleri çok fazla göz ardı etme eğilimindedirler. Sivil toplum liderleri, daha iyi bir dünya için çalışırlar ancak neyin yapıp neyin yapılmayacağı ya da işin başarılıp başarılamayacağı noktasında hatalı kararlar verebilmektedirler. Siyasi liderler ise; seçmenlerinin ulusal, hatta bölgesel mercekleri aracılığıyla her şeye bakma eğilimindedirler ve genellikle çevrelerinde artan küresel güçleri ve bağlantıları takdir edemezler. Örgütlerde bile, derin işlevsel uzmanlıkları ve küresel kapsamlarıyla, fonksiyonlar arasında ve coğrafi sınırlar arasında düşünme ve hareket etme, daha kapsayıcı bir şekilde ele alınması gereken bir kaygıdır. Giderek artış gösteren çeşitlilik taleplerini karşılamak için daha etkili dinleme, anlama, saygı ve işbirliği gerekmektedir. Kurumsal inşayı içeren, bütünsel perspektifleri ve yönelimleri sağlayan yeni kapsayıcı bir liderlik çerçevesi, başarıya ulaşmada faydalı olacaktır (Şentürk, 2019:56).

Benzer bir şekilde, üçüncü ilke ile ilgili olarak, liderlik görevlerinin büyüklüğü ve karmaşıklığı, genellikle liderlik terimi ile kastedilen eşiğin düşürülmesini gerektirmektedir. Gerçekte istisnai olarak var olan liderleri sürekli izlemek yerine, liderliğin temellerinin nasıl genişletebileceği ve mümkün olduğunca çok sayıda bölgedeki yönetim seviyelerinde bulunan liderlik becerilerinden nasıl yararlanabileceği konuları detaylıca düşünülmelidir. Liderliğe böylesi kapsayıcı bir yaklaşım, toplumsal kesimleri birbirleri arasındaki deneyim paylaşımı ve öğrenme konularında cesaretlendirecek ve liderlik havuzunu her seviyede büyütecektir. Aynı zamanda anlık gelen sorular karşısında da ipucu verebilir. Örneğin; liderliğin hangi kısmı kişilikten gelmektedir? Hangi liderlik unsurları sistematik olarak geliştirilebilir ve nasıl geliştirilebilir? Şeklindeki sorular karşısında yardımcı olabilmektedir (Wuffli, 2016:4).

Son olarak, dördüncü ilke liderlik düşüncesi ve pratiğinin açıkça normatif olması gerektiğini savunmaktadır. Liderler, genellikle çeşitli etik inanç sistemlerine sahiptir ve

geçmişlerine, inançlarına ve deneyimlerine bağlı olarak birtakım prensipler oluşturmaya çalışırlar. Dördüncü ilke bu nedenle liderlerin en azından kişisel, temeldeki etik kavramlar ve arzu edilen erdemler üzerinde aktif olarak düşünmeye ve bunları doğru ifade etmeye çalışmaları gerektiğini öne sürmektedir. İlerleyen süreçte iş arkadaşları arasındaki farklı görüşlerin daha net anlaşılması için zemin oluşturacak ve daha yoğun işbirliği konusunda çalışanları isteklendirecektir (Wuffli, 2016:4–5).

1.1.5. Diğer Liderlik Stilleri ve Kapsayıcı Liderlik

Mevcut çeşitli liderlik stilleri, ortak bir hedefe katılımı ve taahhüdü kolaylaştırmak için kapsayıcı bir bileşeni dahil etme potansiyeline sahip olsa da, kapsayıcı liderlik hem aidiyeti kolaylaştırır hem de diğer liderlik stilleri tarafından tam olarak ele alınmayan şekillerde eşsizliğin değerini göstermektedir. Nitekim dönüştürücü liderler vizyonlarını, ortak örgütsel hedeflere ulaşmada çalışan bağlılığını artırmak için kullanabilirler (Bass, 2008:872). Yine de, dönüştürücü liderlik doğadaki kapsayıcılığı içermeyebilir. Örneğin, birçok lider büyüklüklerine, karizmalarına ve gelecekteki başarılarına daha fazla odaklanan vizyonlarını paylaşır ve çalışan aidiyet algılarını kapsayıcı bir şekilde kolaylaştıramayabilir (Galvin, Waldman ve Balthazard, 2010:513). Dahası, liderlerin vizyonları hakkındaki iletişimi tipik olarak, çalışanların eşsizliğini kabul etmeyi içermez. Dönüştürücü liderlik, kapsayıcı liderlikten farklı bir odağa sahiptir; çünkü çalışanların, örgütün misyonu ve vizyonu uğruna kendi çıkarlarını aşmalarına yardımcı olmak için liderin dönüşümüne dayanmaktadır. Dönüştürücü liderliğin aksine kapsayıcı liderlik ise çalışanları, anahtar kimliklerini değiştirmeden kendilerini oldukları gibi hissetmelerine ve grup çalışmalarına özgür bir şekilde katkıda bulunabilecekleri konusunda cesaretlendirmektedir (Randel ve diğ., 2018:194).

İçsel motivasyonu artırmak için çalışanlarla güç paylaşımı olarak tanımlanabilecek güçlendirici liderlik; rol modelleme, koçluk ve kuruluşun kuralları ve hedefleri için açıklama sağlama istekliliği ile ortaya çıkabilir (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006:1240). Liderliği güçlendirmek, çalışanların kendi kararları ve hedefleri üzerindeki kontrolü kolaylaştırmaya odaklanmaktadır ancak çalışanların kapsayıcı liderlik gibi çalışma grubuna dahil olma hissini kolaylaştıran davranışları içermemektedir. Bununla birlikte, güçlendirici liderlik, çalışanların çalışmalarının anlamlı olduğunu hissetmelerine yardımcı olmak ve çalışan katkılarını teşvik etmek için kapsayıcı liderlik tarzını da örgüte dahil ederek hedeflerine daha eksiksiz ulaşabilir (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005:946).

Kapsayıcı liderlik, hizmetkar liderlik tarafından tam olarak ele alınmayan nüansları içermektedir. Hizmetkar liderlik, liderin kişisel çıkarlarını ön plana çıkaran ve bunun yerine liderin; organizasyon, çalışanlar, müşteriler ve topluluklar gibi diğer paydaşlar için başarı yaratma konusundaki ahlaki sorumluluğuna odaklanan bir liderlik tarzı olarak kavramsallaştırılmıştır (Ehrhart, 2004:68). Liden ve arkadaşları (2008), çalışmalarında hizmetkar liderliğin boyutlarının kapsayıcılık anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Ancak bu boyutların çalışanların aidiyet duygusu hissetmelerine ya da grup görevleri üzerinde çalışırken becerilerini gösterme kabiliyetine sahip olmalarına yardımcı olmaktan ziyade çalışanlar için yeni fırsatlar elde etme ve geliştirme konusunda daha fazla etkili olduğu görünmektedir (Liden ve diğ., 2008:162).

Otantik liderlik, bazı yönleriyle kapsayıcı liderlikle ortak özelliklere sahiptir ancak birbirlerinden farklı birtakım yönleri de bulunmaktadır. Otantik liderlik, daha fazla öz farkındalığı, içsel bir ahlaki bakış açısını, bilginin dengeli işlenmesini ve birlikte çalışan liderlerin ilişkisel şeffaflığını teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de etik

iklimi destekleyen bir davranış olarak tanımlanmıştır (Walumbwa ve diğ., 2008:94). Tanımından da anlaşılacağı üzere otantik liderlik, liderin başkalarında bulunan gerçekliğine izin vermek ya da teşvik etmek yerine başkalarıyla olan etkileşimlerinde kim olduğu konusunda otantik olmasına dayanmaktadır (Walumbwa ve diğ., 2008:121).

Son olarak, kapsayıcı liderlik Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) ile karşılaştırmaya sahiptir. LÜE teorisi, liderlerin kalite bakımından bir üyeden diğerine değişen ilişkiler kurduğunu açıklamaktadır (Liden ve diğ., 2006:728). Grubunun tüm üyeleri ile yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisi olan bir yöneticinin kapsayıcı olduğu düşünülse de, yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisi mutlaka kapsayıcı liderlik anlamına gelmemektedir (Nishii ve Mayer, 2009:1416). Ayrıca, LÜE lider ve üye arasındaki ikili ilişkiye odaklanırken kapsayıcı liderlik, çalışma grubuyla ilişkili olarak üyeleri vurgulamaktadır (Randel ve diğ., 2018: 196). Kapsayıcı liderlik ve bu terimle kavramsal olarak ilişkili olduğu düşünülebilecek diğer liderlik biçimleri arasındaki temel karşılaştırma Tablo 1.1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları

Liderlik Tarzı	Karakter Özellikleri	Örnek Davranışlar	Kapsayıcı Liderlikle Temel Farklılıkları
Kapsayıcı Liderlik	Tüm grup üyelerinin çalışma grubuna aidiyet algılarını kolaylaştıran ve grup üyelerini olumlu grup sonuçlarına ulaşmadaki eşsizliklerine katkıda bulunmaya teşvik eden davranışlar sergilemektedir.	- Grup içerisinde adalet ve eşitliği sağlamak - Bireyleri gruba katkı yapmaları konusunda teşvik etmek - Bireylerin grup çalışmalarına eşsiz bakış açılarını ve yeteneklerini tam olarak sağlamaları konusunda yardımcı olmak	-
Dönüşümcü Liderlik	Üyelerin hedeflerini genişletip yükselterek beklentilerin ötesinde performans göstermeleri için çalışanlara güven vermektedir.	- İlgi çekici vizyonu paylaşmak - Zor hedefler belirlemek	Dönüşümcü liderlik, çalışanları motive etmeye odaklanırken kapsayıcı liderlik çalışanları oldukları gibi kabul etmeye ve eşsiz yeteneklerine ve bakış açılarına katkıda bulunmaktadır.

Güçlendirici Liderlik	Gücün astlarla paylaşıldığı ve içsel motivasyon seviyelerini yükselten davranışlar ortaya koyarlar.	• Örnek bir lider olmak • Sorunların nasıl çözüleceğini öğretmek • Mentorluk yapmak • Çalışana değerli olduğunu göstermek	Güçlendirici liderlik gücün, öğretimin ve koçluğun paylaşılmasına dayanır, oysa kapsayıcı liderlik aidiyeti ve bireyin kendisini eşsiz kılan şeylere göre katkıda bulunabileceği duygusunu teşvik etmektedir.
Hizmetkar Liderlik	Lider, bireyin kişisel çıkarlarını göz ardı eder ve bunun yerine bireyin organizasyon, müşteriler ve topluluk gibi diğer paydaşlar için başarı meydana getirmedeki ahlaki sorumluluğuna odaklanmaktadır.	• Etik davranmak • Çalışanları ilk sıraya koymak • Çalışanların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olmak	Hizmetkar liderlik, üyeler için başarı geliştirmeye odaklanır, ancak üyeler çalışma grubuna aidiyet ya da eşsizlik konularına yönelme eğiliminde değildir.
Otantik Liderlik	Kendini daha fazla bilinçlendirmek, içsel bir ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi ve gruplarla çalışan liderlerin pozitif gelişimini teşvik eden ve ilişkisel şeffaflığı geliştirmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de olumlu etik iklimi temel alan davranışlar sergilerler.	• Çalışanları dürüst olmaları konusunda uyarmak • Çalışanlara gerçek hislerini göstermek • Temel değerlere dayalı kararlar vermek • Çalışanlarını dikkatle dinlemek	Otantik liderlik, otantik lider eylemlerine ve davranışlarına dayanır. Buna karşın kapsayıcı liderlik, üyelerin kabul görmesini sağlamaya ve eşsiz yeteneklerine ve bakış açılarına katkıda bulunmaya odaklanmıştır.
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	Liderlerin kalite bakımından farklılık gösteren üyelerle ilişki kurduğunu ve bu ilişkilerin, lider ve ikincil kaynak etkileşiminin beklenenin ötesinde desteklenme derecesini yansıttığını açıklamaktadır.	• Çalışanların nerede olduklarını bilmelerine yardımcı olmak • Çalışan sorunlarını ve ihtiyaçlarını dinlemek • Çalışanların potansiyellerinin farkına varmak • Çalışanların sorunlarının üstesinden gelmesine yardımcı olmak	LÜE, liderler ve üyeler arasında olumlu kaynak alışverişi ve desteğin sağlanmasına odaklanmıştır. Buna karşılık kapsayıcı liderlik, aidiyet duyguları ve bireyin eşsiz davranışlarına katkıda bulunma yeteneğinin örgüt tarafından değerlendirildiğini ve karşılandığını hissettirir.

Kaynak: (Amy E. Randel, Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean ve Uma Kedharnath (2018), Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued for Uniqueness)

I.1.6. Kapsayıcı Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu kısımda, kapsayıcı liderlik üzerine yapılmış olan yerli ve yabancı çalışmalar incelenmiştir. Kapsayıcı liderlik üzerine yapılmış çok az sayıda ulusal çalışma bulunmaktadır. Bu konu üzerine yapılmış yabancı çalışmaların ise özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir.

Choi ve arkadaşları (2015), kapsayıcı liderlik ve çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal örgütsel bağlılığın ve çalışanların yaratıcılığının aracılık rollerini araştırmışlardır. Vietnam'da hizmet sektöründeki altı şirketin 246 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, kapsayıcı liderliğin çalışanın işe adanmışlığı ile olumlu ilişkili olduğu ve hem duygusal örgütsel bağlılığın hem de çalışan yaratıcılığının bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar çalışmadaki bulguların, sosyal değişim kuramına teorik bir katkı sağladığını ve çalışanların işe adanmışlığını geliştirmek için faydalı yönetimsel sonuçlar verdiğini öne sürmüşlerdir (Choi, Tran ve Park, 2015:931).

Wang ve arkadaşları (2019) çalışanların işe adanmışlıkları ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkide kapsayıcı liderliğin aracılık rolünün etkisini araştırmışlardır. Çin'deki bir hastanede çalışan 347 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, kapsayıcı liderliğin, yenilikçi davranış ve işe adanmışlık ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ve işe adanmışlığın yenilikçi davranış ile bağlantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Buna ek olarak kapsayıcı liderliğin, işe adanmışlık ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Wang ve diğ., 2019:688).

Aslan (2019), kapsayıcı liderliğin çalışanların algılanan örgütsel destek ve yenilikçi iş davranışlarını nasıl etkilediğini ve algılanan örgütsel desteğin bu süreçte aracılık rolü olup olmadığını araştırmıştır. Gaziantep'te farklı halı imalat şirketlerinde çalışan 348 kişi üzerinde yaptığı araştırmanın analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel desteğin yenilikçi iş

davranışı üzerinde anlamlı bir olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca analize aracılık etmenin bir sonucu olarak, kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin kısmi bir aracı rolü olduğunu tespit etmiştir (Aslan, 2019:2945).

Choi ve arkadaşları (2017) kapsayıcı liderliğin çalışanın refahı ve yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinde birey-iş uyumunun aracılık rolünün etkisini araştırmışlardır. Vietnam'da beş telekomünikasyon şirketindeki 207 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, kapsayıcı liderliğin çalışanların refahı ve yenilikçi davranışları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve birey-iş uyumunun bu ilişkilere aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, çalışmalarının liderlik ve örgütsel psikoloji literatürüne teorik katkılar sağladığını, çalışanların refahını ve yenilikçi davranışı arttırmak için kuruluşlara faydalı yönetsel öneriler sunduğunu öne sürmüşlerdir (Choi, Tran ve Kang, 2017:1877).

Obaid ve Al-Abachee (2020), kapsayıcı liderliğin boyutlarıyla stratejik esnekliği geliştirmedeki rolünü araştırmışlardır. Kufa Üniversitesi'ndeki 162 çalışan ve profesörler üzerinde yaptıkları araştırmada, üniversitedeki liderlik uygulamalarının eğitim ortamındaki değişikliklere ayak uydurmak amacıyla stratejilerin geliştirilmesine yol açtığını tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, katılım üzerine odaklanan ve kişilerin görüşlerini önemseyen liderlik uygulamalarının güçlendirilmesini ve eğitim ortamındaki gelişmelere olumlu yansıyan esnek stratejiler geliştirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Obaid ve Al-Abachee, 2020:6766).

Aslan (2019), işe adanmışlığın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracılık rolünü araştırmıştır. Gaziantep'te farklı gıda üretim şirketlerindeki 206 çalışan üzerinde yaptığı araştırmanın analiz sonuçlarına göre, işe adanmışlığın yenilikçi iş

davranışı ve kapsayıcı liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkili, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı ayrıca, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna varmıştır (Aslan, 2019:1055).

Ye ve arkadaşları (2019), kapsayıcı liderlik ile takım inovasyonu arasındaki ilişkide takım sesinin ve performans baskısının ılımlı bir aracılık modelini araştırmışlardır. Çin'de anket yoluyla yaptıkları iki alan çalışmasının analiz sonuçlarına göre, kapsayıcı liderlik ile takım inovasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkiye takım sesinin aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Buna ek olarak araştırmacılar, performans baskısının kapsayıcı liderlik/takım sesi arasındaki ilişkiyi ve kapsayıcı liderlik/takım inovasyonu arasındaki dolaylı ilişkiyi ılımlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Ye, Wang ve Guo, 2019:468).

Şentürk (2019) kapsayıcı liderliğin örgüt üzerindeki ve kapsayıcı liderlik davranışının kuruluşun iş modeli üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmacı, kapsayıcı liderliğin kuruluşun iş modeli potansiyeli üzerinde bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir (Şentürk, 2019:117).

Müceldili ve arkadaşları (2018) kapsayıcı liderlik davranışının psikolojik uygunluk ve öznel ilişkisel deneyim üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, ortaya koydukları model önerisinin istatistiki olarak test edildiği takdirde literatüre katkı sağlayabileceğini öne sürmüşlerdir (Müceldili, Tatar ve Erdil, 2018:690).

Hirak ve arkadaşları (2012) liderin kapsayıcılığının iş birimi performansı üzerine etkisinde psikolojik güvenlik ve başarısızlıklardan ders çıkarmanın ılımlı bir aracılık modelini araştırmışlardır. İsrail'deki büyük bir hastanede klinik birim çalışanlarından oluşan ve üç aşamalı alan çalışmasının analiz sonuçlarına göre, lider kapsayıcılığının çalışanların psikolojik

güvenlik algıları ile pozitif ilişkili, psikolojik güvenlik ikliminin iş birimi performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ve iş biriminin başarısızlıklardan ders çıkarmayı olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir (Hirak ve diğ., 2012:107).

Khan ve arkadaşları (2020) lider-üye etkileşimi teorisi ışığında, kapsayıcı liderlik ile proje başarıları arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme ve psikolojik güvenliğin aracılık etkisini araştırmışlardır. Pakistan’da bilgi teknolojisi endüstrisinde proje tabanlı organizasyonlarda çalışan 328 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderlik ile proje başarıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu, kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve psikolojik güvenliğin aracılık rolleri yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak proje başarısını arttırdığını tespit etmişlerdir (Khan ve diğ., 2020:1077).

1.2. İş Performansı

İş performansını inceleyen genel bir faktörü belirlemeye yönelik ilk girişimler, performansın ve onunla ilişkili ölçümlerin daha geniş ve çok boyutlu kavramsallaştırılmasına dayanmaktadır. Günümüzde performansın, alt faktörlerden oluşan çok yönlü bir yapı olduğu fikri hâkimdir. Bu kısımda; iş performansı kavramı tanımlanacak, iş performansının boyutları, iş performansını etkileyen faktörler ve performans değerlendirmesi detaylı olarak ele alınacaktır.

1.2.1. İş Performansı Kavramı

Uzun yıllar araştırmacılar, çalışan performansı yapısının boyutsallığını anlamaya ve ortak bir ölçüm çerçevesi bulmaya çalışmışlardır. İş performansı, genellikle bir örgütün amaçlarına katkıda bulunan eylemler ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002:66). Campbell ve arkadaşları (1990), iş performansını örgütün hedefleriyle ilgili gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlamışlardır (Campbell, Mchenry ve Wise, 1990: 314).

Motowidlo ve diğeri (1997), iş performansını bir bireyin standart bir zaman aralığında gerçekleştirdiği ayrık davranışsal bölümlerin örgüte kattığı toplam değeri olarak tanımlamışlardır. Bazen bu ayrık davranışlar ölçülür ve daha sonra genel performans puanı oluşturmak için toplanırken bazen de çalışmalar, katılımcılardan çalışanın genel iş performansını değerlendirmelerini isteyen tek bir ögeyi içerebilmektedir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997:72). Van Dyne ve Le Pine (1998) performansı, beklenen veya gerekli olan davranış şekli olarak tanımlamışlardır (Van Dyne ve LePine, 1998:108). İş performansı, bireylerin görevleriyle ilgili rol oynamasını ve sorumluluklarını yerine getirmesini ifade etmektedir (AbuAlRub, 2004:75).

Meta analizler için, genel iş performansı birbirinden farklı çeşitli önlemlerin bir kombinasyonudur. Barrick ve Mount (1991); iş yeterliliği, eğitim yeterliliği ve personel verileri gibi üç iş performansı ölçüsünü araştırmıştır. Genel iş performansı ölçütlerinin bu verilerin bir toplamından oluştuğunu tespit etmişlerdir (Barrick ve Mount, 1991:19). Aksine Tett ve arkadaşları (1991), iş performansı ölçümünün yıllık performans değerlendirmeleri gibi idari temelli verileri ve yöneticilerin iş performansı değerlendirmesi gibi araştırma temelli performans derecelendirmelerini içerdiğini aktarmışlardır (Tett, Jackson ve Rothstein, 1991:709).

Performans; etkililik, verimlilik ve fayda kavramlarından ayırt edilmelidir. Etkililik, performans sonuçlarının değerlendirilmesini ifade etmektedir. Verimlilik, etkililiğin bir sonuca ulaşma maliyetine oranıdır. Fayda ise belirli bir performans, etkililik veya üretkenlik seviyesinin algılanan değeri olarak tanımlanmıştır (Sonnentag ve Spychala, 2012:412).

Araştırmacılar hem çok boyutlu hem de bir dizi işlerde uygulanabilir olan performans kriterlerini tanımlamak ve işlemek için ciddi çalışmalar yapmışlardır. Uzun yıllar devam eden performans kriterlerinin tanımlanması ve işlenmesi “kriter sorunu” adında bir kavramı da beraberinde ortaya çıkarmıştır (Austin ve Villanova, 1992:836). Deadrick ve Gardner (2008) çalışmalarında kriter probleminin halen süregelen bir sorun olduğunu ve performans-kriter bağlantısının performansla ilgili araştırmanın en ihmal edilen bileşenlerinden biri olarak kaldığını gözlemlemişlerdir (Deadrick ve Gardner, 2008:133).

Bazı araştırmacılar, iş performansı için bir model geliştirmeye çalışarak kriter sorununu ele almışlardır. Bartram (2005), işler arasında genelleştirilebilen sekiz iş yeterliliğinden oluşan hiyerarşik bir model geliştirmiştir. Bartram (2005), kişilik özelliklerinin sekiz dar yetkinliği farklı şekilde öngördüğünü ve dar yetkinlik ölçütleri kullanmanın, genel iş performansı ölçüsünden daha yüksek eşzamanlı geçerlilikler elde ettiğini tespit etmiştir. Sonuç olarak Bartram (2005), dar ölçüt tedbirlerinin kullanılmasını savunmuştur (Bartram, 2005:1199). Tett ve Burnett (2003) kişilik özelliklerine dayalı etkileşimci bir iş performansı modeli sunmuş ve hem kişilik hem de iş performansına özgüllük uygulandığında eşzamanlı geçerliliklerin arttığını göstermişlerdir (Tett ve Burnett, 2003:500). Bartram ve diğerleri (2010), iş performansını modellerken araştırmacıların iki kriter sınıfı arasında ayrım yapmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlardan ilki, dar ve spesifik bir kriter sınıfı, ikincisi ise geniş ve genel bir kriter sınıfıdır (Bartram, Warr ve Brown, 2010:336).

Araştırma çalışmalarına göre, performans başlangıçta artmaktadır ve bir kişinin kendi işinde çok fazla zaman geçirmesine izin vermektedir. Performanstaki bu artışın sonunda belirli bir platoya ulaşması ise kaçınılmazdır (Avolio, Waldman ve McDaniel, 1990:410).

İş performansındaki değişimlerin altında yatan süreçlerin tanımlanması, bir geçiş ve bakım adımı arasında bir ayırım gerektirebilir. Geçiş adımı, bireyler ilk kez bir iş bulduğunda ve görevler yeni olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bakım aşaması, birisi işi yapmak için gerekli beceri ve bilgiyi öğrendiğinde ve görevi yerine getirirken otomatikman meydana gelmektedir. Geçiş aşamasında yürütme için bilişsel yeteneğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bakım aşamasında ise değerler, motivasyon ve ilgi alanları düzeylerindeki artış gibi düzenleyici faktörleri azaltmak için bilişsel yeteneğe ihtiyaç vardır (Murphy, 1989:183–190).

1.2.2. İş Performansının Boyutları

Campbell (1990) performans kavramsallaştırmasını önermesinden sonra, araştırmacılar performans alanındaki davranışsal boyutları tanımlayan yapıları test etmeye çalışmışlardır. Campbell'ın (1990) orijinal sekiz faktörlü modeli, Borman ve Motowidlo'nun (1993) görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımının testleri ve Viswesvaran ve diğerlerinin (2005) kapsamlı davranışsal performans modeli bu yapılardan bazılarıdır. Borman ve Motowidlo (1997), iş performansının hem görev hem de bağlamsal performansı içeren iki ana boyut setine sahip olduğunu ve bunun da organizasyonel etkinliğe yol açtığını ifade etmektedirler (Borman ve Motowidlo, 1997:99). Buna ek olarak, nispeten yeni ek davranışsal boyutların ortaya çıkması (örneğin; uyarlanabilir performans), iş performansının zorlayıcı yapısının daha fazla araştırılmasını ihmal ederken, odak kategorilerinin önemli bir şekilde modellenmesini sağlamıştır (Pulakos ve diğ., 2000:612).

Aşağıda iş performansına ilişkin 'görev performansı', 'bağlamsal performans' ve 'uyarlanabilir performans' boyutları detaylı bir şekilde ele alınmaya çalışılacaktır.

1.2.2.1. Görev Performansı

Görev performansı; objektif, gözlemlenebilir ve ölçülebilir olarak anlaşılmaktadır. Görev performansının özü, işe özgü görevlerde yeterlilik olarak adlandırılmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996:525). Görev performansı, çalışanların örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme etkililiği olarak tanımlanmaktadır. (Borman ve Motowidlo, 1997:99). Görev performansı, örgütün amaç ve hedeflerine direkt olarak katkı sağlayıp işin içeriğinde bulunan gereklilikleri yerine getiren davranışlardan meydana gelmektedir. Çalışanlar, işle ilgili bilgilerini teknik becerileriyle birleştirip üretimde kullanarak kuruluşun teknik işlevine destek verirken aynı zamanda görev performansı ortaya koymaktadırlar (Van Scotter, 2000:81).

Geleneksel görev performansı ölçütleri, bir örgütün temel faaliyetlerine katkıda bulunan kritik görevleri tanımlamayı içermektedir. Bu kritik görevleri belirlemek için uygulayıcılar, belirli bir rol hakkında ilgili bilgileri toplamak için tasarlanmış bir veya bir dizi yöntem gerçekleştirmektedirler. Bu yöntemler arasında; iş analizi, kritik olay teknikleri, mülakatlar, gözlemler ve görev anketleri bulunmaktadır (Viswesvaran, 1993: 16). Bu tekniklerin sonucu, başarı için gereken ve performans kriteri olarak kullanılan kritik bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Görev performansının önemli dezavantajlarından birisi, performans kriterlerini belirleme sürecindeki karmaşıklık ve maliyetlerdir. Ayrıca, görev ölçütleri genellikle bir role veya rol kümesine özgüdür; bu nedenle geniş yelpazedeki meslekler ve kuruluşlar arasında yaygın olarak uygulanan standartlaştırılmış bir görev performansı ölçüsü geliştirmek bir zorluk meydana getirmektedir (Diaz-Vilela ve diğ., 2015:3).

Campbell (1990), görev ve bağlamsal performansın boyutlarını birleştiren bir performans sınıflandırması öneren ilk kişilerdendir. Campbell (1990), iş performansının gizli

yapısının sekiz genel faktör kullanılarak modellenebileceğini öne sürmüştür. Beş faktör görev performansını yansıtmaktadır. Bunlar; işe özgü görev yeterliliği, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, denetim / liderlik ve yönetim / idaredir. Üç faktör ise bağlamsal performansı yansıtmaktadır. Bunlar; çaba göstermek, kişisel disiplini sürdürmek ve takım performansını kolaylaştırmaktır (Campbell, Gasser ve Oswald, 1996:266–267). Campbell'e göre, bu sekiz faktör her meslek alanındaki performansı tanımlamak için kullanılabilir ancak bazı faktörler belirli rollerle ilgili olmayabilir. Ayrıca bu faktörlerin her biri, çeşitli işler için önemli olabilecek alt faktörlerden oluşmaktadır. Örneğin denetim faktörü; rehberlik etmek, yönlendirmek, astları motive etmek, geri bildirim sağlamak, iyi çalışma ilişkilerinin sürdürülmesi, astları ve diğer kaynakları koordine etmek gibi alt faktörleri içermektedir (Borman ve Brush, 1993:11).

Araştırmalar, bilişsel yeteneğin görev performansının en güçlü yordayıcısı olduğunu göstermektedir (Hunter ve Hunter, 1984; Schmidt ve Hunter, 1998). Temel bir varsayım, daha yüksek seviyelerde bilişsel yeteneklerin göreve özgü performansla ilgili bildirici bilgi ve prosedür bilgisi edinmeye yardımcı olmasıdır (Schmidt, Hunter ve Outerbridge, 1986:432). Ek olarak, kişiliğin görev performansının bir yordayıcısı olduğu da öne sürülmüştür (Barrick ve Mount, 1991:1). Özellikle, dışa dönüklük ve deneyimlere açıklığın kişilik özelliklerinin en güçlü yordayıcıları olduğu görülürken, nevrotikliğin görev performansı ile olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur (Rothmann ve Coetzer, 2003:72). Araştırmalar, bilişsel yetenek ve kişiliğin hem görev performansının değerli yordayıcıları olduğunu hem de kişilik boyutlarıyla karşılaştırıldığında bilişsel yetenek ile çok daha güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Schmitt, 2014:45).

1.2.2.2. Bağlamsal Performans

İş performansının geleneksel tanımları görevle ilgili davranışlara odaklanmıştır ancak iş performansına ilişkin bu dar görüşe, görev performansı dışındaki davranışların örgütsel etkinliği etkilediğini ileri süren bir araştırma genişliğiyle itiraz edilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997:100). Bağlamsal performans, tüm organizasyonel roller boyunca sabit kalan isteğe bağlı katkıları değerlendirmektedir. Borman ve Motowidlo (1997) meta-analiz çalışmalarında bağlamsal performans alanındaki boyutları; rol fazlası davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ve pro-sosyal örgütsel davranışlar olarak ele almışlardır. Bu boyutlar birlikte veya tek tek, genel olarak bağlamsal performans alanını ölçmek için kullanılmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997:99). Rol fazlası davranışlar, çalışanların resmi iş gereksinimlerinin bir parçası olmayan, ancak kuruluşun işleyişine yardımcı olan belirli davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Rai ve diğ., 2018:906). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel başarıya katkıda bulunan isteğe bağlı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983:655). Pro-sosyal örgütsel davranışlar ise, organizasyon içindeki kişilerin refahını ve bütünlüğünü sağlamak ve sürdürmek için tasarlanmış olumlu sosyal eylemler olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986:710).

Bağlamsal performans, temel görev işlevleriyle doğrudan ilişkili olmayan ancak görev faaliyetleri ve süreçleri için kritik katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendiren bireysel çabalar olarak tanımlanmaktadır (Werner, 2000:4).

Konovsky ve Organ (1996), bağlamsal performans değerlendirme amaçlayan bir dizi faktör geliştiren ilk araştırmacılar arasında yer almaktadır. Konovsky ve Organ (1996) tarafından geliştirilen ölçütler altı faktörden oluşmaktadır. Bunlar; uyumluluk, fedakârlık, nezaket, sportmenlik, sivil erdem ve uyumdur (Konovsky ve Organ, 1996:255).

Bu çerçeveden yola çıkarak Borman ve Motowidlo (1997), kendi bağlamsal performans sınıflandırmalarını oluşturmak için Konovsky ve Organ'ın (1996) ölçütlerini geliştirmişlerdir. Bu sınıflandırma; kişinin görevini tamamlamak için gereken heyecan ve ekstra çabayı sürdürmeyi, kişinin işinin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmasını, başkalarına yardım etmeyi ve işbirliği yapmayı, organizasyonel kural ve prosedürleri takip etmeyi, organizasyonel hedefleri desteklemeyi ve kişilerarası ilişkileri kolaylaştırmayı içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997:102).

Araştırmacılar, bağlamsal performansın tasarrufi yordayıcılarını keşfetmişlerdir. Genel zekâ, görev performansının önemli bir yordayıcısı olarak bulunurken, bağlamsal performansla nispeten zayıf bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997:79). Bununla birlikte, kişilik gibi bilişsel olmayan özelliklerin, bağlamsal performansın önemli bir yordayıcısı olduğu öne sürülmüştür (Motowidlo ve Van Scotter, 1994:476). Örneğin Motowidlo ve Van Scotter (1994); güvenilirlik, uyum, işbirliği ve iç kontrolün kişilik boyutlarının hepsinin bağlamsal performansla önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994:479). Kişilik ve eğilim özelliklerine ek olarak; örgütsel adalet, iş tatmini ve lider destekçiliğine yönelik tutumların bağlamsal performansın öncüleri olduğu gösterilmiştir (Dalal, 2007:104).

Son olarak, bağlamsal performans işle ilgili kritik sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Bağlamsal performansın, işten ayrılma niyetinin yanı sıra genel iş performansı ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Johnson, 2001:984; Van Scotter, 2000:79). Örneğin, Van Scotter (2000) daha fazla bağlamsal performans davranışı sergileyen çalışanların daha az bağlamsal performans davranışı sergileyenlere kıyasla organizasyondan ayrılma olasılığının daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bağlamsal performansın, görev performansı ve

işten ayrılma üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu da öne sürmüştür (Van Scotter, 2000:93). Ayrıca, bağlamsal performansın iş arkadaşlarının birbirleri üzerindeki etkililiğini artırdığı da tespit edilmiştir (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997:262).

1.2.2.3. Uyarlanabilir Performans

Pulakos ve diğerleri (2000) uyarlanabilir performansı; çevrenin, bir olayın veya yeni bir durumun taleplerini karşılamak için mevcut davranışı değiştirme şekli olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar, çalışmalarında sekiz uyarlanabilir performans boyutu belirlemişlerdir (Pulakos ve diğ., 2000:615). Uyarlanabilir performans, beklenti içerdiğinden dolayı örgütteki değişime tepki vermenin daha proaktif bir şekli olarak ifade edilmektedir (Marques-Quinteiro ve diğ., 2019:88).

Uyarlanabilir performans, değişimle yüzleşmek ve davranışlarını çevredeki değişikliklerle ayarlamak için bir tür yetenek olarak değerlendirilmektedir. Uyarlanabilir performans, çalışanın örgütsel değişime yönelik tutumunu değiştirmekle ilgilidir ve öncelikle yeni çalışma gereksinimlerine uyum sağlayarak gerçekleşmektedir. Günümüzde örgütler, çeşitliliği ve açıklığı teşvik etmek ve daha da önemlisi çalışanların verimliliğini artırmak için uyarlanabilir performans üzerinde durmaktadırlar (Pradhan, Jena ve Singh, 2017:238).

Uyarlanabilir performansın; çalışanların tutum, kişilik, zeka ve öz-yeterlik gibi bireysel özellikleriyle ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Pulakos ve diğ., 2000:613). Araştırmacılar ayrıca, uyarlanabilir performans ile öğrenme ve yenilikçi iklim (Han ve Williams, 2008:657) ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Charbonnier-Voirin, El Akremi ve Vandenberghe, 2010:699).

I.2.3. İş Performansını Etkileyen Unsurlar

Günümüzde iş performansına etki eden eğilimler, iş performansı faktörlerini etkilemektedir. 1990'lı yıllara kadar, örgütsel davranış alanında yapılmış çalışmalarda genellikle iş performansının fiziksel yönleri üzerinde durulmuştur. 1990'lı yıllardan sonra ise, çalışanların belirli aşamalardan geçip, almış oldukları teorik ve pratik eğitimleri uygulamaya konarak yeni iş alanlarına katılımları sağlanmıştır. Ayrıca her geçen gün artış göstermekte olan teknolojik gelişmeler, çalışmaların daha akıcı, verimli ve dinamik olmasına önemli katkı sağlamıştır. Örgütler, etkin bir rekabet ortamı oluşturabilmek için çalışanların iş performans düzeylerine büyük önem vermektedirler (Kayabaşı, 2019:96–97).

İş performansını etkileyen unsurları kişisel, çevresel ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

I.2.3.1. Kişisel Faktörler

Bir örgütün temel yapıtaşı insan olduğundan dolayı, kişisel faktörler iş performansını etkileyen unsurlar içerisinde önemli bir yere sahiptir. Her çalışan, kendine has birtakım kişisel özelliklere sahiptir. Ayrıca, bu özellikler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çalışanların sahip oldukları bu özellikler, onların iş tatmini ve iş performansına direkt olarak etki etmektedir. Performansa olumlu veya olumsuz etki eden faktörlerin önceden bilinmesi örgüt için son derece önemlidir. Akılcı çözümler üretebilmek için sebeplerin önceden tespit edilmesi gerekmektedir. Çözüm ortaya koymak için oluşturulan hatalı politikalar hem çalışanların hem de örgütün performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hatta çalışanların örgütten ayrılma isteğinin artmasına ve iş tatminlerinin azalmasına sebep olmaktadır (Aktaş, 2019:37).

Kişisel faktörler içerisinde; kişinin kendi bireysel özelliklerinden meydana gelen kişisel sorumluluk, yetkinlik ve beceri gibi etkenler yer almaktadır. Bu etkenlerin yanı sıra; kişinin ücret seviyesi, kültür düzeyi ve kişiye ait medeni durum, cinsiyet, yaş ve eğitim gibi demografik özellikler de kişisel faktörler kategorisinde gösterilmektedir (Yılmaz, 2012:319).

I.2.3.2. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler içerisinde; ekonomik ve sosyal etkenler, rekabet ortamı, teknolojik değişimlere uyum problemleri ve yasal düzenlemeler sonucu ortaya çıkan problemler yer almaktadır (Güngören, 2017:78). Ayrıca çevresel faktörler; kişilerarası iletişim, sosyal çevre, işe katılım ve örgüt kültürü gibi etkenleri de içermektedir (Yusuf ve diğ., 2012:24).

Toplum, arkadaş çevresi ve aile çalışanların performansına etki etmektedir. Belirli bir çerçevede varlıklarını sürdüren örgütler, çevreleriyle birtakım girdi alışverişi yapmak ve çevreleriyle sıkı ilişkiler oluşturmak durumundadır. Çevre ile oluşturulan ilişkilerin niteliğine göre, örgütlerde çalışanların başarıları farklılık göstermektedir. Yöneticiler tarafından bilinen ve çözüm üretilen çevreden kaynaklı faktörler, örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır. Ayrıca; yönetim tarzı, yetersiz iş imkânları, işin yapılışını etkileyen kısıtlayıcı yönetmelikler, aydınlatma sistemi, vardiya sistemi, kişilerarası ilişkilerde işbirliği eksikliği ve gürültü gibi konular çevrenin meydana getirdiği performans engellerinden bazılarıdır (Aktaş, 2019:38).

I.2.3.3. Örgütsel Faktörler

İş performansına etki eden diğer bir etmen olan örgütsel faktörler; kuruluşun fiziki şartları, çalışma koşulları, örgütün amaç ve hedefleri veya örgüt içerisinde meydana gelebilecek tüm problemler çalışanların başarı seviyelerine etki etmektedir. Aynı zamanda, örgüt içerisinde bulunan stres düzeyleri de çalışan performansını direkt olarak etkilemektedir.

Stres düzeyinin yüksek olması iş performansının düşmesine neden olurken, stres düzeyinin kabul edilebilir seviyede olması ise iş performansının artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar arasında işbirliğinin eksik olması, işi yerine getirebilmek için gerekli olan teçhizat eksikliği, iletişim eksikliği, teknik olanakların az olması, otorite yetersizliği gibi konular örgütsel çalışma alanında meydana gelen performans engellerinden bazılarıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

İş performansına etki eden örgütsel faktörler içerisinde iş sağlığı ve güvenliği, ödül ve ceza teknikleri yer almaktadır. İş sağlığı ve güvenliği, hem örgüt hem de çalışanlar için büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların çalışma şartlarının sağlıklı seviyede olması, çalışanların iş tatmini ve iş performansı düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Aynı şekilde çalışanların çalışma şartlarının güvenli düzeyde olması, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Kayabaşı, 2019:97–98).

I.2.4. Performans Yönetimi

Aguinis (2014) performans yönetimini; bireylerin ve ekiplerin performansını belirleme, ölçme, geliştirme ve performansı örgütün stratejik hedefleriyle sıraya koyma süreci olarak tanımlamıştır (Aguinis, 2014:2). Armstrong (2006) performans yönetimini, içinde çalışan bireylerin performansını artırarak ve bireysel katkıda bulunan ekiplerin yeteneklerini geliştirerek kuruluşlara sürdürülebilir başarı sağlayan stratejik ve entegre bir süreç olarak tanımlamıştır (Armstrong, 2006:1). Performans yönetiminin içeriğine bağlı olarak birçok şekil alabileceğini kabul eden Lee ve Kim (2012), bir örgüt içinde hedeflerin oluşturulmasını, bu hedeflerin düzenli olarak izlenmesini ve ölçülmesini, ödüller ve sorumluluklar için performans bilgilerinin kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar (Lee ve Kim, 2012:39).

Kagaari ve diğeri (2010) tarafından performans yönetimi; planlanan hedefler, standartlar ve yeterlilik gereksinimleri üzerinde mutabık kalınan bir çerçevede performansı anlayarak ve yöneterek kuruluşun tamamından veya içindeki ekiplerden veya bireylerden daha iyi sonuçlar elde etmenin bir yolu olarak tanımlanmıştır. Kagaari ve arkadaşlarına göre performans yönetimi uygulamaları, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemekte ve çalışanların iş performansı derecesini belirlemektedir (Kagaari, Munene ve Ntayi, 2010:507).

Mone ve diğeri (2011) çalışanların işe katılımı ve performans yönetimi ile ilişkili beş temel performans yönetimi faaliyeti belirlemiştir. Bunlar; performans ve gelişim hedefleri belirlemek, çalışanlara geri bildirimde bulunmak, çalışan gelişimini yönetmek, yıl ortası ve yılsonu değerlendirmeleri yapmak ve örgütte güven ortamı oluşturmaktır. Bu beş tanımlayıcıyı etkili bir şekilde kullanmak, liderlerin günlük operasyonlarda çalışan performansını yönetmesine ve yüksek çalışan katılımı ortamının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Mone ve diğ., 2011:205).

Landy ve Conte (2012) performans yönetiminin üç özelliği olduğunu iddia etmişlerdir. İlk olarak iş performansı, organizasyonel hedefler ve stratejiler açısından tanımlanmaktadır. İkinci olarak çalışanlar, tipik bir performans değerlendirmesinde olduğu gibi değerlendirilmektedir. Son olarak çalışan ve yöneticisi, çalışanın davranışlarının daha geniş kurumsal perspektife nasıl ulaşabileceğine ve mevcut performans seviyesini iyileştirmek için hangi adımların atılabileceğine dair net bir duruma ulaşma sürecine dahil olmaktadır. Performans yönetiminin bileşenlerinin birçoğu, yıllarca performans değerlendirmesi için değerli olduğu için önerilmektedir. Performans yönetiminin önemi, sürecin bu önerilerin çoğunu bir araya getirmesi ve daha geleneksel performans değerlendirme girişimlerinde

nadiren benimsenen bir kavram olan çeşitli performans alanlarının stratejik öneminin üzerine eklenmesidir (Landy ve Conte, 2012:204).

Sonnentag ve Frese (2002) performansla ilgili üç perspektif sunmaktadır. Bunlar; performanstaki değişim kaynakları olarak bireysel özelliklere odaklanan bireysel farklılıklar perspektifi, performans için kolaylaştırıcılar ve engeller olarak durumsal yönle odaklanan durumsal perspektif ve performans sürecine odaklanan performans düzenleme perspektifidir (Sonnentag ve Frese, 2002:3). Çoğu performans yönetimi modeli, çalışanlardan neyi başarmalarının bekleneceğini ana hatlarıyla belirten bir performans anlaşmasının oluşturulmasıyla başlamaktadır. Performans yönetimi literatüründe performans anlaşması, çalışanların gerçekleştireceği hedeflerin müzakere edilmesini içermektedir (Gruman ve Saks, 2011:127–128).

Tam bir performans yönetimi süreci; organizasyon misyonunu ve hedeflerini içeren ön koşulları, performans planlamasını, performans yürütmeyi, performans değerlendirmesini, performans incelemesini, performans yenilemesini ve yeniden sözleşme yapmayı içermektedir (Aguinis ve Pierce, 2008:141).

Sezgisel olarak, performans yönetimi performansı yönetmektedir ancak performans yönetimine yapılan referansların çoğu performans değerlendirmesine vurguyu içermektedir. Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin neden performans anketlerinde en düşük sıralamalı konulardan biri olduğunu açıklayabilmektedir (Gruman ve Saks, 2011:123). Posthuma ve diğerleri (2013) performans yönetimini, esas olarak performans değerlendirmesine odaklanan ve onu özellikle geri bildirim ve yönetme hedefleri gibi değerlendirme uygulamalarını içerecek şekilde tanımlayanlarla ilişkilendirmektedir (Posthuma ve diğ., 2013:1199).

Performans yönetimi ile performans değerlendirmesi arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Landy ve Conte, 2012:203).

Performans değerlendirmesi yılda bir kez yapılır ve İnsan Kaynakları (İK) Departmanı'nın talebi üzerine başlatılır. Performans yönetimi ise, çok daha sık aralıklarla gerçekleşir ve bir amir veya bir ast tarafından başlatılabilir.

Performans değerlendirme sistemleri İK Departmanı tarafından geliştirilir ve astların değerlendirilmesinde kullanılmak üzere yöneticilere verilir. Performans yönetim sistemleri ise, yöneticiler ve kendilerine rapor veren çalışanlar tarafından ortaklaşa geliştirilmektedir.

Performans değerlendirme geri bildirimi yılda bir kez gerçekleşir ve değerlendirme sürecini takip etmektedir. Performans yönetimi geri bildirimi ise, bir denetim otoritesi veya astının beklentiler ve performans hakkında bir tartışma ihtiyacı duyması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirmesinde değerleme uzmanının rolü, takdir edilen çalışanla gösterilen etkililik seviyesi konusunda anlaşmaya varmak ve iyileştirme alanlarını belirlemektir. Performans yönetiminde değerleme uzmanının rolü ise, performans kriterlerini anlamak ve çalışanın davranışının bu kriterlere nasıl uyduğunu anlamasına ve potansiyel iyileştirme alanları aramasına yardımcı olmaktır.

Bir performans yönetim sistemi organizasyona ve çalışanlara önemli katkıları sağlayabilir. Performans yönetim sistemleri tarafından yapılan 16 katkı Tablo 1.2'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Performans Yönetim Sistemlerinin Katkıları

Performans Yönetim Sistemlerinin Katkıları	
1	Kişinin performansı hakkında geri bildirim almak, gelecekteki performansın motivasyonunu arttırmaktadır.
2	Kişinin performansı hakkında geri bildirim almak, kuruluş içinde tanınması ve değerlendirilmesi gereken temel bir insan ihtiyacını karşılamaktadır. Bu da çalışanların benlik saygısını arttırmaktadır.
3	Değerlendirmeden sorumlu tüm yöneticiler, değerlendirilen kişiye yeni bakış açıları kazandırmaktadır.
4	Kendisine değerlendirme yapılan çalışanlar, kendi özel konumlarının gerektirdiği davranışları ve sonuçları daha iyi anlamaktadırlar.
5	Kuruluşa yeni katılan çalışanlar, kendilerini ve kuruluş içinde ilerledikçe kendileri için değerli olan geliştirme faaliyetlerini daha iyi anlamaktadırlar.
6	Performans yönetim sistemleri, performans artışları, promosyonlar ve transferler gibi idari eylemler için kullanılabilecek performans hakkında geçerli bilgiler sağlamaktadır.
7	Performans yönetim sistemleri, çalışanlara daha geniş hedeflere ulaşmaları konusunda yardımcı olmaktadır.
8	Performans yönetim sistemleri, çalışanları daha yetkin hale getirmektedir.
9	Performans yönetim sistemleri, çalışanların görevi kötüye kullanmasını en aza indirmektedir.
10	Performans yönetim sistemleri aracılığıyla toplanan veriler, düzenlemelere uyumun belgelenmesine yardımcı olmaktadır.
11	Performans yönetim sistemleri, çalışanlar arasında iyi ve kötü performans gösterenlerin daha hızlı tanımlanmasını sağlamaktadır.
12	Performans yönetim sistemleri, yöneticilerin performansla ilgili kararlarını astlarına iletmelerini sağlamaktadır.
13	Performans yönetim sistemleri, kurumsal değişimi yönlendirmek için yararlı bir araçtır.
14	Çalışanlar kuruluşlarının performans yönetim sisteminden memnun olduklarında, iyi performans gösterme ve kuruluşlarına bağlı olma eğiliminde olurlar.
15	İyi uygulanmış bir performans yönetim sistemi, çalışanların kurumsal süreçlerin iyileştirilmesine yol açabilecek sesli davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır.
16	İyi bir performans yönetim sistemi, çalışanların işe katılımını arttırmaktadır.

Kaynak: (Herman Aguinis (2014), Performance Management)

1.2.5. İş Performansının Değerlendirilmesi

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın iş performansının genellikle o kişinin departman yöneticisi tarafından değerlendirildiği ve sorunları çözmek, performansı iyileştirmek ve değerlendirilen kişiyi geliştirmek amacıyla tartışmaların olduğu çeşitli süreçleri kapsayan genel bir terimdir. Performans değerlendirmesinin örgütsel yaşamda, uzun ve belki de çok seçkin olmayan bir geçmişi bulunmaktadır. Performans değerlendirmesi, çoğu zaman bazı açılardan problemlili veya etkisiz görülmesine rağmen, yalnızca büyük kuruluşların bir özelliği olarak kalmayıp, uygulama yelpazesini her geçen gün arttırmıştır. Örneğin,

Birleşik Krallık'ta 1990'larda performans değerlendirmesi sistematik olarak kamu sektöründe yeni yeni kullanılmaya başlanırken, özel sektörde organizasyonlarda daha geniş düzeylere ve personel gruplarına uygulanmıştır. Ayrıca, çok kaynaklı geribildirim diğer adıyla 360 derece geribildirim gibi değerlendirmenin yeni yönleri popüler hale gelmiştir (Fletcher, 2002:116). Antonioni (1996), Amerikan iş dünyasında 360 derece değerlendirmelerin her geçen gün yaygınlaştığını gözlemlemiştir (Antonioni, 1996:24).

Performans değerlendirme; iş performansını gözlemleme, değerlendirme, geri bildirim verme, geliştirme ve ödüllendirme sürecidir (Henle, 2007: 330). Goksoy ve Alayoglu (2013) performans değerlendirmelerinin, çalışanlar onları doğru ve adil olarak algıladığında çalışanların motivasyonunu ve gelişimini artırmak için tasarlanmış pratik araçlar olduğunu ileri sürmektedirler (Goksoy ve Alayoglu, 2013:65). Iqbal ve diğerleri (2015), performans değerlendirmesini alt sınıfların iş performansının bireysel düzeyde tutumsal değerlendirmesi olarak tanımlamışlardır (Iqbal, Akbar ve Budhwar, 2015:511).

Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen kararlar almak için organizasyonlarda performans değerlendirmeleri kullanılmaktadır (Erdogan, Kraimer ve Liden, 2001:205). Gabris ve Ihrke (2001), bireysel liyakati belirlemek için bireysel bir personel üyesinin performansının periyodik olarak değerlendirilmesine ek olarak, davranış ve sonuçları kontrol etmek amacıyla organizasyon tarafından performans değerlendirme süreçlerinin kullanıldığını öne sürmektedirler (Gabris ve Ihrke, 2001:158).

Personel gelişimini ve yönetimini desteklemek için bir yönetim aracı olarak performans değerlendirme sistemi kullanılabilir. Çalışanlarla işbirliği içinde hedefler belirlemek, performansları hakkında onlara geri bildirim sağlamak ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak bir yöneticinin en önemli görevidir. Dikkatlice

tasarlandığında bir performans değerlendirme sistemi, bir çalışanı değerlendirmek için iyi tanımlanmış kriterler sağlamaktadır. Yöneticiler, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini bu kriterler temelinde tanımlayabilirler. Çalışanlara geri bildirimde bulunurlar. Onların becerilerini ve yetkinliklerini geliştirmek ve hedeflerine ulaşmak için alınacak önlemler konusunda tartışılır. Performans değerlendirme sistemi olmadan bazı yöneticiler çalışanlarına geri bildirim sağlarken, bazıları herhangi bir geribildirimde bulunmayabilir. Ayrıca bazı yöneticiler bu geribildirimi detaylı bir şekilde yaparken, bazıları çalışanın performansı hakkında sadece genel bir açıklama yapmakla yetinmektedirler (Drewes ve Runde, 2002:138–139).

Bazen performans değerlendirmesinin, performans yönetimi ile aynı olduğu varsayılmaktadır. Ancak bu iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Performans değerlendirme, genellikle yıllık bir gözden geçirme toplantısında bireylerin yöneticileri tarafından resmi olarak değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Aksine performans yönetimi ise; karşılıklı beklentileri netleştiren, çalışanlarına mentorluk yapması beklenen yöneticilerin destek rolünü vurgulayan, geleceğe odaklanan, süreklilik arz eden, daha kapsamlı ve daha doğal bir yönetim sürecidir (Armstrong, 2006:9). Performans değerlendirmesi ile performans yönetimi arasındaki farklılıklar Tablo 1.3’de özetlenmektedir.

Tablo 1.3. Performans Yönetimi İle Kıyaslandığında Performans Değerlendirmesi

Performans Değerlendirmesi	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme yapılır.	Diyalog yoluyla ortaklaşa bir süreç vardır.
Yıllık değerlendirme toplantısı yapılmaktadır.	Bir veya daha fazla resmi incelemeyle sürekli inceleme durumu vardır.
Derecelendirmelerin kullanımı vardır.	Derecelendirmelerin kullanımı daha azdır.
Monolitik bir sistemdir.	Esnek bir süreçtir.
Sayısal hedeflere odaklanılmaktadır.	Değerlere ve davranışlara olduğu kadar hedeflere de odaklanma vardır.
Genellikle ödeme ile bağlantılıdır.	Doğrudan ödeme bağlantısı olma olasılığı daha düşüktür.
Bürokratik - karmaşık evrak işleri vardır.	Belgeler minimumda tutulur.
İK departmanına aittir.	Departman yöneticilerine aittir.

Kaynak: (Michael Armstrong (2006), Performance Management - Key Strategies and Practical Guidelines)

1.2.5.1. Performans Değerlendirmesinin Amacı

Performans değerlendirmesinin yönetsel, gelişimsel ve eğitimsel amaçları, çalışan ve işveren için stratejik olarak önemlidir (Apak ve diğ., 2016; Joseph, 2014; Kampkötter, 2017; Kim ve Holzer, 2016). Yönetsel bir amaç olarak performans değerlendirme; maaş ve terfi, alıkoyma ve fesih, örnek performansın tanınması ve düşük performansın belirlenmesi konularında karar verme için değerlendirme aracı olarak hizmet etmektedir (Kim ve Holzer, 2016:32). Değerlendirmenin amacı, çalışanların mükemmel ve kötü performans seviyelerini ayırt etmektir. Gelişimsel amaç; eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını kolaylaştırmakta ve performansla ilgili geri bildirimde bulunarak çalışan gelişimi hakkında karar vermeye imkan sağlamaktadır (Arnăutu ve Panc, 2015:386). Performans değerlendirmesinin odak noktaları; beceri geliştirme, kapasite geliştirme ve ortalama performansın altında olan durumlarda iyileştirme alanlarının tespit edilmesidir (Kampkötter, 2017:751). Bu şekilde, performans değerlendirmesinin gelişimsel işlevi, kuruluşlar içinde kapasite inşa etmeye ve geliştirmeye katkıda bulunmaktadır. Performans değerlendirmesinin değerlendirme ve gelişim amaçları, organizasyon yapısını ve başarı faktörlerinin ölçümünü tamamlamaktadır. Eğitimsel olarak performans değerlendirmesi ise, çalışanlar arasında farklılık gösteren organizasyon ve bireysel hedefleri sıralayan verilerin birleştirilmesini sağlamaktadır (Saratun, 2016:89). Cappelli ve Conyon (2018) tarafından eğitim perspektifinden yapılan bir araştırma, performans değerlendirme sistemini desteklemek için organizasyon ve çalışan arasında zengin bir sözleşme ilişkisi olduğunu göstermektedir (Cappelli ve Conyon, 2018:88).

Araştırmacılar performans değerlendirme amacının, çalışan motivasyonu ve davranışı için belirleyici bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir (Cambon ve Steiner, 2015;

Iqbal, 2012; Kuvaas, 2007). Kuvaas (2007), performans değerlendirmesine gelişimsel bir bakış açısıyla bakıldığında çalışanın duygusal bağlılığı ve içsel motivasyon ile pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kuvaas, 2007:389). Benzer şekilde Iqbal (2012), performans değerlendirmelerinin amaçları ve kullanımları ile ilgili literatürü araştırmış ve performans değerlendirme uygulamasının dört sınıfta kategorize edilebileceğini ifade etmiştir. Bu kategorileri; yönetimsel, gelişimsel, stratejik ve rol tanımlama olarak sınıflandırmaktadır. Araştırmacı, alan yazının % 26.73'ünün gelişimsel amaçları tartıştığını tespit etmiş ve performans değerlendirmesinin gelişimsel amaçlarla kullanılmasının kurumsal ve bireysel düzeyde olumlu sonuçları olduğunu belirtmiştir. Organizasyonel seviyede performans değerlendirmesinin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olduğunu ve organizasyonel değişimi ve organizasyonel gelişimi yönettiğini tespit etmiştir. Bireysel düzeyde performans değerlendirmesinin ise, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı arttırdığını, bunun da çalışanların kariyer gelişimlerini ve kariyer yolu ihtiyaçlarını tanımlamalarına yardımcı olduğunu ifade etmiştir (Iqbal, 2012:41–50).

Cambon ve Steiner (2015), farklı derecelendirme biçimlerini ve bu biçimlerin performans değerlendirme amacı ile nasıl etkileşime girdiğini incelerken, değerlendirmeye dayalı derecelendirmelerin hedefler arasında ayırım yapmada daha etkili olduğunu, tanımlayıcı davranış derecelendirmelerinin ise bir hedef içindeki boyutları ayırt etmede daha faydalı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar, oranlar arası ayrımcılığın potansiyel etkisini gösterdiği ve performans değerlendirme amacına bağlı olarak çalışanın olumsuz etkilenebilme ihtimalini göz önünde bulundurduğu için dikkate değerdir (Cambon ve Steiner, 2015:803).

Frenkel ve Bednall (2016), çalışanlara kariyer eğitimi ve terfi fırsatları sunulduğunda gelecekteki iş performansının artacağını öne sürmüşlerdir. Elde ettikleri

sonuçlar, performans değerlendirmesinin geleceğe odaklı, beklenen karşılıklılığa dayalı bir değişim olması gerektiğini göstermektedir (Frenkel ve Bednall, 2016:28).

I.2.5.2. Performans Değerlendirmesinin Faydaları

Kromrei (2015), performans değerlendirmesinden elde edilen faydaların çalışanlar ve kuruluşlar için avantajlı olabileceğini belirtmiştir. Kuruluşun bakış açısından adil değerlendirmeler; çalışanların performansını olumlu yönde etkilemekte, zayıflıkları en aza indirmek için etkili iletişimi ve planların geliştirilmesini arttırmakta ve çalışanları performans göstermeleri için motive etmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler, iş planları ve başarıları hakkında bire bir görüşme fırsatına sahiptir. Çalışanlar; bu alışverişi gelişimsel ihtiyaçları ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olmak, üretkenlik çabalarını artırmak ve kariyer gelişimlerinde motivasyon sağlamak için bir araç olarak görmektedirler (Kromrei, 2015:53–60).

Geri bildirim, çalışanların hedefe ulaşmaya odaklanmaları için iyileştirme planları oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Çalışanın bakış açısından geri bildirim, kişinin performansını ve kariyer gelişimini artırarak kişisel hedeflerine ulaşmasına izin vermektedir (Ismail ve Gali, 2017:357). Ayrıca geri bildirim; iş gücü planlamasına önemli lde katkıda bulunur, terfi fırsatlarını haklı çıkarır, performanstaki eksiklikleri tespit eder ve yüksek performans gösterenleri harekete geçirmektedir (Kampkötter, 2017:755). Geri bildirim, çalışanların kapasitelerini oluşturmak ve geliştirmek için temel olan performans seviyelerini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Kromrei, 2015:53).

İyi bir performans değerlendirme sisteminin faydaları; iyileştirilmiş iş performansı, motivasyon, zgven, bağlılık, memnuniyet ve devir oranlarını içermektedir. Pettijohn vd. (2001), bu davranışsal faydaların kısmen azalan rol belirsizliğine yol açtığını ne surmektedir. İnsan kaynakları departmanları, iyi tasarlanmış ve uygulanan performans

değerlendirme sistemlerinden; seçim, işe yerleştirme, çalışanların elde tutulması, eğitim ihtiyaçları ve iletişim kaygıları hakkında değerli bilgiler olarak yararlanmaktadır (Pettijohn ve diğ., 2001:755–756). Mani (2002), organizasyon içinde hem yüksek hem de düşük seviyeli performans gösterenlerin gelişiminde performans değerlendirmelerinin önemli olduğunu ve performans değerlendirmelerinin, organizasyonun çeşitli çalışan gruplarına karşı adil muamelesi hakkında fikir verebileceğini ifade etmektedir (Mani, 2002:141–142).

1.2.5.3. Performans Değerlendirme Süreçleri

Performans değerlendirme süreci, kuruluşlar tarafından gayri resmi ve resmi olarak uygulanmaktadır (Shrivastava ve Rajesh, 2017:26). Çalışanların performansı, sistematik olmayan veya gayri resmi sistemde sürekli geri bildirim sağlanmasıyla, üzerinde anlaşılan hedefler doğrultusunda sürekli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir (Venclova, Salkova ve Kolackova, 2013:22). Sistematik veya resmi değerlendirme sistemi, yönetici veya amir tarafından yapılan bir değerlendirme yoluyla bir çalışanın performansı hakkında geri bildirim sağlamaktadır (Kampkötter, 2017:750).

Resmi süreç, çalışanların performans göstermeye dolayısıyla performansı iyileştirmeye motive edildiği bir yönetim kontrol tasarımını yansıtmaktadır (Denisi ve Murphy, 2017:421). Bir yönetim kontrol tasarımı olarak değerlendirmeler; hedeflerin, yetkinliklerin, ölçümlerin, derecelendirmelerin ve performans beklentilerinin operasyonel hale getirilmesi yoluyla gerekli performansın elde edilmesini sağlamaktadır. En önemli faydalar, resmi değerlendirme sistemi aracılığıyla elde edilmekte ve en iyi yöntem olarak kabul edilmektedir (Denisi ve Murphy, 2017:427). Resmi değerlendirme sürecinin sonuçlandırılması, performans yönetimi kararlarını desteklemek için İK ofislerinin kayıt yönetiminin bir parçası olarak dosyalama kâğıdı tabanlı formatla sonuçlanmaktadır (Hitka ve

diğ., 2017:117). Performans değerlendirme sürecinin kritik yönleri olarak; performans planlaması, gözlem, değerlendirme görüşmesi ve geri bildirimin belirlenmesi, düzenli periyodik etkileşimler, tartışmalar, izleme, değerlendirme ve performansla ilgili geri bildirimlerde astlar ve onların amirleri arasındaki işbirliği gösterilmektedir (Arnăutu ve Panc, 2015; Kolawole ve diğ., 2013).

I.2.5.3.1. Performans Planlaması

Performans yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Amaç, çalışan ve kuruluş tarafından belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi beklenen hedeflerdir (Apak ve diğ., 2016:106). Etkili iş performansı için gerekli iş yetkinlikleri, vizyon, misyon, stratejiler, temel performans göstergeleri ve iş yetkinliklerinin karşılıklı ilişkisinden ortaya çıkan hedef belirleme yoluyla çalışanlar beklentiler hakkında bilgilendirilir. Çalışan ve amir, belirli bir performans dönemi için bireysel çalışma planının elde edilmesine ilişkin görüşmeler yapmaktadırlar (Tanwir ve Chaudhry, 2015:88). Genellikle kuruluşlar, çalışanların performansını önceden tanımlanmış değerlendirme kriterlerine göre ölçmek ve geri bildirim sağlamak için yıllık ve iki yılda bir değerlendirme performans döngülerini benimsemektedirler (Shrivastava ve Rajesh, 2017:26).

I.2.5.3.2. Gözlem ve Değerlendirme

Performans değerlendirme; gözlem ve değerlendirmenin devam eden doğasını, performansın sürekli yönetimini ifade etmektedir. Çalışanlara yardım, engellerin kaldırılması veya en aza indirilmesi bu aşamada gerçekleşmektedir (Kolawole ve diğ., 2013:252). Karara dayalı sabit bir zamanda değerlendirme uzmanı, çalışanın performansını değerlendirir ve kuruluşun öngörülen formatındaki performans seviyesi için derecelendirmelerini ödüllendirir. Organizasyonel ihtiyaçları en iyi karşılayan değerlendirme metodu kullanılır, çalışanların iş

yaklaşımı ve yeterlilikleri incelenir ve bazı organizasyonlarda orta nokta değerlendirmesi uygulanır (Cappelli ve Conyon, 2018:94).

I.2.5.3.3. Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirmesinin temelini oluşturan bir süreci temsil etmektedir. Değerleme uzmanı; önceki performansı, etkili performansın önündeki engelleri ve iyileştirme yönlerini incelerken aynı zamanda yeni hedefler belirlemektedir. Khan'a göre (2013) değerlendirme görüşmesi; toplantı için hazırlık, tartışma için konuların taslağı, katılımcının teşvik edilmesi, olumlu geribildirim sağlanması ve hedeflerin açıklığa kavuşturulması gibi başarıya yönelik çeşitli stratejilerin belirlendiği yararlı bir değişim sürecidir (M. F. U. Khan, 2013:73). Çalışanlar, katılımları aracılığıyla süreci desteklemektedirler. Ahmad ve Bujang (2013), değerlendirme görüşmesinin yalnızca performans değerlendirmesinin tamamlanması için yapılan bir değerlendirme faaliyeti olmadığını, aynı zamanda performans ve geri bildirim üzerine iletişim için sürekli bir yöntem olduğunu iddia etmişlerdir (Ahmad ve Bujang, 2013:4).

I.2.5.3.4. Geri Bildirim

Geri bildirim; sözlü iletişim, dinleme, problem çözme, müzakere, uzlaşma, çatışma çözümü ve fikir birliğine varmayı içermelidir (Kolawole ve diğ., 2013:252). Geri bildirim, öğrenme ve başarı üzerindeki en güçlü etkilerden biridir ancak bu etki olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Geri bildirim, performansın bir sonucudur (Hattie ve Timperley, 2007:81). Çalışana, genel örgütsel hedeflerle bağlantılı olarak gerçekleştirilen iş seviyesi hakkında bilgi verilir. Geleneksel olarak, yöneticilere ve amirlere bir performans değerlendirmesi yapma sorumluluğu verilmiştir (Denisi ve Murphy, 2017:425).

I.2.5.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kuruluşlar, çalışan performansını değerlendirmek için çeşitli performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadır. Urbancová, Stachová ve Zdenko (2017), değerlendirme yöntemlerini geçmiş ve gelecek eylemler olarak sınıflandırmıştır. Geçmiş yöntemler, zaman geçtikten sonra performans hedeflerinin değerlendirilmesine odaklanır ve gelecekte tahmin edilen performans yöntemlerini değerlendirmektedir. Geçmiş performansa odaklanan yöntemler, ölçülebilen ancak değiştirilemeyen tamamlanmış görevleri belirlemede avantaj sağlamaktadır. Gelecekteki değerlendirme yöntemleri ise, gelecekteki performansın değerlendirilmesine odaklanmaktadır (Urbancová, Stachová ve Stacho, 2017:65–66). Turgut ve Mert (2014), değerlendirmede kullanılan özelliklere ve prosedürlere göre farklı teknikleri; göreceli, mutlak, karşılaştırmalı, davranışsal ve çıktı temelli olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma, hiçbir yöntemin bir durumu tanımlamadığını ancak kullanım seçiminin, değerlendirme yöntemlerinin özelliklerine göre öncelik verdiğini göstermektedir (Turgut ve Mert, 2014:172).

Sayısal derecelendirme ölçeklerini ve davranışsal olarak bağlantılı derecelendirme ölçeklerini içeren derecelendirme ölçekleri, hedeflere göre yönetim ve 360 derece geri bildirim yöntemleri en yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemlerindendir (Chianchana ve Wichian, 2016; Chopra, 2017; Turgut ve Mert, 2014; Tziner, Joanis ve Murphy, 2000; Urbancová, Stachová ve Stacho, 2017).

Derecelendirme ölçekleri yöntemi, geleneksel bir değerlendirme türü olarak kabul edilmektedir. Davranışsal bağlantılı derecelendirme ölçekleri, performans davranışlarını ölçen bir süreklilik üzerine sabitlenmiş (Kell ve diğ., 2017:4) birleşik bir davranışsal ve tutumsal derecelendirme ölçekleri biçimini göstermektedir (Gillespie ve diğ., 2018:94). Grafik

derecelendirme ölçeği ve kritik olay yöntemlerinin bir kombinasyonu olarak davranışsal olarak bağlantılı derecelendirme ölçekleri, çıktıların kalitesini ve miktarını ölçen ve beklenen davranışlara sayısal olarak bir sıralama atayan iş yaklaşımlarına ve prosedürlerine odaklanmaktadır (Venclova, Salkova ve Kolackova, 2013:26). Bu yöntemde, çalışan değerlendirmeleri öznel olabilir. Bu yöntem, işverenin ölçülecek özellikleri veya davranışları seçmesine izin vermektedir. İşveren, olağanüstü ve yetersiz performansı belirleyecek nitelikleri belirlemekte ve ardından çalışanı bu ölçekte derecelendirmektedir (Tziner, Joanis ve Murphy, 2000:176–180).

Hedeflere göre yönetim performans değerlendirme yöntemi, çalışanları önceden belirlenmiş iş hedeflerine göre ölçmektedir. Bu değerlendirme yöntemi, çalışanın iş hedeflerini kuruluşun hedefleriyle uyumlu hale getirmektedir. Hedeflere göre yönetim metodu, kuruluşun hedeflerini süreçte ilk sıraya yerleştirmektedir. Amir ve çalışan daha sonra kuruluşun hedefleriyle uyumlu hedefler üzerinde uzlaşma sağlarlar (Schweiger ve Sumners, 1994:4–5). Islami ve diğerleri (2018), hedeflere göre yönetim metodundan, geçmiş performansa dayalı bir yönetim ve değerlendirme yaklaşımı olarak bahsetmiştir. Hedeflere göre yönetim, hedeflerin çalışan ve amir için bireysel hedeflere dönüştürüldüğü bir yöntemi ve kazanıma ilişkin yapılan değerlendirmeyi ifade etmektedir (Islami, Mulolli ve Mustafa, 2018:96). Hedefler, kuruluşun misyon ve vizyon beyanlarından ortaya çıkmaktadır. Çalışanın katılımı, hedeflerin belirlenmesi için önemlidir. Hedeflere göre yönetim, performans davranışına çok az dikkat edilerek sonuçlara dayanmaktadır (Purohit ve Martineau, 2016:2).

Gelecekteki performansa odaklanarak 360 derecelik geri bildirim, çalışanın performansına ilişkin kapsamlı genel bakışından dolayı çok değerlendircili veya çok düzeyli geribildirimi ifade etmektedir (Venclova, Salkova ve Kolackova, 2013:26). Davranışlar ve

yeterlilikler, çalışanların bir veya daha fazla kişi ya da ekipten toplanan verilerin bir sıralamasıyla değerlendirilen tanımlanmış hedefleri yerine getirdiğini göstermektedir (Turgut ve Mert, 2014:173). Sıralama, çalışanların diğer değerlendiricilere kıyasla, görevlerin bir önceki derecelendirmeden daha büyük veya daha az öneme sahip olduğu görevlere kurumsal değer atfettiği derecelendirme ilkesini yansıtmaktadır (Venclova, Salkova ve Kolackova, 2013:26). Heywood ve diğerleri (2017), geleneksel ve 360 derece değerlendirme türlerinin performansı değerlendirmek için geniş bölümleri olduğunu iddia etmişlerdir. Geleneksel model, çalışanın amirinin değerlendirmeyi hızlı bir şekilde gerçekleştirdiği yukarıdan aşağıya bir kademeyi karakterize etmektedir. Bunun aksine 360 derece ile amirler, meslektaşlar, müşteriler ve diğer paydaşlar değerlendirmeyi yapmaktadırlar (Chopra, 2017:102; Heywood, Jirjahn ve Struewing, 2017:205).

1.2.6. İş Performansı Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu kısımda iş performansı üzerine yapılmış olan yerli ve yabancı çalışmalar incelenmiştir. İş performansı üzerine yapılmış çok sayıda yerli ve yabancı çalışma bulunduğu görülmektedir.

Jankingthong ve Rurkkhum (2012) iş performansını etkileyen yapısal eşitlik modelleme faktörlerinin kavramsal çerçevesini oluşturmak için mevcut literatür ve teoriyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları; örgütsel adalet, işe bağlılık ve kamu hizmeti motivasyonunun iş performansına doğrudan etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca dönüşümcü liderliğin, iş performansı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012:115).

Akkoç ve diğerleri (2012) çalışanların iş performansına etki ettiği öngörülen; algılanan örgütsel destek, gelişim kültürü, güven algısı ve iş tatmini faktörlerini ele

almışlardır. Ankara’da bir yazılım işletmesinde çalışan 348 kişi üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, iş tatminin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012:105).

Eren ve Hayatoğlu (2011) etik iklimin, çalışanların iş performansı ve iş tutumları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Batı Karadeniz Bölgesi’nde farklı ilaç firmalarındaki 206 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada etik iklimin; iş performansı, yöneticiye olan güven ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu da tespit etmişlerdir (Eren ve Hayatoğlu, 2011:109).

Karatepe ve Agbaim (2012) algılanan etik iklimin; iş performansı ve ekstra rol müşteri hizmetleri üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisini incelemişlerdir. Nijerya’nın başkenti Abuja’daki 143 otel çalışanı ve 20 otel yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, iş tatminin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ek olarak iş tatmininin; algılanan etik iklim, iş performansı ve ekstra rol müşteri hizmetleri üzerindeki etkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir (Karatepe ve Agbaim, 2012:286).

Boz ve diğerleri (2020) girişimcilik eğiliminin iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi’nde dört farklı mermer ve demir-çelik işletmesindeki 204 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, girişimcilik eğiliminin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Boz, Duran ve Uğurlu, 2020:11).

Erdem ve diğerkleri (2016) psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Muş, Bitlis, Van ve Hakkari illerinde eğitim sektöründen toplam 431 kamu çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın iş performansı ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Erdem, Gökmen ve Türen, 2016:161).

Yousaf ve diğerkleri (2015) çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının Pakistan sağlık hizmetleri ve eğitim bağlamında bağlamsal ve görev performansı üzerine etkisinde duygusal mesleki, örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırmışlardır. Pakistan'da bir üniversitedeki 135 akademisyen ve bir hastanedeki 181 doktor üzerinde yaptıkları çalışmada, içsel motivasyonun görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve duygusal mesleki bağlılığın bu ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Bununla beraber, dışsal motivasyonun hem bağlamsal performans hem de görev performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Yousaf, Yang ve Sanders, 2015:133).

Ayan (2015) etik liderlik stilinin; duyarsızlaşma, içsel motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ankara'da bir kamu kuruluşundaki 112 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, etik liderlik stilinin içsel motivasyon ve iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, içsel motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ayan, 2015:117).

Pradhan ve Pradhan (2015) dönüşümcü liderlik ile çalışanların bağlamsal performansları ve duygusal örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hindistan'da farklı bilgi teknoloji kuruluşlarındaki 480 yazılım uzmanı üzerinde yaptıkları

araştırmanın analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin, çalışanların bağlamsal performansları ve duygusal örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ek olarak, çalışanların bağlamsal performansları ile duygusal örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Pradhan ve Pradhan, 2015:227).

Ay ve Keleş (2017), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sivas ilinde bir hastanede çalışan 122 sağlık yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Ay ve Keleş, 2017:193).

Baer ve Frese (2003); süreç yenilikleri, girişim, psikolojik güvenlik koşulları ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 47 orta ölçekli Alman şirketindeki 410 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre; inisiyatif ve psikolojik güvenlik için ortamların, varlıkların getirisi ve firma hedefine ulaşmada firma performansının boylamsal değişiminin iki ölçüsü ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve süreç yenilikleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi hafiflettiğini tespit etmişlerdir (Baer ve Frese, 2003:45).

Frazier ve diğerleri (2017), psikolojik güvenliğin öncülleri ve sonuçları hakkında kapsamlı bir meta-analiz çalışması ortaya koymuşlardır. 22.000'den fazla kişiyi ve yaklaşık 5000 grubu temsil eden 136 bağımsız örneklemden yararlandıkları çalışmada, psikolojik güvenliğin hem görev performansını hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne ölçüde etkilediğini incelemişlerdir. Meta-analiz çalışması sonuçlarına göre psikolojik güvenliğin, hem görev performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkili olacağını tespit etmişlerdir (Frazier ve diğ., 2017:135).

Guchait ve diğerleri (2014) hata yönetimi için algılanan denetçi ve iş arkadaşı desteğinin, çalışanların hizmet kurtarma performansına katılımı üzerindeki etkisinde algılanan psikolojik güvenliğin aracı rolünü incelemişlerdir. Türkiye'de 236 çalışanın yer aldığı 22 restorandan elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, hata yönetimi için algılanan denetçi ve iş arkadaşı desteği ile hizmet kurtarma performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan psikolojik güvenlik ile hizmet iyileştirme performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki belirlemişlerdir (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Dawson, 2014:32–34).

Nguyen ve diğerleri (2019) kapsayıcı liderliğin; kişi-iş uyumu, çalışan refahı ve yenilikçi davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini incelemişlerdir. Ayrıca, iş performansında karşılıklı tanıma, saygı ve içsel motivasyonun rolünü gözlemlemişlerdir. İç tasarım ve inşaat şirketlerinde çalışan 387 kişi üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, kapsayıcı liderliğin; çalışan refahı, kişi-iş uyumu ve yenilikçi davranışı gibi temel belirleyiciler üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, kişi-iş uyumu ve çalışan refahının iş performansı üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Ek olarak, kişinin işe uygunluğu ile iş performansı arasındaki bağlantıda yenilikçi iş davranışının aracı rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Nguyen ve diğ., 2019:63).

I.3. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenliğe ve onun organizasyonlardaki rolüne olan ilgi, 1990'lardan başlayarak günümüze kadar artarak devam etmiştir. Edmondson ve Lei (2014), psikolojik güvenlik çalışmalarının bir rönesans sürecinden geçtiğini ileri sürmüşlerdir (Edmondson ve Lei, 2014:23). Bu kısımda psikolojik güvenlik kavramı tanımlanacak, psikolojik güvenliğin öncülleri, sonuçları ve psikolojik güvenliği etkileyen etkenler detaylı olarak ele alınacaktır.

I.3.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Kahn (1990), psikolojik güvenliğin, insanların iş rolleriyle meşgul ve işe bağlı hissetmeleri için gerekli bir koşul olduğunu öne sürmüştür. Psikolojik güvenliği; kişinin kendi imajı, statüsü veya kariyeri üzerinde olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini gösterebildiği ve kullanabildiği bir duygu olarak tanımlamıştır (Kahn, 1990:708).

Benzer şekilde Edmondson (1999), psikolojik güvenliği, bireylerin işyerinde kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin algısı olarak tanımlamıştır. Psikolojik güvenliğin, bireylerin sorunları önlemek ve ortak bir hedefe ulaşmak için yapıcı konuşmalara odaklandığı bir iklim olduğunu ifade etmiştir. Psikolojik güvenlik, bireylerin ortak bir sonuca ulaşmak için işbirliği yapma şeklini anlamada önemli bir faktördür (Edmondson, 1999:350). Edmondson (1999), psikolojik güvenlik sayesinde örgütün; başkalarının, insanları kendileri oldukları için reddetmeyeceği, ekip üyelerinin birbirlerini insan olarak önemsedikleri ve birbirleriyle ilgilendikleri, diğer üyelerin olumlu niyetlerinin olduğu ve üyelerin birbirlerinin yetkinliğine saygı duyduğu bir ortama dönüşeceğini öne sürmüştür (Edmondson, 1999:361).

Psikolojik güvenlik; kişinin çalışma ortamındaki imajı, kariyeri veya statüsü üzerinde olumsuz sonuçlardan korkmadan kişilerarası riskler alma konusunda kendini rahat hissetme derecesini ifade etmektedir. Edmondson (2003), ekip üyelerinin örgütsel bağlamlarda, özellikle de kişilerarası faaliyetlerde risk alırken kaygı yaşadıklarını açıklamaktadır. Bu tür faaliyetler arasında; yardım, geri bildirim isteme, deneme, bir hatayı bildirme veya yeni bir fikir önerme yer almaktadır (Edmondson, 2003:255). Meslektaşları tarafından cahil, yetersiz veya rahatsız edici olarak etiketlenme riski nedeniyle bireyler bu davranışlarda bulunmaktan korkmaktadırlar (Carmeli ve Hoffer Gittel, 2009:711).

Benzer şekilde, bu etiketlerin sosyo-duygusal yansımaları olabileceği gibi, kaybedilen promosyonlar veya ödülleri şeklinde kariyer engelleme etkileri de olabilir. Risk alma davranışlarının olumsuz sonuçlarından kaçınmak için bireyler, kendi imajlarının yanı sıra meslektaşlarının imajı için de izlenim yönetimi uygular ve öğrenme, yenilikçilik ve yüksek kaliteli sonuçlar için zararlı bir ortam yaratır (Edmondson, 2003:256). Bu ekipler yüksek grup bağlılığına sahip gibi görünse de, düşük psikolojik güvenliliğe sahip olabilirler. Grup uyumu genellikle psikolojik güvenlik ile karıştırılır ancak iki yapı benzersizdir. Grup uyumu, üyelerin ihtiyaçlarını karşılamak için kolektif hedeflerin ortak arayışına yansıyan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Harden ve diğ., 2014:1). Bazı araştırmacılar yüksek bağlılığa sahip ekipler için olumlu sonuçlar bulurken (Kozlowski ve Ilgen, 2006:111–112), bazıları ise çok fazla grup bağlılığının psikolojik güvenlik amacına aykırı bir anlaşmazlıktan kaçınmaya yol açabileceğini tespit etmişlerdir (Edmondson, 2003:258; Mullen ve diğ., 1994:198).

Güven ve psikolojik güvenlik ilişkili kavramlar olsa da, Edmondson (1999) psikolojik güvenliğin bir ekibi kişilerarası güvenin ötesinde etkilediğini açıklamaktadır. Spesifik olarak psikolojik güvenlik; her grup içinde, bir güven karışımının yokluğu veya varlığı, birbirlerinin yeterliliğine saygı ve insan olarak birbirlerini önemseme ile karakterize edilen tutarlı bir kişiler arası iklim oluşturmaktadır (Edmondson, 1999: 375). Dahası, Edmondson (2003) güven ve psikolojik güvenlik arasındaki üç temel farklılıktan bahsetmektedir. Bunlar; zaman çerçevesi, odak nesnesi ve analiz seviyesidir. Psikolojik güvenlik kısa vadeli sonuçlara odaklanırken, güven geniş bir zaman çizelgesine yayılan sonuçlarla ilgilenir. Güvene odaklanmanın amacı, başkalarının davranışlarına ve doğruluğuna yönelik dışa dönük bir bakış açısı olma eğilimindeyken, psikolojik güvenlik başkalarının sizi

algılama şeklini içerir. Son olarak, psikolojik güvenlik ekip düzeyinde bir yapıdır ancak güven esas olarak ikili bir ilişki içinde mevcuttur (Edmondson, 2003: 258–260).

Psikolojik güvenlik, uygulayıcılar tarafından kolayca gözden kaçan ve performans üzerinde önemli etkisi olabilen bir yapıdır. Nembhard ve Edmondson (2006), tıbbi hatalara önemli bir rol oynayan bulunan hemşireler ve doktorlar arasındaki düşük psikolojik güvenliğin altını çizmektedir. Düşük statülü rol üyeleri; kamuoyu eleştirisi, ödül kaybı veya kötü vardiya programlarına atanma gibi olumsuz sonuçlardan korktukları için kaliteyi iyileştirici iletişime girmezler (Nembhard ve Edmondson, 2006:945).

1.3.2. Psikolojik Güvenliğin Öncülleri

Çalışanların işyerinde neden psikolojik olarak az ya da fazla güvende hissettiğine dair fikir veren kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Kahn (1990); kişiler arası ilişkiler, grup dinamikleri, liderlik ve örgütsel normlar dahil olmak üzere psikolojik güvenliğin öncüllerini tanımlamıştır (Kahn, 1990:708). Ek olarak, kişilik özelliklerinin öğrenme, risk alma ve kendini ifade etme ile nasıl ilişkili olduğunu tartışan çalışmalar da bulunmaktadır. Kişilik özelliklerinin psikolojik güvenliği etkilediği varsayılmıştır. Örneğin proaktif kişilik, psikolojik güvenlikle ilişkilendirilmiştir (Bateman ve Crant, 1993:115). Crant'a (2000) göre proaktif bireyler; değişim üzerine harekete geçme, problem bulma ve çözme görevini üstlenirler (Crant, 2000:435). Chan (2006), daha proaktif kişiliğe sahip bireylerin bir durumu psikolojik olarak güvensiz olarak algılama olasılıklarının daha düşük olacağını ifade etmektedir (Chan, 2006:477).

Mevcut literatürde psikolojik güvenliğin birçok öncülü önerilmiş olmasına rağmen, bunların göreceli önemi belirsizliğini korumaktadır (Frazier ve diğ., 2017:114). Psikolojik güvenliğin öncülleri arasında iş arkadaşlarıyla destekleyici ilişkiler, öz bilinç,

kaynaklar, örgütsel normlar ve değerler, çeşitlilik iklimi ve bilgiye erişim gibi etkenler yer almaktadır (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Singh, Winkel ve Selvarajan, 2013). Hem liderlikte hem de meslektaşlar arasında güvenin varlığı, Kahn (1990) ve Edmondson'un (1999) çalışmalarında psikolojik güvenliğin önemli bir öncülü olarak ifade edilmektedir.

Psikolojik güvenliğin önemli bir öncülü, örgütteki liderin rolüdür (Nembhard ve Edmondson, 2006:961). Kahn'ın (1990) araştırması, psikolojik güvenlik için yönetim desteğinin önemli bir rolü olduğunu öne sürmektedir (Kahn, 1990:711). Kahn'ın (1990) sonuçlarının tasdiklenmesi May ve diğerlerinin (2004), çalışan ile liderlik arasındaki ilişkinin psikolojik güvenlik üzerindeki önemini doğrulamaktadır. Ayrıca May ve diğerleri (2004), incelenen psikolojik güvenliğin öncüllerinden denetimle olan ilişkinin, en güçlü öncül olduğunu belirlemiştir (May, Gilson ve Harter, 2004:15–16). Liderliğin önemli rolü için desteği belirten Edmondson ve diğerleri (2016), çalışanların liderlik etkililiğine ilişkin algılarının psikolojik güvenlikle olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Edmondson ve diğ., 2016:78).

Çalışana açık ve dürüst geri bildirim sağlamak için tasarlanan yöneticinin sözleri ve eylemleriyle ortaya çıkan kapsayıcılık eylemi, bir psikolojik güvenlik kültürünü teşvik etmeye hizmet edebilir (Nembhard ve Edmondson, 2006:948). Shuck ve diğerleri (2016), çalışanlar için koruyucu sınırlar sağlayamayan çalışma ortamlarının tehdit edici ve göz korkutucu iş yerleri olarak deneyimlenebileceğini ifade etmektedirler. Bu ifade, örgütsel liderliğin önemli rolüne işaret etmektedir (Shuck ve diğ., 2016:211). Liderler, çalışanların risk alabildikleri ve itibarlarını kaybetmeden başarısız oldukları bir kültür ortamı yarattıklarında, çalışanlar işlerinde daha yaratıcı olurlar ve örgüte yüksek bağlılık davranışı sergilerler (Brown ve Leigh, 1996:360).

Liderlere, psikolojik güvenliği geliştirebilecek çeşitli faktörleri kontrol etme fırsatı verilmektedir. Liderler, astlarıyla olumlu ilişkiler kurmada hayati bir rol oynarlar ve bu da psikolojik güvenliğin artmasına neden olabilmektedir. Dönüşümcü liderlik (Carmeli ve diğ., 2014) ve otantik liderlik (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009) gibi liderlik stilleri, astları arasında psikolojik güvenliği teşvik etmektedir. Walumbwa ve Schaubroeck (2009), otantik liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarında, etik liderlerin örnek ve eylemlerinin, çalışanların hem etik konulara hem de iş süreçlerine ilişkin yapıcı bakış açılarını dile getirme fırsatını artırdığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, organizasyon tarafından kullanılan ve tipik olarak liderlik tarafından kontrol edilen insan kaynakları prosedürleri setinin, psikolojik güvenliğin öncülü olduğu öne sürülmüştür (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1284–1285).

Çalışanların işyerinde kurdukları ilişkiler, algılanan psikolojik güvenliği önemli ölçüde etkileyebilir. Bu ilişkiler, çalışanların işte birlikte geçirdikleri saatler, başkalarıyla sosyal olarak nasıl etkileşime girdikleri ve kendi organizasyonları içinde başkalarıyla ilişki kurabilecekleri zamandan oluşmaktadır (Brueller ve Carmeli, 2011:458). Araştırmacılar, destekleyici iklimlerin psikolojik güvenliğin potansiyel öncülleri olarak rolünü keşfetmeye başlamışlardır. Destekleyici iklimler; çalışanları psikolojik ve sosyal risk veya zarardan korumak için bir organizasyonun politikaları, uygulamaları ve prosedürleri olarak tanımlanmaktadır (Dollard ve Bakker, 2010:579). Singh ve diğerleri (2013), özellikle algılanan psikolojik güvenliğin öncülü olarak destekleyici bir çeşitlilik iklimine odaklanmışlar, çalışanların psikolojik güvenliğiyle olumlu bir şekilde ilişkili olan destekleyici bir çeşitlilik iklimi hipotezleri kurmuşlar ve bulgularıyla bunu desteklemişlerdir (Singh, Winkel ve Selvarajan, 2013:251).

I.3.3. Psikolojik Güvenliğin Faydaları

Çalışanlar, örgütsel iklimi psikolojik olarak güvenli olarak değerlendirdiklerinde üretken bir çalışma ortamını teşvik eden çalışan davranışları aracılığıyla örgütsel faydalar üretirler (Baer ve Frese, 2003:47; Brown ve Leigh, 1996:358). Psikolojik güvenlikle ilgili araştırma alanını tartışan Edmondson ve Lei (2014), analiz düzeylerinde psikolojik güvenlik araştırmasında ana temanın, fikirlerin ve eylemlerin paylaşılan bir işletmeye istekli katkılarını kolaylaştırması olduğu fikrini öne sürmüşlerdir (Edmondson ve Lei, 2014:24). Çalışanların sergilediği faydalı davranış, kişilerarası güven ve karşılıklı saygı ile karakterize edilen ve insanların kendileri olmakta rahat oldukları bir ekip ikliminden kaynaklanmaktadır (Edmondson, 1999:354).

I.3.3.1. Çalışan Düzeyinde Faydalar

Çalışan düzeyinde psikolojik güvenliğin bir sonucu olarak sağlanan faydalar arasında; çalışan işbirliği (Baer ve Frese, 2003), işe bağlılık (Brown ve Leigh, 1996), değişimi kabul etme istekliliği (Baer ve Frese, 2003), çalışan bağlılığı (Kahn, 1990), rol netliği (Brown ve Leigh, 1996), yaratıcılık (Kark ve Carmeli, 2009), kendini ifade etme özgürlüğü (Carmeli ve diğ., 2014) ve kişilerarası risk alma konusunda artan çalışan konforu bulunmaktadır (Edmondson, 1999).

Edmondson (1999), takım öğrenme davranışı ile psikolojik güvenlik arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Edmondson, 1999:350). Psikolojik güvenliğini deneyimleyen çalışanlar, potansiyellerinin farkına varmakla ilgilenir ve sürekli kişisel ve mesleki büyümeyi sürdürme arzusu şeklinde özgüvenlerini ortaya koyarlar (Carmeli ve diğ., 2014:118). Çalışanlar artan bir psikolojik güvenlik seviyesi hissettiğinde, grup işbirliğini ve bilgi

paylaşımını etkilemek için kendilerini daha fazla ifade ederek bu duruma karşılık verirler (May, Gilson ve Harter, 2004:16; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1276–1277).

I.3.3.2. Örgüt Düzeyinde Faydalar

Brown ve Leigh (1996), psikolojik olarak kendilerini güvende hisseden çalışanların daha fazla iş katılımı ve organizasyonun çalışmalarına zaman ve enerji bağlılığı ile yanıt verdiğini belirtmişlerdir (Brown ve Leigh, 1996:364). Psikolojik güvenlik, artan performans sayesinde örgüte fayda sağlamaktadır (Baer ve Frese, 2003:47; Brown ve Leigh, 1996:364). Kahn (1990) ve Edmondson (1999) 'un temel çalışmalarına dayanan Baer ve Frese (2003), psikolojik güvenlik ikliminin hem örgütsel hedefe ulaşmanın hem de varlıkların getirisindeki değişimin önemli bir öngörücüsü olduğunu tespit etmiştir (Baer ve Frese, 2003:45). Psikolojik güvenlik kültürü ile karakterize edilen örgütler, çalışanların kendilerini ifade etme ve endişelerini dile getirme konusunda kendilerini güvende hissetmeleri nedeniyle, çalışanlar arasında popüler olmayan kurumsal girişimleri daha iyi etkileyebilirler (Edmondson, 1999:355).

I.3.4. Psikolojik Güvenliğin Sonuçları

Algılanan psikolojik güvenliğin varlığından veya eksikliğinden kaynaklanan bireysel, ekip ve örgütsel seviyelerde bir dizi sonuç bulunmaktadır. Newman ve diğerleri (2017), psikolojik güvenlik ile çalışanların bireysel çalışma tutumları üzerine yaptıkları araştırmalarında; örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve ekip çalışmasına yönelik olumlu tutumlar gibi kavramlarla bulunan güçlü ve olumlu ilişkilere değinmiştir (Newman, Donohue ve Eva, 2017:527). Psikolojik güvenlik, algının önemi nedeniyle örgütsel iklim ile bireyin davranışları arasında önemli bir aracılık görevi görmektedir. Araştırmalar, olumlu işyeri koşullarının, çalışanın kendini rahat hissetmediği sürece doğrudan bireysel performansa dönüşmediğini

göstermektedir (Singh, Winkel ve Selvarajan, 2013:247). Psikolojik güvenlikle ilgili çeşitli araştırmalar, farklı analiz seviyelerini tartışsa da, psikolojik güvenlik kavramsallaştırmalarının tümü, kişilerarası risk algılarının en aza indirildiği bir işyeri yaratmanın önemi üzerine odaklanmaktadır (Frazier ve diğ., 2017:116).

Rol içi davranışlar arasında bir ilişkiye sahip olmanın yanı sıra, yüksek düzeyde psikolojik güvenlik, rol dışı davranışlarla da ilişkilidir (Singh, Winkel ve Selvarajan, 2013:242). Ekstra rol davranışları, çalışanın iş tanımının bir parçası değildir ancak organizasyonel etkinliği teşvik eden davranışlardır (Williams ve Anderson, 1991:604). Çalışanlar psikolojik olarak kendilerini güvende hissettiklerinde, iş arkadaşlarına doğrudan sorumlu olmadıkları görevlerde yardımcı olma olasılıkları daha yüksektir, bu da ekip çalışmasına, kuruma ve iş arkadaşlarına karşı olumlu tutumlarla sonuçlanmaktadır (Singh, Winkel ve Selvarajan, 2013:247).

İş tatmini; çalışanların işleri, iş görevleri ve çalışma ortamları hakkında nasıl hissettiğinin güçlü bir göstergesidir ve yüksek psikolojik güvenlik iklimi, yüksek iş tatmini ile ilişkilidir (Nielsen ve diğ., 2011:470–471).

Organizasyon açısından bakıldığında çalışanlar, yüksek düzeyde psikolojik güvenlik algıladıklarında, endişelerini ve şüphelerini ifade etmekte daha rahat olurlar ve bu da organizasyonların öğrenilmesine yardımcı olmak için statükoya meydan okumaya yardımcı olabilmektedir (Edmondson, 1999:354). Psikolojik güvenlik aynı zamanda organizasyonel değişim süreciyle de ilişkilidir, çünkü çalışana karar verme konusunda güven uyandırabilir ve bu da organizasyonu daha iyi bir eylem sürecine sokmaktadır (Singh, Winkel ve Selvarajan, 2013:247).

Araştırmalar, ayrıca psikolojik güvenliğin yeniliği teşvik edebileceğini de öne sürmüşlerdir. Örneğin, West ve Anderson (1996) İngiliz hastanelerindeki üst yönetim ekiplerini inceledikleri çalışmalarında, inovasyona yönelik örgütsel desteğin hem katılımcı güvenliğini hem de katılımı arttırdığını ve bunun daha fazla inovasyon önerilmesine yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır (West ve Anderson, 1996:690). Benzer şekilde, kalp cerrahisi ekipleri üzerinde yapılan çalışmalarda, daha fazla psikolojik güvenliğe sahip ekiplerin, hastanelerinde teknolojinin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla ilişkili başka bir faktör olan süreç yeniliğine katılma olasılığının daha yüksek olacağını tespit etmişlerdir (Edmondson, Bohmer ve Pisano, 2001:685).

Öğrenme ve değişim perspektifinden; bilgi paylaşımı, vatandaşlık davranışları ve yaratıcılık gibi birkaç öğrenme davranışsal sonucu ortaya çıkabilir. Khan'a (1990) göre, psikolojik güvenliğin sonuçları, çalışanların işyerlerinde kendilerini güvende hissetmelerine yol açan bireysel bağlılık ve tatmini içerir ve ekip üyeleriyle mevcut işlerine devam etme olasılıklarını arttırmaktadır (Kahn, 1990:708–710).

Önemli ölçüde dikkat çeken psikolojik güvenliğin bir diğer sonucu, işe bağlılıktır. Kahn'ın (1990) çalışması psikolojik güvenliği, işe bağlılık için gerekli bir koşul olarak ortaya koymuştur. Kahn (1990) kişisel katılımı, organizasyon üyelerinin kendilerini iş rolleri için kullanması olarak tanımlamış ve işe katılımı insanlara rol performanslarında kendilerini; fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kullanmakta ve ifade etmektedir (Kahn, 1990:694).

Psikolojik güvenliğin performans üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu ifade edilmektedir (Schaubroeck, Lam ve Peng, 2011:863). Psikolojik güvenlik, hata yapmanın veya inisiyatif almanın olası olumsuz sonuçlarını en aza indirir, bu da çalışanların ve grupların

performansın artmasını sağlayan görevlere odaklanmasına izin vermektedir (Frazier ve diğ., 2017:120).

I.3.5. Psikolojik Güvenlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu kısımda psikolojik güvenlik üzerine yapılmış olan yerli ve yabancı çalışmalar incelenmiştir. Psikolojik güvenlik üzerine yapılmış az sayıda yerli çalışma bulunmaktadır. Bu konu üzerine yapılmış yabancı çalışmaların ise özellikle son yıllarda artış göstermeye başladığı görülmektedir.

Bienefeld ve Grote (2014), çok kameralı sistemler ile uçak mürettebatındaki takımlar arasında konuşmaya dahil olan mekanizmaları deneysel olarak karşılaştırmışlardır. Avrupa’da faaliyet gösteren bir havayolunun 1490 uçak mürettebatı üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre; mürettebatın bireysel düzeydeki psikolojik güvenlik algılarının hem statü ile açıkça ifade etme arasındaki hem de algılanan lider kapsayıcılığı ile ekipler içinde konuşma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca takipçilerin takım içi psikolojik güvenlik algılarının, statü ile ekipler ve konuşma arasında aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Bienefeld ve Grote, 2014:930).

Detert ve Burris (2007), iki tür değişim odaklı liderlik (dönüşümsel liderlik ve yönetimsel açıklık) ile iyileştirmeye yönelik ikincil çalışan sesliliği arasındaki ilişkileri iki aşamalı bir çalışmada araştırmışlardır. Bir restoran zincirindeki 3149 çalışan ve 223 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmanın bulguları; astların kişiliği, memnuniyeti ve iş demografisindeki sayısız bireysel farklılıklar için kontroller verildiğinde, açıklığın daha tutarlı bir şekilde çalışan sesliliği ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ilişkiye, psikolojik güvenliğe ilişkin ikincil algıların aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Dahası liderlik

davranışlarının, en iyi performans gösteren çalışanların ses davranışları üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu öne sürmüşlerdir (Detert ve Burris, 2007:869).

Leroy ve diğerleri (2012) güvenlik için lider davranış bütünlüğünün, takipçinin güvenlik protokollerine uyma ile protokollere karşı yapılan hatalardan bahsetme arasındaki ikili bağın çözülmesine nasıl yardımcı olacağını araştırmışlardır. 54 hemşirelik ekibi üzerinde yaptıkları anket verilerinin analiz sonuçları, güvenlik için başhemşirenin davranışsal bütünlüğünün hem ekip önceliği hem de psikolojik güvenlik ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca hem güvenlik önceliğinin hem de ekip psikolojik güvenliğinin, güvenlik için lider davranış bütünlüğü ile bildirilen tedavi hataları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Leroy ve diğ., 2012:1273).

Bunderson ve Boumgarden (2010) ekip yapısının, bir ekibin öğrenmeye ve sürekli iyileştirmeye katılımı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Fortune’de 100 yüksek teknoloji firmasında kendi kendini yöneten üretim ekiplerinden elde edilen verilerin analiz sonuçları; kararlı görevlerle uğraşan kendi kendini yöneten ekiplerde yapının, bilginin daha özgürce paylaşıldığı ve çatışmaların sıklığının azaltıldığı, güvenli ve öngörülebilir bir ekip ortamı oluşturarak öğrenmeyi teşvik edebileceğini göstermektedir (Bunderson ve Boumgarden, 2010:609).

Mu ve Gnyawali (2003) öğrenci gruplarında görev çatışmasının, sinerjik bilgi gelişimi üzerine etkilerini incelemişlerdir. Doğu Amerika Birleşik Devletleri’ndeki büyük bir devlet üniversitesinde İşletme Politikası ve Stratejisi dersinin dört bölümüne kayıtlı 132 işletme lisans öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre; görev çatışmasının sinerjik bilgi gelişimi üzerinde anlamlı ve negatif, takım psikolojik güvenliği üzerinde ise anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca görev çatışması

yüksek olduğunda; yüksek psikolojik güvenliğin, düşük psikolojik güvenlikle daha yüksek sinerjik bilgi gelişimine yol açtığını öne sürmektedirler (Mu ve Gnyawali, 2003:701).

Schepers ve diğerleri (2008) psikolojik güvenliğin; kişiler arası güven duygusu, bir çalışma ekibinde değer görme ve eğitim ortamında grup yazılımı teknolojisinin benimsenmesi noktasında önemli bir belirleyici olduğunu öne sürmüşlerdir. 36 takım halinde düzenlenen 361 üniversite öğrencisinden elde edilen verilerin analiz sonuçları; algılanan öğretmen desteğinin ve algılanan akran desteğinin psikolojik güvenlik üzerinde olumlu bireysel düzeydeki etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, hem algılanan kullanışlılığın hem de algılanan kullanım kolaylığının, psikolojik güvenliğin grup yazılımı kullanımı üzerindeki olumlu etkisine kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Dahası, psikolojik güvenliğin, grup yazılımı kullanımı üzerinde olumlu bir doğrudan etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir (Schepers ve diğ., 2008:757).

Siemens ve diğerleri (2009) psikolojik güvenliğin, imalat ve hizmet operasyonları bağlamlarında iş arkadaşları arasında bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini ampirik olarak incelemişlerdir. Dört şirket üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre; örgüt ortamında güven ne kadar yüksekse, bilgi paylaşımını kolaylaştırmada psikolojik güvenliğin öneminin o derece az olacağını öne sürmüşlerdir. Ek olarak, psikolojik güvenliğin; iş arkadaşları arasındaki iletişim sıklığıyla arttığını ve çalışanların bilgilerine olan güveninin, ilgili bilginin kodlanabilirliği ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Siemens ve diğ., 2009:429).

Liang ve arkadaşları (2012), üç psikolojik öncülün (psikolojik güvenlik, yapıcı değişim için zorunluluk hissetme ve organizasyon temelli öz saygı) teşvik edici ve yasaklayıcı ses davranışının denetleyici raporlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. İki dalgalı bir panel tasarımı kullanarak, varsayılmış ilişkileri incelemek için 239 çalışandan oluşan bir

örneklemden elde edilen verilerin analiz sonuçlarında; zorunluluk hissinin sonraki teşvik edici sesle, psikolojik güvenliğin sonraki yasaklayıcı sesle ve organizasyon temelli benlik saygısının ise teşvik edici seslerle karşılıklı olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Dahası, psikolojik güvenliğin her iki ses biçimi üzerindeki olumlu etkiyi güçlendirdiğini öne sürmüşlerdir (Liang, Farh ve Farh, 2012:71).

Dollard ve diğerleri (2012) yüksek iş taleplerinin bulunduğu örgütlerde, psiko-sosyal güvenlik ortamının çalışanın iş stresi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 14 aylık bir süre zarfında 23 polis merkezinde çalışan polis memurları üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre; birim psiko-sosyal güvenlik ortamı bağlamında, duygusal talepler ve duygusal kaynaklar arasında bir etkileşim tespit etmişlerdir. Ayrıca, psiko-sosyal güvenlik ortamının hakim olduğu örgütlerde, algılanan iş stresinin psiko-sosyal güvenlik ortamının az düzeyde bulunduğu kuruluşlara kıyasla daha düşük seviyelerde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Dollard, Tuckey ve Dormann, 2012:694).

Chandrasekaran ve Mishra (2012), Ar-Ge ekibinin bağlamsal faktörlerinin moderatör rolünü inceleyen kavramsal bir çerçeve geliştirmiş ve Ar-Ge projelerinde psikolojik güvenliğin performans sonuçlarını incelemişlerdir. 34 yüksek teknoloji iş biriminde, 110 Ar-Ge projesinde birden çok bilgi kaynağından toplanan birincil veriler kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları; göreceli keşif ve proje-organizasyon ölçüt uyumunun zıt moderasyon etkilerine sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, psikolojik güvenliğin proje performansı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Chandrasekaran ve Mishra, 2012:977).

Battal ve Soyalın (2020), algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolünü araştırmışlardır. Bir devlet üniversitesindeki

195 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre; algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğunu öne sürmüşlerdir. Bununla beraber, bu ilişkide psikolojik güvenliğin kısmi bir aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Battal ve Soyalın, 2020:161).

Derin (2017), kurumda çalışanlar arası güven seviyesinin işgören sesliliği üzerine etkisinde psikolojik rahatlığın aracı rolünü araştırmıştır. Malatya ilindeki bir devlet üniversitesinde 201 akademik personel üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarında; çalışanlar arası güven seviyesinin işgören sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, bu ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü olduğunu öne sürmüştür (Derin, 2017:51).

Gençer ve Ayyıldız (2017), psikolojik şartların ve demografik özelliklerin hizmette oluşan hataların telafi edilmesi performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir. Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren otellerde çalışan 392 personel üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre; psikolojik anlamlılık, psikolojik uygunluk ve psikolojik güvenliğin hizmette oluşan hataların telafi edilmesi performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir (Gençer ve Ayyıldız, 2017:46).

Koçak ve Yener (2019), lidere olan güven ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık etkisini incelemişlerdir. Sinop ilinde çalışan 170 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarında; lidere olan güven ile işyeri yalnızlığı arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, bu ilişkide psikolojik rahatlığın tam aracılık etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir (Koçak ve Yener, 2019:937).

Koçak (2020), çalışan performansı ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkide iş güvencesizliğinin düzenleyici ve örgütsel engelin aracılık etkisini araştırmıştır. Türkiye'deki

özel bir şirkette çalışan 223 kişiden elde edilen verilerin analiz sonuçlarında; çalışan performansı ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkide örgütsel engelin aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, çalışan performansı ile örgütsel engel arasındaki ilişkide iş güvencesizliğinin düzenleyici bir etkisi olduğunu tespit etmiştir (Koçak, 2020:119).



II. BÖLÜM: KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk bölümünde kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik kavramları detaylı bir şekilde açıklanarak bu terimler arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde ise Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık etkisini inceleyen araştırmaya yer verilecektir.

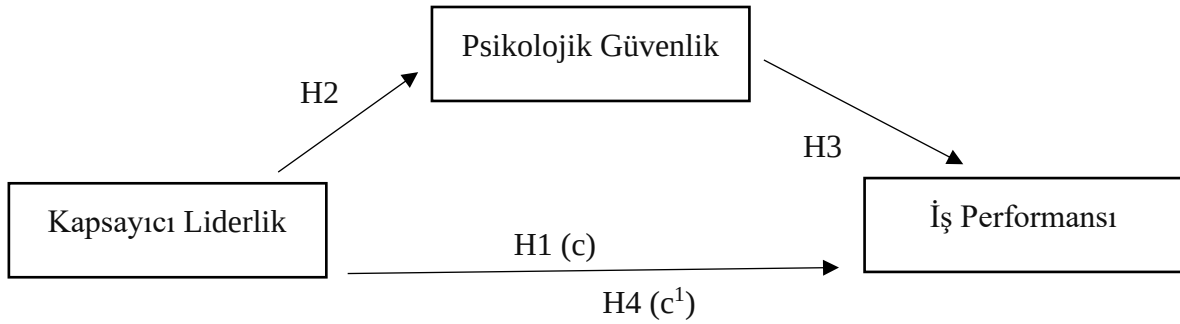
II.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Lider terimi, günlük hayatta ve iş dünyasında sıklıkla kullanılmakta olan bir kavramdır. Lider ve liderlik kavramları üzerine geçmiş yıllardan bugüne kadar büyük bir ilgi olduğu görülmektedir. Hem örgütler hem de toplum içerisinde liderler önemli bir yer tutmaktadır. Liderlik, örgütün belirlenen amaç ve hedeflere ulaşması yolunda başkalarını yönlendirme ve etkileme sürecidir. Literatürde çeşitli liderlik tarzları yer almaktadır. Bu liderlik tarzlarından birisi de araştırmamıza konu olan kapsayıcı liderliktir. Kapsayıcı lider, örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanlardan gelen yeni fikirlere daima açıktır. Liderlerin; her an ulaşılabilir olması, gelen öneri ve görüşleri önemsemesi, yeniliklere ve yeni fikirlere açık olması çalışanların iş performansına olumlu etki eden bir durumdur. Ayrıca kapsayıcı liderlerin ortaya koydukları bu tutum ve davranışlar, örgütteki güven ortamını arttıracak ve çalışanların psikolojik güvenlik algılarını olumlu düzeyde etkileyecektir. Aynı şekilde liderin

astlarıyla oluşturmuş olduğu güvenli ortamı, çalışanların iş süreçlerinde tüm yeteneklerini sergilemelerine ve performanslarına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve kapsayıcı liderliğin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık etkisini incelemektir. Kapsayıcı liderliğin, çalışanların psikolojik güvenlik algılarına olumlu etki sağlayacağı ve bunun da çalışanların iş performansını arttıracığı varsayılmıştır. Literatür incelemesi sonucunda kapsayıcı liderlik, psikolojik güvenlik ve iş performansını birlikte inceleyen hiçbir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle bu çalışmada kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık etkisini açıklamak üzere aşağıdaki model oluşturulmuştur.

Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli



II.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu kısımda literatür incelemesi neticesinde kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için oluşturulmuş hipotezler ele alınacaktır.

II.2.1. Kapsayıcı Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Kapsayıcı liderlik, liderlerin her zaman çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilendiği ve onlara açık olduğu ilişkisel liderliklerden biri olarak kabul edilmektedir (Hollander, 2009:4). Kapsayıcı liderlik, çalışanların beklentilerini iletmeye ve geri bildirimlerini almaya istekli olduğu bir ilişkisel liderlik biçimidir (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010:252). Bu liderlik; etik liderlik, hizmetkar liderlik ve dönüştürücü liderlik gibi diğer birkaç liderlik tarzıyla ilişkili olarak kabul edilebilir. Çünkü bir liderin destekleyici davranışları; hazır bulunuşluk, açıklık ve erişilebilirliği içeren üç yönü taşımaktadır. Kapsayıcı liderlik ayrıca, liderler ve takipçileri arasındaki pozitif bağlantı niteliklerini de motive etmektedir (Nguyen ve diğ., 2019:66). Bazı açılardan liderin kapsayıcılığı, dönüştürücü liderlik ve etkileşimsel liderliğin bir karışımı olarak ifade edilmektedir. Her iki liderlik türü de performansı olumlu yönde etkileyebilir. Kapsayıcı liderler, çalışanları iş sürecine katkıda bulunanlar olarak algılar ve herkesin örgüt içerisinde bir değeri olduğunu kabul eder. Bu davranış tarzı, bireylerin işe bağlılığını artırabilir ve işlerini esnek bir şekilde ele almalarını sağlayabilir. Ayrıca liderin kapsayıcılığı, çalışanların hedeflerinin, iş tatmin düzeylerinin ve iş performanslarının doğrudan iyileştirilmesine yönelik algılarını daha etkili bir şekilde teşvik edebilir (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010:251).

Örgütsel destek teorisine göre kapsayıcı liderlik, çalışanların organizasyonda olumlu bir iş davranışı sergilemesini teşvik edebilir (Choi, Tran ve Park, 2015:933). Kapsayıcı lider, çalışanlarına sürekli destekleme yoluyla uzmanlık deneyimlerini sağlama eğilimindedir. Tims ve arkadaşları (2011), liderin uzmanlık deneyimlerinin çalışanların performanslarına ilişkin olumlu geri bildirimler sağladığını belirlemişlerdir. Bu olumlu iklimin çalışanların kendilerine olan güveni de önemli ölçüde artırdığını öne sürmüşlerdir (Tims, Bakker ve Xanthopoulou, 2011:123).

Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan literatür incelemesi sonucunda bu kavramın genellikle işe adanmışlık, yenilikçi iş davranışı, stratejik esneklik, çeşitlilik iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve takım inovasyonu kavramları ile ilişkilendirildiği görülmüştür (Aslan, 2019; Choi, Tran ve Park, 2015; Obaid ve Al-Abachee, 2020; Randel ve diğ., 2016; Ye, Wang ve Guo, 2019). İş performansı ise genellikle iş stresi, dönüşümcü liderlik, duygusal zeka, etik liderlik, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider desteği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir (AbuAlRub, 2004; Ay ve Keleş, 2017; Ayan, 2015; Begenirbaş ve Çalışkan, 2014; Çelik ve Çıra, 2013; Kale, 2015; Lai ve diğ., 2020; Sungu ve diğ., 2020; Van Scotter, 2000). Yapılan literatür taraması sonuçlarında kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır.

Qi ve Liu (2017) kapsayıcı liderliğin, etik iklime özen göstererek çalışanın seslilik davranışı ve ekip performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çin'in altı şehrinde 105 ekipten 329 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada kapsayıcı liderlik; bireysel düzeyde çalışanın seslilik davranışı ve ekip düzeyinde ekip performansı ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir. Bunun yanı sıra ilgili etik iklim; bireysel düzeyde kapsayıcı liderlik ile çalışanın seslilik davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ederken, takım düzeyinde kapsayıcı liderlik ve ekip performansı arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği tespit edilmiştir (Qi ve Liu, 2017:1).

Yu (2019), kapsayıcı liderliğin çalışanların uyarlanabilir performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacı, kapsayıcı liderliğin çalışanın uyarlanabilir performansının iyileştirilmesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bu sonuçların işletmelerin yönetim seviyesinin iyileştirilmesi için bazı faydalı öneriler sağladığını öne sürmüştür (Yu, 2019:393).

Xiang ve arkadaşları (2017), psikolojik sermaye perspektifinde, kapsayıcı liderliğin çalışanın inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar kapsayıcı liderliğin, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak inovasyon performanslarını dolaylı olarak iyileştirebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kapsayıcı liderliğin, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini rahat hissetmelerine olanak tanıdığını ve yenilikçi performans düzeylerini geliştirdiğini ortaya koymuşlardır (Xiang, Chen ve Zhao, 2017:111).

Yukarıda bahsedilen araştırmalardan elde edilen sonuçlara ve görüşlere dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Kapsayıcı liderlik, çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

II.2.2. Kapsayıcı Liderlik ile Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki

Psikolojik güvenlik, bireylerin çalışma ortamında kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Edmondson, 1999:354). Psikolojik güvenlik algısı, insanların kendileri olmaktan dolayı rahat hissettikleri ve kendi imajlarına, statülerine veya kariyerlerine olumsuz etkileyecek sonuçlardan korkmadan kendilerini gösterebildikleri bir ortam oluşturmaktadır (Edmondson, 1999:354; Kahn, 1990:708). Ancak Edmondson (2004), psikolojik güvenliğin güvenden farklı olduğunu öne sürmüştür. Psikolojik güvenlik dar ve kısa bir zaman çerçevesini kapsarken, güven geniş bir zamansal aralığa odaklanmaktadır (Edmondson, 2004:245).

Araştırmalar, lider davranışlarının psikolojik güvenlik duygularına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Nembhard ve Edmondson, 2006). Özellikle Edmondson (2004), liderler açıklık, hazır bulunuşluk ve erişilebilirlik tutumları sergilediğinde, işyerinde çalışanlar arasında psikolojik güvenliğin gelişimini kolaylaştıracaklarını öne sürmüştür. Liderler, bu tür

davranışların önemini anlatarak ve çalışanlara bu tür davranışlardan olumsuz sonuçların kaynaklanmayacağına dair güvence vererek, çalışanları yeni fikirler ortaya koyma ve risk alma konularında teşvik edebilir. Açık, hazır bulunabilir ve erişilebilir olmak, liderlerin bu tür beklentileri iletmesine olanak tanımaktadır. Lider çalışanlara karşı açık olduğunda, çalışanları dinlediğinde, iş hedeflerine ulaşmanın yeni yollarını tartışmaya istekli olduğunda ve yeni fırsatlar verme konusunda çalışanları desteklediğinde, çalışanlar muhtemelen yeni fikirler ortaya koymaya istekli olacak ve bu fikirleri ortaya çıkarırken risk almanın güvenli olduğunu hissedeceklerdir. Edmondson'un (2004) liderliğin açıklık, hazır bulunuşluk ve erişilebilirlik gibi yönleri hakkındaki teorisi, lider yardımseverliğini, lider desteğini ve güveni artıran davranışlara işaret eden diğer çalışmalarla da tutarlıdır (Burke, Sims, Lazzara ve Salas, 2007). Ek olarak, yüksek kaliteli kişiler arası ilişkilerin psikolojik güvenliğin gelişimini kolaylaştırdığı öne sürülmüştür (Carmeli, Brueller ve Dutton, 2009:81).

Psikolojik güvenlik ile ilgili yapılan literatür incelemesi sonucunda bu kavramın genellikle dönüşümcü liderlik, performans, kişilerarası yüksek kaliteli ilişkiler, işe adanmışlık, sosyal destek, yenilikçi iş davranışı ve çalışan sesliliği kavramları ile ilişkilendirildiği görülmüştür (Brueller ve Carmeli, 2011; Carmeli ve diğ., 2014; Carmeli ve Gittell, 2009; Derin, 2017; Detert ve Burris, 2007; Schepers ve diğ., 2008). Yapılan literatür taraması sonuçlarında kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda araştırma olduğu görülmüştür.

Younas ve diğerleri (2020), kapsayıcı liderliğin değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık etkisini incelemişlerdir. Pakistan'da farklı endüstrilerdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 78 çalışma ekibinden 296 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, kapsayıcı liderlik ile değişim odaklı örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, kapsayıcı liderlik ile değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü olduğunu ortaya koymuşlardır (Younas ve diğ., 2020:169).

Carmeli ve arkadaşları (2010), kapsayıcı liderlik ve çalışan katılımının işyerinde yaratıcı görevlerde bulunma istekleri üzerine etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü araştırmışlardır. 150 çalışan ile yaptıkları Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizinin sonuçları, kapsayıcı liderliğin pozitif olarak psikolojik güvenlikle ilişkili olduğunu ve bunun da çalışanların yaratıcı çalışmaya katılımını sağladığını göstermektedir (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010:250).

Javed ve arkadaşları (2017) kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolünü araştırmışlardır. Pakistan'daki tekstil endüstrisinde çalışan amirler ve astlar üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı ile olumlu ilişkili olduğunu ve psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir (Javed ve diğ., 2017:117).

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçları çerçevesinde kapsayıcı liderlik ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Kapsayıcı liderlik, psikolojik güvenliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

II.2.3. Psikolojik Güvenlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Psikolojik güvenlik kavramı; klinik psikoloji, aile terapisi ve gruplar alanlarına dayanmaktadır (Kahn, 1990:708). İş bağlamında psikolojik güvenlik, çalışanların yaratıcılığını açığa çıkarma ve çalışanları öğrenmekte özgür hissettirme yeteneği nedeniyle değerli bir olgudur. Bu sonuçların iş görevleri için anlamı göz önüne alındığında, psikolojik güvenliğin

performansa katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Bu ilişkinin bir kanıtı, örgütsel öğrenme üzerine yapılan çalışmada açıkça görülmektedir (Edmondson, 1999).

Geri bildirim arama, yardım isteme ve hataları tartışma gibi uyarlanabilir davranışlar çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir çünkü bu durum çalışanların örgüte daha iyi uyum sağlamasına ve kendini geliştirmesine imkan sağlamaktadır. Bu davranışların potansiyel faydaları ödüllendirici olsa da, genellikle kişinin zayıflıklarını ortaya çıkarmaktadır (Edmondson, 1999:356). Örneğin, hataları kabul etmenin veya yardım istemenin bir sonucu olarak, bir kişi yetersiz görünebilir ve bu nedenle kişinin imajına olumsuz etki edebilir (Lee, 1997:357). Benzer şekilde, kişinin öğrenme engellerini açıkça tartışarak ortaya çıkan tehdit duygusu, bireyleri problem çözme faaliyetlerine katılma çabasından caydırmaktadır (MacDuffie, 1997:499). Buna göre, öğrenme davranışları bu koşullar altında sınırlı olacaktır. Aksine, yüksek düzeyde psikolojik güvenlik algılayan çalışanların deney yapma, keşfetme ve öğrenme olasılığı daha yüksektir. Bu davranışlar, nihayetinde işin kalitesini veya verimliliğini artırarak çalışanların daha iyi performans elde etmelerine yardımcı olabilecektir.

Psikolojik güvenlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair yapılan literatür taraması sonuçlarında bu iki kavramı birlikte inceleyen çok az sayıda araştırma olduğu görülmüştür.

Li ve Tan (2013) yöneticiye duyulan güvenin; pozitif psikolojik anlamlılık, güvenlik, ulaşılabilirlik ve bireysel iş performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 206 yönetici ve çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticiye duyulan güvenin; psikolojik uygunluk ve psikolojik güvenlik yoluyla iş performansına katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir (Li ve Tan, 2013:407).

Miao ve diğeri (2019), CEO'ların girişimci liderlik sergilemesinin, üst düzey yönetim ekibi performansını ve ekip üyelerinin iş performansını artırıp artırmadığını ve psikolojik güvenliğin bu tür etkilere aracılık edip etmediğini incelemişlerdir. 56 üst yönetim ekibindeki 262 ekip üyesiyle yaptıkları araştırmada, CEO'nun girişimci liderlik uygulamasının ekipte ve bireysel düzeylerde daha yüksek performans sergilemelerine yol açtığını ve bu tür ilişkilere psikolojik güvenliğin aracılık ettiğini tespit etmişlerdir (Miao ve diğ., 2019:1119).

Bradley ve arkadaşları (2012), örgütteki psikolojik güvenlik ikliminin, görev çatışmasını ve ekip performansını iyileştireceğini öne sürmüşlerdir. 117 proje ekibinden elde edilen bulgular, psikolojik güvenlik ikliminin görev çatışması ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, görev çatışması ve ekip performansı, yüksek psikolojik güvenlik koşulları altında olumlu bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Bradley ve diğ., 2012:151).

Yüksek düzeyde psikolojik güvenlik algılayan çalışanların daha iyi iş performansı ortaya koyabildiklerini destekleyen araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Psikolojik güvenlik, çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

II.2.4. Kapsayıcı Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenliğin Aracı Etkisi

Carmeli ve diğeri (2014), dönüşümcü liderlik ve yaratıcı problem çözme arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik ve düşünömselliğin aracılık rolünü araştırdıkları çalışma bulgularında, psikolojik güvenliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak düşünömsellik yoluyla, çalışanların yaratıcı problem çözme kapasitesi ile ilişkili olduğunu

tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin psikolojik güvenlik ve düşünömsellik algıları aracılığıyla yaratıcı problem çözme kapasitesi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Carmeli ve diğ., 2014:115).

Chen ve arkadaşları (2014), formal mentorluk programının önemini, Çin bağlamında psikolojik güvenliğin aracılık ve güç mesafesi yöneliminin ılımlı rolünü ve mentorlar tarafından sağlanan formal mentorluk düzeyinin, bireylerin çalışma tutumlarını etkileyip etkilemediğini, nasıl ve ne zaman etkilediğini araştırmışlardır. 208 formal mentor üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarında, algılanan psikolojik güvenliğin, formal mentorluk düzeyi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini, formal mentorluk düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ise tam aracılık etki ettiğini tespit etmişlerdir (Chen, Liao ve Wen, 2014:1112).

Gu ve diğerleri (2013), Ar-Ge ekiplerinde sosyal sermaye ve inovasyon arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik ve hatalardan öğrenme algısının aracı rollerini incelemişlerdir. Araştırmacılar, psikolojik güvenlik ve hatalardan öğrenme algısının, Ar-Ge ekiplerinde yapısal ve bilişsel sermaye ile yenilik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ve Ar-Ge ekiplerinde ilişkisel sermaye ve yenilik arasındaki ilişkiye ise tam olarak aracılık ettiğini tespit etmişlerdir (Gu, Wang ve Wang, 2013:89).

Taştan ve İşıaık (2020), yenilikçi iş davranışı ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü araştırdıkları çalışmalarında psikolojik güvenliğin aracılık etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca yenilikçi iş davranışı ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Taştan ve İşıaık, 2020:84).

Yukarıda bahsedilen bütün bu ilişkiler çerçevesinde kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık bir etkisi olabileceği kanaatine varılmış olup aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik aracı rol oynar.

II.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızdaki birinci örneklerimin çalışma evrenini sağlık çalışanları, ikinci örneklerimin çalışma evrenini ise bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personeller oluşturmaktadır. Akademi alanında liderlik ve performans parametrelerinin önemli olması araştırmadaki kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik kavramlarını ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini bu alandaki akademik personeller perspektifinden değerlendirme yapmaya yöneltmiştir. Üniversitenin yayınladığı verilere göre, üniversitede 1048 akademik personel görev yapmaktadır (<https://ebyu.edu.tr/wp-content/uploads/2020/01/akademikpersonelistatistik2020.pdf>). İkinci örneklem için bu çalışma evreninden %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile seçilebilecek örneklem büyüklüğü 281 olarak belirlenmiştir (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Anketlere geri dönüş yapma oranının düşük olabileceği ve verilerde yaşanabilecek kayıpların olasılığı göz önüne alınarak 450 kişiye anket bizzat araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır.

Anketlerde yer alan soruların samimi, tarafsız ve doğru bir şekilde doldurulması için hem sağlık çalışanlarına hem de akademik personellere genel hatlarıyla anketin kapsamı, içeriği ve soruları ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Anketteki soruların sağlıklı bir şekilde cevaplanabilmesini sağlamak için kişilerle birebir irtibat halinde kalınmıştır. Birinci örneklemde ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapmak üzere sağlık çalışanlarından oluşan 136

anket kullanılmıştır. İkinci örneklem için ise 450 kişiye ulaştırılan ankete 372 kişi geri dönüş sağlamıştır. Bunlardan 22 tanesi eksik veri girişleri yapıldığından dolayı değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Sonuç olarak 350 anket değerlendirilebilir nitelikte bulunarak analize dahil edilmiştir.

II.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel bir çalışma olmasından dolayı her iki örneklemde de veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamak amacıyla kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik kavramları hakkında hem yerli hem de yabancı literatür taranmış ve ölçüm araçları tespit edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerin orijinal dillerinin İngilizce olması nedeniyle Türkçe'ye uyarlanıp uyarlanmadıkları araştırılmıştır. Psikolojik güvenlik ve iş performansı ölçekleri için birçok araştırmada Türkçe uyarlamaları yapılmış ölçekler belirlenmiştir. Türkçe uyarlaması bulunmayan kapsayıcı liderlik ölçeğinin ise Türkçe'ye uyarlaması bizzat yapılmıştır. Ölçeklerde yer alan maddeler önce İngilizce'den Türkçe'ye, sonrasında Türkçe'den tekrar İngilizce'ye alanında uzman kişiler tarafından tercüme edilerek maddelerde bir anlam kaybı yaşanmadığı tespit edilmiştir. Dil ve içerik açısından alanında uzman kişilerle istişare edilmiş ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra anketin son şekli oluşturulmuştur.

Araştırmada birinci örneklem için kullanılan anket iki kısımdan ve toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. İlk kısım, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, mevcut kurumdaki kıdem ve meslek gibi bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan beş maddeden oluşmaktadır. Anketin son bölümünde ise kapsayıcı liderlik ile ilgili 9 ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ikinci örneklem anket dört kısımdan ve toplam 25 ifadeden oluşmaktadır. İlk kısım, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, mevcut kurumdaki kıdem ve unvan gibi bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan beş maddeden oluşmaktadır. Anketin diğer kısımlarında ise sırasıyla kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik ile ilgili 20 ifade yer almaktadır. Anketi oluşturan ölçeklere ait temel bilgiler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

II.4.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Kapsayıcı liderlik davranışını ölçmek için Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Açıklık, hazır bulunuşluk ve erişilebilirlik olarak 3 alt boyuttan oluşan bu ölçekte toplam 9 madde bulunmaktadır. Türkçe uyarlaması bulunmayan ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizleri bizzat yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,944 olarak bulunmuştur. Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ise Cronbach Alfa değeri 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçek 5'li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum).

II.4.2. İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performansı düzeylerini ölçmek için Kirkman ve Rosen (1999) ve Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının çalışmalarda çok fazla kullanılmasından dolayı bu ölçek tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir. Türkçe literatürde ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,827 olarak bulunmuştur. Ölçek

5’li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum).

II.4.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeği

Kişilerin psikolojik güvenlik algılarını ölçmeye yönelik olarak Edmondson (1999) tarafından geliştirilen Psikolojik Güvenlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek hem yerli hem de yabancı çalışmalarda çok fazla kullanıldığından dolayı tercih edilmiştir. Ölçek 7 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ ye uyarlaması Yener (2015) tarafından yapılmış olup ölçeğin Türkçe literatürde kullanılabileceği tespit edilmiştir. Türkçe alanyazında Yener (2015) tarafından uyarlaması yapılan ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,810 olarak bulunmuştur. Ölçeği geliştiren araştırmacı tarafından ise Cronbach Alfa değeri 0,82 olarak bulunmuştur. Ölçek 5’li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum).

II.4.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Çevirisi

Sosyal bilimler alanında ölçek uyarlama ile ilgili yapılan çalışmalar, araştırmacıların veri toplama aracı elde etmeleri amacıyla başvurdukları bir yoldur. Ölçek geliştirmeden ziyade ölçek uyarlaması yapmak daha düşük maliyetli ve daha kolay bir uygulamadır. Farklı dilde oluşturulmuş bir ölçeğin Türkçe’ ye uyarlaması bazı adımlar izlenerek yapılmaktadır (Brislin ve diğ., aktaran Kerse, Koçak ve Özdemir, 2020:1776).

Bu çalışmada uyarlaması yapılan kapsayıcı liderlik ölçeği Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilmiş olan 9 soruluk bir ölçektir. Araştırmacı tarafından İngilizce dilinde oluşturulmuş bu ölçek, ilk olarak anadili Türkçe olan ve hem Türkçe’ ye hem de İngilizce’ ye hakim iki dilbilimci tarafından Türkçe’ ye çevrilmiştir. İkinci adımda yine iki dile de hakim ilk aşamadaki kişilerden farklı iki dilbilimci tarafından Türkçe’ den İngilizce’

ye çevrilmiştir. Üçüncü aşamada ise iki dile de hakim sosyal bilimler alanında uzman üç öğretim üyesine danışılmıştır. Uzman kişilerden alınan geribildirim sonucunda iki dile de hakim önceki aşamaların hiçbirinde görev alamamış bir dilbilimciye kapsayıcı liderlik ölçeğinin orijinal hali ve çevirisi incelettirilmiş ve sosyal bilimler alanında uzman ve İngilizce'ye hakim iki öğretim üyesine incelettirilip onaylatıldıktan sonra kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye çevirisinin uygun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

II.4.5. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 25 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin her birine güvenirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa analizi yapılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin güvenirliliği bakımından 0,70 veya üzerinde olması gerektiği dikkate alınmıştır (Çakıcı, 2012:85). Güvenirliliğe ilişkin seviyeler şu şekildedir;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında yer alırsa ölçeğin güvenilir olmadığı,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında yer alırsa ölçeğin güvenirliliğinin düşük olduğu,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında yer alırsa ölçeğin güvenilir olduğu,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında yer alırsa ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu kabul edilmektedir (Akgül, 2019:125).

Birinci örnekleme Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizi, değişkenlerden hangilerinin beraber hareket ettiğini ve değişkene etki eden faktör sayısını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Çalışmamızda her bir maddenin faktör yüklerinin 0,40' dan yüksek olması gerektiği dikkate alınmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu

yorumlayabilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik testi sonuçları ele alınmıştır. KMO değerinin 0,60' ın üzerinde ve Bartlett's Küresellik testi değerinin ise $p \leq 0,05$ olması gerektiği dikkate alınmıştır (Naktiyok, 2015:117–118). KMO değerine ilişkin seviyeler şu şekildedir;

- $0,00 \leq KMO < 0,50$ aralığında olursa kabul edilemez,
- $0,50 \leq KMO \leq 0,60$ aralığında olursa kötü,
- $0,61 \leq KMO \leq 0,70$ aralığında olursa zayıf,
- $0,71 \leq KMO \leq 0,80$ aralığında olursa orta,
- $0,81 \leq KMO \leq 0,90$ aralığında olursa iyi,
- $0,91 \leq KMO \leq 1,00$ aralığında olursa mükemmel düzeyde olduğu kabul edilir (Koçak, 2017:89–90).

Birinci ve ikinci örneklerde yer alan ölçeklerin faktör yapısının uyumunu tespit etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Çalışmada modelin uyumunu belirlemek üzere CMIN/DF (Ki-Kare Uyum Testi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (İyilik Uyum İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi), IFI (Artımlı Uyum İndeksi) ve TLI (Tucker-Lewis İndeksi) değerleri incelenmiştir (İlhan ve Çetin, 2014:30). Araştırmamızdaki modelin uyumunu belirlemek amacıyla baz alınan iyi uyum değerleri ile kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 2.1' de verilmiştir (Akgül, 2019:127; İlhan ve Çetin, 2014:30–31).

Tablo 2.1. Modeli Değerlendirmek Üzere Baz Alınan Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI < 0,95$

Kaynak: (İsmail Akgül (2019), Bilgi Paylaşımının Çalışan Yaratıcılığı ve Yenilik Yapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma)

Veriler iki farklı örneklemden yararlanılarak ve iki aşamada analiz edilmiştir. Birinci aşamada ilk örneklemden (136 sağlık çalışanı) elde edilen verilere, Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen 3 alt boyuttan oluşan toplam 9 maddeli kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirlik ve geçerliliğini ortaya koymak amacıyla; güvenirlik analizi, korelasyon analizi, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

İkinci aşamada ise diğer örneklemden (350 akademik personel) elde edilen verilerin analizinde; güvenirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis H-Testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

II.5. Bulgular ve Analiz

Çalışmanın bu kısmında birinci örneklemden elde edilen verilerle kapsayıcı liderlik ölçeğine yönelik birtakım analizler yapılmıştır. İkinci örneklemden elde edilen verilerin ise demografik özellikleri, kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik ölçeklerine yönelik birtakım analizler yapıp yorumlanmıştır.

II.5.1. Birinci Örneklemeye Ait Bulgular ve Analiz

II.5.1.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Anket çalışmamızda yer alan sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, mevcut kurumdaki kıdem ve mesleklerine ait demografik bulgular Tablo 2.2' de özetlenmiştir.

Tablo 2.2. Demografik Özellikler

Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	83	61
	Erkek	53	39
Yaş	25 ve altı	31	22,8
	26-31	67	49,3
	32-37	22	16,2
	38 ve üzeri	16	11,8
Medeni Durum	Evli	68	50
	Bekar	68	50
Kıdem	4 yıl ve altı	74	54,4
	5-9 yıl	37	27,2
	10-14 yıl	9	6,6
	15 yıl ve üstü	16	11,8
Meslek	Doktor	50	36,8
	Hemşire	32	23,5
	Ebe	17	12,5
	Tıbbi Sekreter	5	3,7
	Diğer	32	23,5
Toplam		136	100

Tablo 2.2 incelendiğinde araştırmaya katılan kadın çalışanların erkek çalışanlardan fazla olduğu (%61), katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-31 yaş aralığında olduğu (%49,3), bekar çalışanlar ile evlilerin aynı olduğu (%50), kıdeme göre büyük çoğunluğunun 4 yıl ve altı süreyle çalıştıkları (%54,4) ve mesleklerine göre büyük çoğunluğunun doktor olduğu görülmektedir (%36,8).

II.5.1.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Çalışmamızın bu kısmında 9 madde ve 3 boyuttan oluşan kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirlilik analizi için ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Araştırmada Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin güvenirliliği

bakımından 0,70 veya üzerinde bir değerde olması gerektiği dikkate alınmıştır. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait ifadeler Açıklık boyutu için (A), Hazır Bulunuşluk boyutu için (HB) ve Erişilebilirlik boyutu için (E) kodu ile 1’ den 9’ a kadar numaralandırılarak belirtilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirliliğini belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular Tablo 2.3’de özetlenmiştir.

Tablo 2.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
A1	3,0000	1,13529	25,7426	52,430	,793	,937
A2	2,9485	1,10433	25,7941	51,942	,854	,933
A3	3,0294	1,13491	25,7132	52,058	,819	,935
HB1	3,1250	1,14463	25,6176	52,164	,803	,936
HB2	3,3897	,97504	25,3529	57,356	,572	,948
HB3	3,4853	1,04694	25,2574	53,289	,809	,936
HB4	3,3309	1,05448	25,4118	53,888	,759	,939
E1	3,1176	1,12913	25,6250	51,836	,839	,934
E2	3,3162	1,09343	25,4265	53,061	,785	,937
GENEL	Aritmetik Ortalama 28,7426	Standart Sapma 8,170		Varyans 66,756		Cronbach Alfa ,944

Tablo 2.3’deki değerler incelendiğinde ölçekte yer alan bütün maddelerin toplam puan korelasyonunun ,40’ dan yüksek olduğu görülmektedir (Kerse, 2017:134). Ayrıca bulgular, bu maddelerden herhangi birinin ölçekten silinmesi durumunda Cronbach Alfa katsayısı değerinde önemli seviyede bir değişiklik olmayacağını göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değerinin ,944 olarak çıkması güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesi kapsamında maddeler arası korelasyon değerleri de analiz edilmiştir. Bir madde üstündeki puanların ölçekte yer alan diğer bütün maddelere ait puanlar ile ne derece ilişkili olduğu, maddeler arası korelasyon değerleri ile incelenmektedir. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular Tablo 2.4’de özetlenmiştir.

Tablo 2.4. Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A1	1								
A2	,839**	1							
A3	,719**	,805**	1						
HB1	,713**	,802**	,761**	1					
HB2	,475**	,521**	,451**	,480**	1				
HB3	,636**	,675**	,667**	,654**	,488**	1			
HB4	,644**	,651**	,673**	,598**	,472**	,706**	1		
E1	,653**	,706**	,679**	,688**	,503**	,778**	,707**	1	
E2	,585**	,615**	,655**	,625**	,530**	,764**	,622**	,834**	1

**p<0,01

Tablo 2.4’ deki değerler incelendiğinde ,451 ile ,839 aralığında maddeler arası korelasyon değerlerinin olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, maddelerin birbirleriyle pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir (Kerse, Koçak ve Özdemir, 2020:1779).

Güvenirlilik ve korelasyon analizlerinden sonra faktör bazlı ayırt etme aşamasına geçilmiştir. Ölçeğe ait %27’ lik üst ve alt grupların skorları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız t-testi uygulanmıştır. Bu analizin yapılma amacı, her maddeye ait verilmiş olan yanıtın üst ve alt gruplar arasında farklılığın olup olmadığını yani ayırt edebilme gücünü belirlemektir. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular Tablo 2.5’de özetlenmiştir.

Tablo 2.5. Maddelere İlişkin Üst ve Alt Grup Ortalamalarına Dair Bağımsız t Testi Sonuçları

Madde No	Grup	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
KL1	Üst grup	36	4,0833	,50000	14,705	,000
	Alt grup	36	1,7778	,79682	14,705	,000
KL2	Üst grup	36	4,0833	,50000	17,863	,000
	Alt grup	36	1,7500	,60356	17,863	,000
KL3	Üst grup	36	4,1944	,40139	19,216	,000
	Alt grup	36	1,7500	,64918	19,216	,000
KL4	Üst grup	36	4,2500	,50000	18,599	,000
	Alt grup	36	1,8889	,57459	18,599	,000
KL5	Üst grup	36	4,2222	,54043	10,941	,000
	Alt grup	36	2,5000	,77460	10,941	,000
KL6	Üst grup	36	4,3333	,53452	12,294	,000
	Alt grup	36	2,2778	,84890	12,294	,000
KL7	Üst grup	36	4,2778	,51331	12,617	,000
	Alt grup	36	2,2222	,83190	12,617	,000
KL8	Üst grup	36	4,2500	,60356	16,302	,000
	Alt grup	36	1,8611	,63932	16,302	,000
KL9	Üst grup	36	4,306	,4672	11,957	,000
	Alt grup	36	2,194	,9508	11,957	,000

Tablo 2.5 incelendiğinde, tüm gruplar için ortaya çıkan farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < ,001$). Elde edilen verilere göre, ölçekte yer alan maddelerin birbirlerinden bağımsız oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

II.5.1.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirlik analizinin yapılmasının ardından geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan veriler Tablo 2.6’ da verilmiştir.

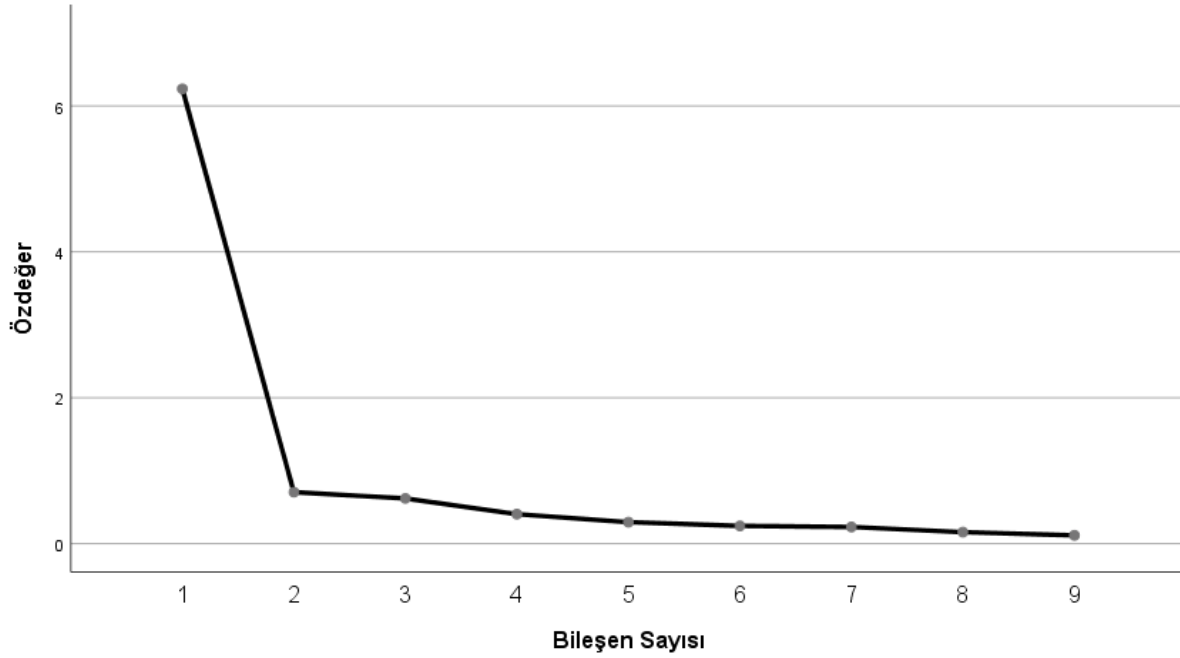
Tablo 2.6. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)	Cronbach Alfa
KL1	,841	6,234	69,271	69,271	,944
KL2	,889				
KL3	,863				
KL4	,850				
KL5	,639				
KL6	,855				
KL7	,813				
KL8	,880				
KL9	,834				
KMO= ,919 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1055,055 p= ,000					

Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını yorumlayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik testi sonuçlarının ele alınması gerekmektedir. Tablo 2.6 incelendiğinde KMO değerinin ,919 olarak çıkması ($KMO > ,60$) faktör analizi için örneklemin yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir. Yine tablodan hareketle Bartlett's Küresellik testinin ($1055,055$; $p = ,000$) anlamlı olması ($p \leq 0,05$) ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca tablodaki sonuçlar incelendiğinde ölçekteki her bir maddenin faktör yüklerinin $0,40$ ' dan yüksek olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan her bir maddenin faktör yüklerinin ,639 ile ,889 arasında değiştiği görülmektedir. Yani bu sonuç, maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucuna göre, ölçekte bulunan toplam 9 maddenin özdeğeri 1' den yüksek olan tek bir maddede birleştiği görülmektedir. Şekil 2.2' de görüldüğü üzere birinci faktörden sonra gözle görünür bir şekilde kırılma meydana gelmiştir. Bu maddeler toplam varyansın %69,271' ini açıklamaktadır.

Şekil 2.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Yamaç Serpme Grafiği



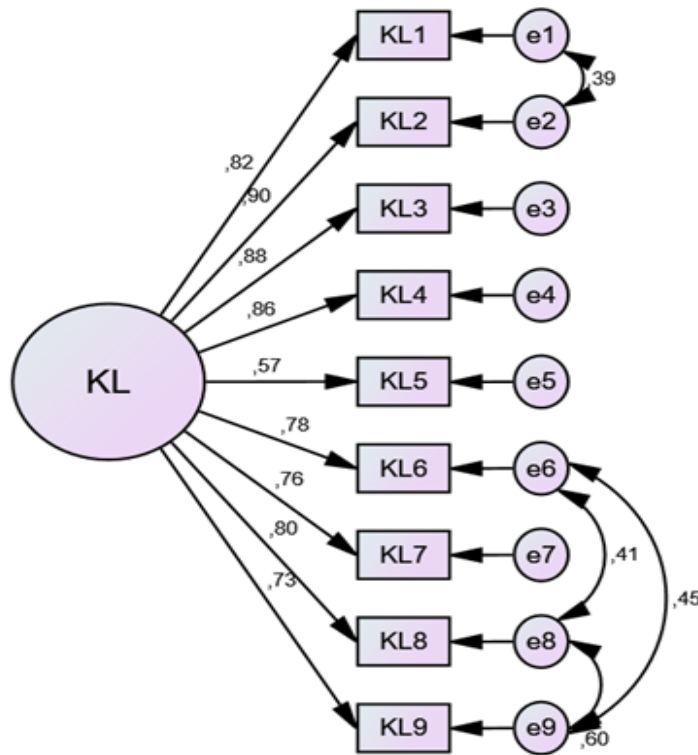
Yukarıda bahsedilen tüm analizler neticesinde, Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen açıklık, hazır bulunuşluk ve erişilebilirlik olarak 3 alt boyuttan oluşan toplam 9 maddeli kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanmasında yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Türkçe alanyazında tek boyutlu olarak ele alınması gerektiği kanaatine varılmıştır. Açıklık alt boyutundaki sorulardan biri olan “Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır”, hazır bulunuşluk alt boyutundaki sorulardan biri olan “Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır” ve erişilebilirlik alt boyutundaki sorulardan biri olan “Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir” soruları Türkçe literatüründe ve kültüründe birbirleriyle aynı veya benzer nitelikte olan sorulardır. Yani katılımcıların kapsayıcı liderlik ölçeğindeki her bir soruyu aynı fikir ve düşünceye sahip olarak yanıtladıkları

tespit edilmiştir. Katılımcıların her bir soruyu aynı mantık, his ve düşünce kapsamında değerlendirdikleri görülmüştür. Sonuç olarak, dil ve kültür farklılıklarından dolayı ölçeğin orijinal halinde 3 alt boyut olmasına karşın, yapılan analizler neticesinde ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması neticesinde literatürde tek boyutta ele alınması gerektiğinin faydalı olacağı önerilmektedir.

II.5.1.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kapsayıcı liderlik ölçeğinde yer alan maddelerin keşfedici faktör analizi sonucunda oluşan faktör yapısının uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde KL1-KL2, KL6-KL8, KL8-KL9 ve KL6-KL9 maddeleri arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon işleminin ardından elde edilen değerler Şekil 2.3' de verilmiştir.

Şekil 2.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.3 incelendiğinde ölçekte yer alan maddelerin standardize edilmiş faktör yüklerinden her birinin 0,5’ ten büyük olduğu görülmektedir (Akgül, 2019:126).

Hiçbir madde analizden çıkarılmayarak yapılan bu modifikasyonların ardından kapsayıcı liderlik ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 2.7 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 2.7. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Modelin Uyum Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	1,818
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,078
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,961
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,982
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,937
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,877
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,982
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI < 0,95$	0,972

Tablo 2.7 incelendiğinde; CMIN/DF= 1,818, NFI= 0,961, CFI= 0,982, IFI= 0,982 ve TLI= 0,972 değerlerinin iyi uyum aralığında, RMSEA= 0,078, GFI= 0,937 ve AGFI= 0,877 değerlerinin ise kabul edilebilir uyum aralığında oldukları görülmektedir. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ele alındığında ölçeğin tek faktörlü yapıya uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

II.5.2. İkinci Örneklemeye Ait Bulgular ve Analiz

II.5.2.1. Normallik Testi

Verilerin SPSS programıyla normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Verilerin normal dağılımlarını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sonuçları incelenmiştir. %95 güven aralığında bu test sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı çıkmaları verilerin normal dağılmadıklarını ifade etmektedir. Ayrıca yine verilerin normal dağılımlarını belirlemek için “Z” değerleri ele alınmıştır. “Z” değeri, verilerde yer alan çarpıklık ve basıklık değerlerinden her birisinin kendi standart hata değerine bölünmesi sonucu ortaya çıkan bir

değerdir. Eğer “Z” değerleri -1,96 ile +1,96 arasında çıkarsa bu durum verilerin normal dağıldıklarını ifade etmektedir (Koçak, 2017:89–90;Kim, 2013:52–53). Çalışmada yer alan ölçeklere ait analiz sonuçları Tablo 2.8’ de verilmiştir.

Tablo 2.8. Ölçeklere Ait Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z	İstatistik	Z	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
KL	-1,349	-10,376	2,011	7,734	,156	,000	,890	,000
PG	-,620	-4,769	,245	,942	,111	,000	,966	,000
İP	-1,602	-12,323	2,254	8,669	,274	,000	,807	,000

Tablo 2.8 incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sonuçlarının anlamlı çıktıkları görülmektedir. Ayrıca her bir ölçek ele alındığında “Z” değerlerinin genel olarak normal dağılıma uymadıkları görülmektedir. Tüm bu sonuçlar ışığında parametrik olmayan testlerin verilerimizin analizinde kullanılmasına karar verilmiştir.

II.5.2.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Anket çalışmamızda yer alan akademik personellerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mevcut kurumdaki kıdem ve unvanlarına ait demografik bulgular Tablo 2.9’ da özetlenmiştir.

Tablo 2.9. Demografik Özellikler

Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	115	32,9
	Erkek	235	67,1
Yaş	25 ve altı	8	2,3
	26-31	79	22,6
	32-37	124	35,4
	38 ve üzeri	139	39,7
Medeni Durum	Evli	268	76,6
	Bekar	82	23,4
Kıdem	4 yıl ve altı	94	26,9
	5-9 yıl	96	27,4
	10-14 yıl	102	29,1
	15 yıl ve üstü	58	16,6
Unvan	Araş. Gör.	98	28
	Öğr. Gör.	78	22,3
	Dr. Öğr. Üyesi	112	32
	Doç. Dr.	40	11,4
	Prof. Dr.	20	6,3
Toplam		350	100

Tablo 2.9 incelendiğinde araştırmaya katılan erkek bireylerin kadın bireylerden fazla olduğu (%67,1), katılımcıların büyük çoğunluğunun 38 ve üzeri yaşta olduğu (%39,7), evli çalışanların bekar çalışanlardan fazla olduğu (%76,6), kıdeme göre büyük çoğunluğunun 10-14 yıl süreyle mevcut kurumda çalıştıkları (%29,1) ve unvanlarına göre katılımcıların büyük çoğunluğunun Dr. Öğr. Üyesi olduğu görülmektedir (%32).

II.5.2.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Analizler

Bu kısımda çalışma kapsamında birinci örneklemde yapılan analizler neticesinde ortaya konan 9 madde ve tek boyuttan oluşan kapsayıcı liderlik ölçeğinin, ikinci örneklemde elde edilen verilere ait güvenirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi incelenecektir.

II.5.2.3.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Çalışmamızın bu kısmında 9 madde ve tek boyuttan oluşan kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirlik analizi için ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Araştırmada Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin güvenirliği bakımından 0,70 veya üzerinde bir değerde olması gerektiği dikkate alınmıştır. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait ifadeler KL koduyla 1' den 9' a kadar numaralandırılarak belirtilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular Tablo 2.10'da özetlenmiştir.

Tablo 2.10. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

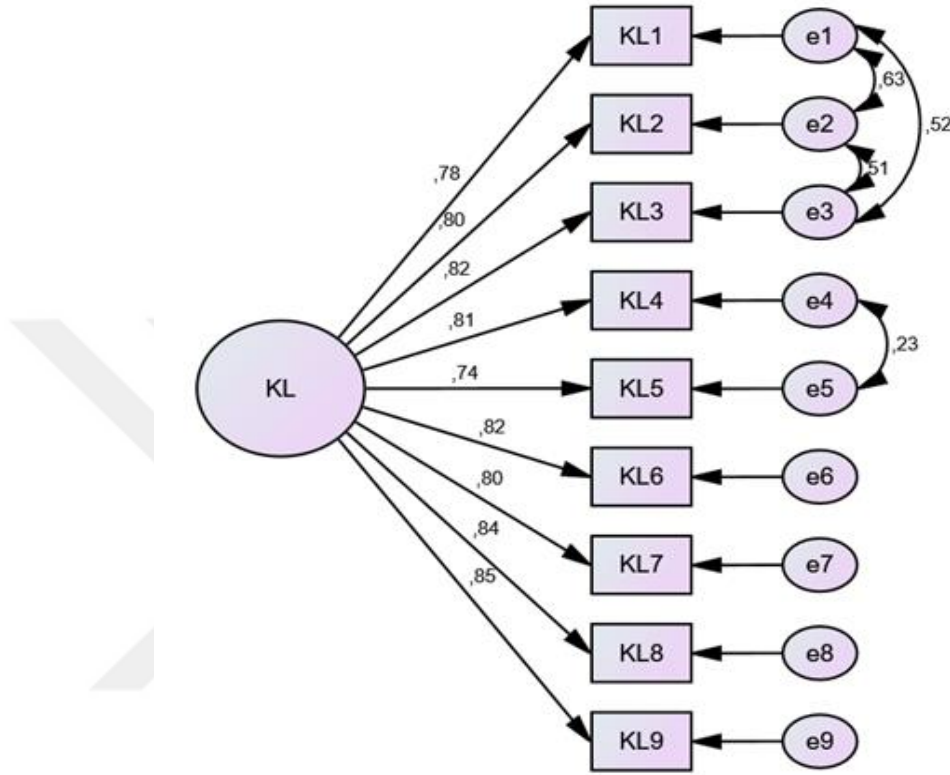
Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
KL1	3,8457	,97191	30,9571	42,597	,812	,940
KL2	3,8314	,93492	30,9714	42,767	,834	,939
KL3	3,7829	1,01493	31,0200	41,641	,853	,938
KL4	3,8714	1,02297	30,9314	42,087	,807	,941
KL5	3,8571	1,08501	30,9457	42,493	,719	,946
KL6	3,9029	,88719	30,9000	44,033	,766	,943
KL7	4,0200	,90977	30,7829	43,815	,764	,943
KL8	3,7686	,96982	31,0343	42,807	,796	,941
KL9	3,9229	,93164	30,8800	43,160	,802	,941
GENEL	Aritmetik Ortalama 34,8029	Standart Sapma 7,337		Varyans 53,844		Cronbach Alfa ,947

Tablo 2.10'daki değerler incelendiğinde ölçekte yer alan bütün maddelerin toplam puan korelasyonunun ,30' dan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bulgular, bu maddelerden herhangi birinin ölçekten silinmesi durumunda Cronbach Alfa katsayısı değerinde önemli seviyede bir değişiklik olmayacağını göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değerinin ,947 olarak çıkması güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

II.5.2.3.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kapsayıcı liderlik ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yapısına uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde KL1-KL2, KL2-KL3, KL1-KL3 ve KL4-KL5 maddeleri arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon işleminin ardından elde edilen değerler Şekil 2.4' de verilmiştir.

Şekil 2.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.4 incelendiğinde ölçekte yer alan maddelerin standardize edilmiş faktör yüklerinden her birinin 0,5’ ten büyük olduğu görülmektedir.

Hiçbir madde analizden çıkarılmayarak yapılan bu modifikasyonların ardından kapsayıcı liderlik ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 2.11 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 2.11. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Modelin Uyum Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	2,948
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,075
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,976
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,984
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,958
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,919
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,984
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,975

Tablo 2.11 incelendiğinde; CMIN/DF= 2,948, NFI= 0,976, CFI= 0,984, GFI= 0,958, AGFI= 0,919, IFI= 0,984 ve TLI= 0,975 değerlerinin iyi uyum aralığında, RMSEA= 0,075 değerinin ise kabul edilebilir uyum aralığında olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ele alındığında ölçeğin tek faktörlü yapıya uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

II.5.2.4. İş Performansı Ölçeğine Ait Analizler

Çalışmanın bu kısmında iş performansı ölçeğine ait güvenirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi incelenecektir.

II.5.2.4.1. İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Çalışmamızın bu kısmında 4 madde ve tek boyuttan oluşan iş performansı ölçeğinin güvenirlik analizi için ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Araştırmada Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin güvenirliği bakımından 0,70 veya üzerinde bir değerde olması gerektiği dikkate alınmıştır. İş performansı ölçeğine ait ifadeler İP koduyla 1' den 4' e kadar numaralandırılarak belirtilmiştir. İş performansı ölçeğinin güvenirliliğini belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular Tablo 2.12'de özetlenmiştir.

Tablo 2.12. İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

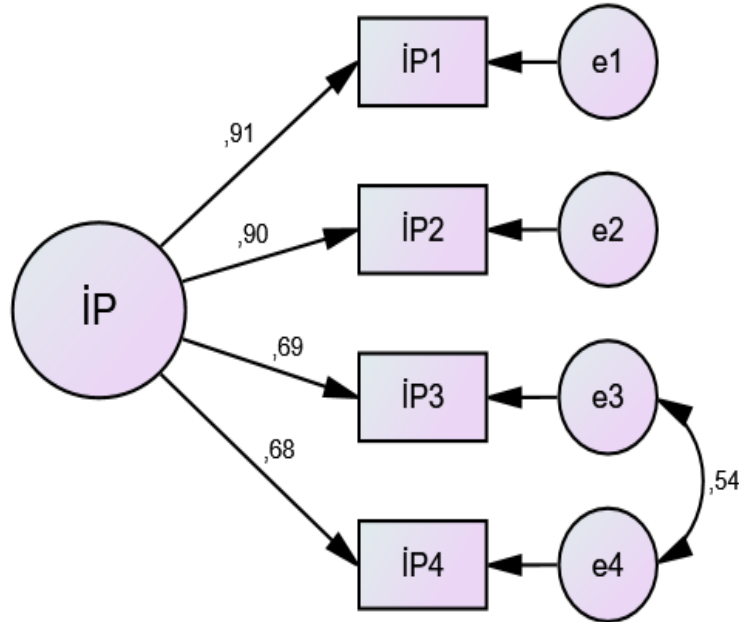
Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İP1	3,7314	,84425	11,1486	4,752	,772	,856
İP2	3,6057	,74478	11,2743	5,139	,774	,858
İP3	3,7371	,84605	11,1429	4,782	,759	,861
İP4	3,8057	,87759	11,0743	4,694	,748	,866
GENEL	Aritmetik Ortalama 14,880	Standart Sapma 2,882		Varyans 8,306		Cronbach Alfa ,891

Tablo 2.12’deki değerler incelendiğinde ölçekte yer alan bütün maddelerin toplam puan korelasyonunun ,30’ dan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bulgular, bu maddelerden herhangi birinin ölçekten silinmesi durumunda Cronbach Alfa katsayısı değerinde önemli seviyede bir değişiklik olmayacağını göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değerinin ,891 olarak çıkması güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

II.5.2.4.2. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş performansı ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yapısına uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde İP3- İP4 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon işleminin ardından elde edilen değerler Şekil 2.5’ de verilmiştir.

Şekil 2.5. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.5 incelendiğinde ölçekte yer alan maddelerin standardize edilmiş faktör yüklerinden her birinin 0,5’ ten büyük olduğu görülmektedir.

Hiçbir madde analizden çıkarılmayarak yapılan bu modifikasyonun ardından iş performansı ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 2.13 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 2.13. İş Performansı Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Modelin Uyum Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq x^2/df \leq 3$	$3 < x^2/df \leq 5$	1,491
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,037
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,998
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,999
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,998
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,979
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,999
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,997

Tablo 2.13 incelendiğinde; CMIN/DF= 1,491, RMSEA= 0,037, NFI= 0,998, CFI= 0,999, GFI= 0,998, AGFI= 0,979, IFI= 0,999 ve TLI= 0,997 değerlerinin iyi uyum aralığında oldukları görülmektedir. İş performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ele alındığında ölçeğin tek faktörlü yapıya uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

II.5.2.5. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Analizler

Çalışmanın bu kısmında psikolojik güvenlik ölçeğine ait güvenirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi incelenecektir.

II.5.2.5.1. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Çalışmamızın bu kısmında 7 madde ve tek boyuttan oluşan psikolojik güvenlik ölçeğinin güvenirlik analizi için ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Araştırmada Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin güvenirliği bakımından 0,70 veya üzerinde bir değerde olması gerektiği dikkate alınmıştır. Psikolojik güvenlik ölçeğine ait ifadeler PG koduyla 1’ den 7’ ye kadar numaralandırılarak belirtilmiştir.

Psikolojik güvenlik ölçeğinin güvenirliliğini belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular Tablo 2.14’de özetlenmiştir.

Tablo 2.14. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

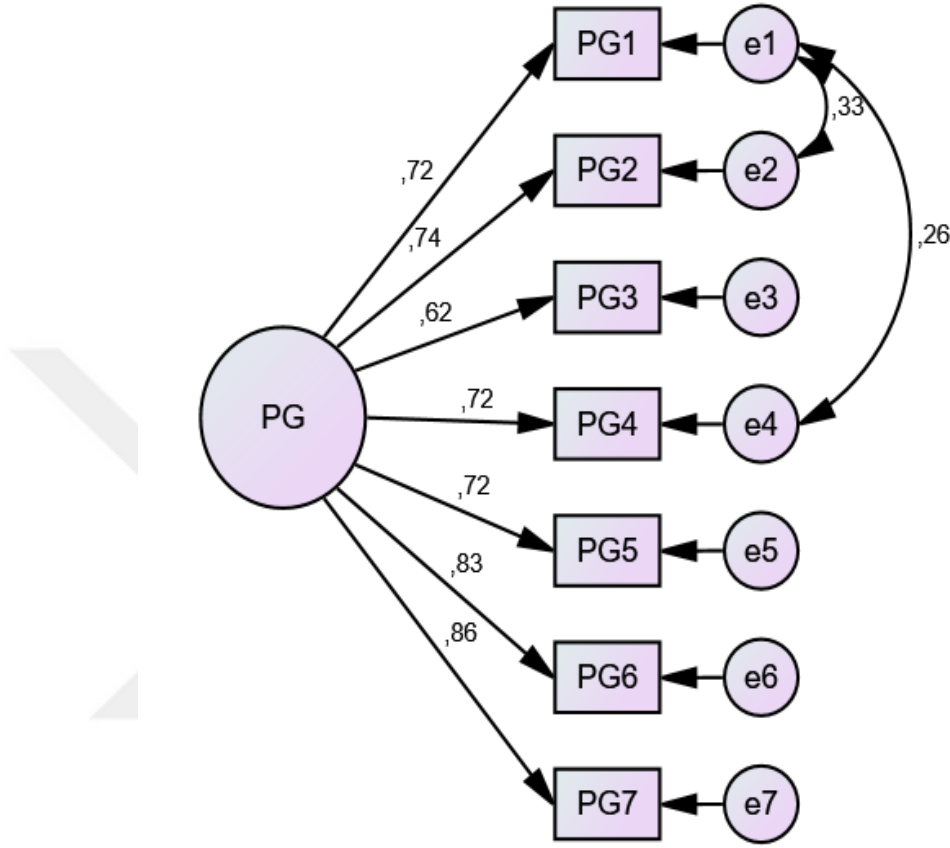
Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
PG1	3,6171	1,00243	21,6914	23,051	,734	,885
PG2	3,6486	1,00111	21,6600	23,010	,741	,884
PG3	3,9400	1,02650	21,3686	24,125	,590	,902
PG4	3,0743	1,04904	22,2343	22,856	,715	,887
PG5	3,7257	,93586	21,5829	24,198	,657	,894
PG6	3,7514	,98901	21,5571	22,941	,761	,882
PG7	3,5514	1,01926	21,7571	22,500	,785	,879
GENEL	Aritmetik Ortalama 25,3086	Standart Sapma 5,578		Varyans 31,125		Cronbach Alfa ,902

Tablo 2.14’deki değerler incelendiğinde ölçekte yer alan bütün maddelerin toplam puan korelasyonunun ,30’ dan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bulgular, bu maddelerden herhangi birinin ölçekten silinmesi durumunda Cronbach Alfa katsayısı değerinde önemli seviyede bir değişiklik olmayacağını göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değerinin ,902 olarak çıkması güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

II.5.2.5.2. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Psikolojik güvenlik ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yapısına uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde PG1-PG2 ve PG1-PG4 maddeleri arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon işleminin ardından elde edilen değerler Şekil 2.6’ da verilmiştir.

Şekil 2.6. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.6 incelendiğinde ölçekte yer alan maddelerin standardize edilmiş faktör yüklerinden her birinin 0,5’ ten büyük olduğu görülmektedir.

Hiçbir madde analizden çıkarılmayarak yapılan bu modifikasyonların ardından psikolojik güvenlik ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 2.15 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 2.15. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Modelin Uyum Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq x^2/df \leq 3$	$3 < x^2/df \leq 5$	2,901
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,074
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,975
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,983
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,973
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,938
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,983
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,971

Tablo 2.15 incelendiğinde; CMIN/DF= 2,901, NFI= 0,975, CFI= 0,983, GFI= 0,973, AGFI= 0,938, IFI= 0,983 ve TLI= 0,971 değerlerinin iyi uyum aralığında, RMSEA= 0,074 değerinin ise kabul edilebilir uyum aralığında olduğu görülmektedir. Psikolojik güvenlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ele alındığında ölçeğin tek faktörlü yapıya uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

II.5.2.6. Hipotezlerin Testi

Araştırmamızdaki kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik ölçekleri arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. “r” ile ifade edilen korelasyon katsayısı +1 ile -1 aralığında bir değer almaktadır. Bu değer 0,00 ile 0,30 arasında olursa düşük seviye ilişki, 0,30 ile 0,70 arasında olursa orta seviye ilişki ve 0,70 ile 1,00 arasında olursa yüksek seviye ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular normal dağılım göstermediğinden dolayı Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır (Koçak, 2017:107–108). Her bir değişkene ait ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini gösteren korelasyon katsayıları Tablo 2.16’ da verilmiştir.

Tablo 2.16. Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	Ort.	Std. Sapma	Kapsayıcı Liderlik	İş Performansı	Psikolojik Güvenlik
Kapsayıcı Liderlik	3,867	,815	1		
İş Performansı	3,720	,720	,391** (p= 0,000)	1	
Psikolojik Güvenlik	3,615	,797	,701** (p= 0,000)	,398** (p= 0,000)	1

**p<0,01

Tablo 2.16’ ya göre yöneticilerin sergilediği kapsayıcı liderlik düzeyinin yüksek (ort.= 3,867) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin örgüt içerisinde kapsayıcı

davranışlar sergiledikleri belirtilebilir. Çalışanların iş performans düzeyinin yüksek (ort.= 3,720) olduğu söylenebilir. Örgütte algılanan psikolojik güvenlik düzeyinin ise yüksek (ort.= 3,615) olduğu durumundan hareketle çalışanların kurum içerisinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri ifade edilebilir (Çınar, 2010:271–272).

Tablo 2.16' ya bakıldığında; bağımsız değişken kapsayıcı liderlik ile bağımlı değişken iş performansı arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,391$; $p = 0,000$). Bu durum yöneticilerin çalışanlara karşı kapsayıcı davranış tutumu içerisinde olduklarında, çalışanların iş performanslarının olumlu yönde artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Bağımlı değişken kapsayıcı liderlik ile aracı değişken psikolojik güvenlik arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,701$; $p = 0,000$). Bu sonuç liderin kapsayıcılığı arttıkça veya azaldıkça çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları psikolojik güvenlik düzeylerinin de artacağı veya azalacağı biçiminde yorumlanabilir.

Psikolojik güvenlik ile iş performansı arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,398$; $p = 0,000$). Bu durum kurumda psikolojik güvenlik algısı arttıkça çalışanların iş performanslarının da artacağı şeklinde ifade edilebilir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS Macro Model 4' den yararlanılmıştır (Hayes, 2017). Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan hipotez testi sonuçları Tablo 2.17' de gösterilmiştir.

Tablo 2.17. Aracı Etkiye İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

			ß	Std. Hata	t	p
KL’ nin PG aracılığıyla İP üzerindeki doğrudan etkisi			0,3921	0,0588	6,6718	0,030
KL’ nin PG üzerindeki etkisi			0,7433	0,0340	21,8381	0,000
PG’ nin İP üzerindeki etkisi			0,4690	0,0410	11,330	0,000
KL’ nin İP üzerindeki toplam etkisi			0,5142	0,0385	13,3471	0,000
	Etki	Std. Hata	ED 95% GA	EY 95% GA	z	p
Dolaylı etki ve Sobel testi	0,1221	0,0451	0,0460	0,2825	2,70	0,006
	Etki	Std. Hata	ED 99% GA	EY 99% GA		
Bootstrap Edilmiş Dolaylı Etki	0,1221	0,0465	0,0326	0,2163		

(N=350; EDGA=En Düşük Güven Aralığı; EYGA= En Yüksek Güven Aralığı; KL= Kapsayıcı Liderlik; PG=Psikolojik Güvenlik; İP= İş Performansı)

Tablo 2.17 incelendiğinde; kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ($\beta = 0,5142$; $t = 13,3471$; $p = 0,000$) görülmektedir. Bu sonuca göre, “*Kapsayıcı liderlik, çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler*” yönündeki Hipotez 1’ in kabul edildiğini söyleyebiliriz.

Kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar ele alındığında; bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta = 0,7433$; $t = 21,8381$; $p = 0,000$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, “*Kapsayıcı liderlik, psikolojik güvenliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler*” yönündeki Hipotez 2’ nin kabul edildiğini söyleyebiliriz.

Yine tablodan hareketle psikolojik güvenliğin iş performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ($\beta = 0,4690$; $t = 11,330$; $p = 0,000$) görülmektedir. Bu bulguya göre, “*Psikolojik güvenlik, çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler*” yönündeki Hipotez 3’ ün kabul edildiğini söyleyebiliriz.

Aracı etkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel testine göre dolaylı etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Sobel $z = 2,70$, $p = 0,006$). Akabinde Bootstrap sonuçlarının %99 güven düzeyinde güven aralıklarının (0,0326, 0,2163)

sıfır içermemesinin Sobel testi çıktılarını desteklediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, psikolojik güvenliğin aracılık etkisinin istatistiki olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. Kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık etkisine dair sonuçlar ele alındığında; kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki toplam ($\beta = 0,5142$; $t = 13,3471$; $p = 0,000$) ve dolaylı etkisinin ($\beta = 0,1221$; $p = 0,006$) anlamlı olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = 0,3921$; $t = 6,6718$; $p = 0,030$) düştüğü fakat anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Başka bir ifade ile kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki toplam etkisinde, psikolojik güvenlik aracılığıyla aktarılan hem dolaylı hem de doğrudan etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak; “*Kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik aracı rol oynar*” yönündeki Hipotez 4’ ün kabul edildiğini söyleyebiliriz.

II.5.2.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan akademik personellerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mevcut kurumdaki kıdem ve unvanlarına göre kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeyleri açısından farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Daha önce yapılan analizler neticesinde verilerin normal dağılım göstermedikleri dikkate alınarak iki grup değerden oluşan medeni hal ve cinsiyet soruları için t-testi yerine kullanılabilen Mann-Whitney U testi; ikiden fazla grup değerinden oluşan yaş, kıdem ve unvan soruları için ise One Way ANOVA testinin karşılığı olan Kruskal Wallis H-Testi uygulanmıştır (Kerse, 2017:176).

II.5.2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılıklar

Cinsiyet açısından akademik personellerin kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış olup, bulgular Tablo 2.18’ de verilmiştir.

Tablo 2.18. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	p
Kapsayıcı Liderlik	Kadın	115	189,19	,076
	Erkek	235	168,80	
İş Performansı	Kadın	115	177,12	,828
	Erkek	235	174,71	
Psikolojik Güvenlik	Kadın	115	197,69	,004
	Erkek	235	164,64	
* p<,05 olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.				

Tablo 2.18 incelendiğinde, cinsiyet farklılığının çalışanların psikolojik güvenlik düzeyinde ($p = ,004$) anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Tablodan hareketle kadın çalışanların psikolojik güvenlik algısının erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Kadın çalışanlar erkeklere göre örgütte daha fazla psikolojik güvenlik algısı hissetmektedirler.

II.5.2.7.2. Yaş Değişkeni Açısından Farklılıklar

Yaş açısından akademik personellerin kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeylerini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi uygulanmış olup, bulgular Tablo 2.19’ da verilmiştir.

Tablo 2.19. Yaş Açısından Kruskal Wallis H-Testi

Değişken	Yaş	N	Sıra Ort.	p
Kapsayıcı Liderlik	25 ve altı	8	227,63	,386
	26-31	79	170,81	
	32-37	124	180,96	
	38 ve üzeri	139	170,29	
İş Performansı	25 ve altı	8	237,63	,023
	26-31	79	197,94	
	32-37	124	169,21	
	38 ve üzeri	139	164,78	
Psikolojik Güvenlik	25 ve altı	8	211,25	,010
	26-31	79	205,63	
	32-37	124	170,69	
	38 ve üzeri	139	160,61	
* p<,05 olursa en az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.				

Tablo 2.19 incelendiğinde, yaş farklılığının çalışanların iş performansı ($p=,023$) ve psikolojik güvenlik düzeyinde ($p=,010$) anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. İş performansı ile psikolojik güvenlikteki anlamlı farklılığın hangi yaş öbekleri arasında oluştuğunu tespit etmek amacıyla ikili mukayeselerde yapılan Mann Whitney-U Testi uygulanmış olup, bulgular Tablo 2.20 ve Tablo 2.21’ de verilmiştir.

Tablo 2.20. İş Performansı Açısından Yaş Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi

İş Performansı	Yaş	Sıra Ort.	p
	25 ve altı	52,38	,306
	26-31	43,15	
	25 ve altı	91,56	,046
	32-37	64,88	
	25 ve altı	102,69	,044
	38 ve üzeri	72,35	
	26-31	112,37	,037
	32-37	95,40	
	26-31	122,42	,019
	38 ve üzeri	102,16	
	32-37	133,94	,687
	38 ve üzeri	130,27	
* p<,05 olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.			

Tablo 2.20 incelendiğinde; farkın 25 ve altı ile 32-37 yaş, 25 ve altı ile 38 ve üzeri yaş, 26-31 yaş ile 32-37 yaş ve 26-31 yaş ile 38 ve üzeri yaş grupları arasında olduğu tespit

edilmiştir. Tablodaki sonuçlar, 25 ve altı yaşındaki (91,56 ve 102,69) çalışanların iş performanslarının, 32-37 yaş aralığında (64,88) ile 38 ve üzeri yaşında (72,35) olanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. 26-31 yaş (112,37 ve 122,42) aralığındaki çalışanların, 32-37 yaş aralığında (95,40) ile 38 ve üzeri yaşında (102,16) olanlara göre daha yüksek iş performansı sergiledikleri ifade edilebilir.

Tablo 2.21. Psikolojik Güvenlik Açısından Yaş Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi

Psikolojik Güvenlik	Yaş	Sıra Ort.	p
	25 ve altı	43,94	,994
	26-31	44,01	
	25 ve altı	81,44	,253
	32-37	65,54	
	25 ve altı	94,88	,153
	38 ve üzeri	72,80	
	26-31	114,92	,012
	32-37	93,77	
	26-31	126,70	,002
	38 ve üzeri	99,72	
	32-37	136,38	,376
	38 ve üzeri	128,09	
	* p<,05 olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.		

Tablo 2.21 incelendiğinde; psikolojik güvenlikteki farklılık 26-31 yaş ile 32-37 yaş ve 26-31 yaş ile 38 ve üzeri yaşında olanlar arasında görülmektedir. Bulgular, 26-31 yaş aralığındaki (114,92 ve 126,70) çalışanların, 32-37 yaş aralığında (93,77) ve 38 ve üzeri yaşında (99,72) olanlara kıyasla örgütte daha fazla psikolojik güvenlik algıladıkları yönündedir. Dolayısıyla 26-31 yaş aralığında olan çalışanların kurum içerisindeki psikolojik güvenlik düzeylerinin daha fazla olduğu ifade edilebilir.

II.5.2.7.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılıklar

Medeni durum açısından akademik personellerin kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeylerini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış olup, bulgular Tablo 2.22’ de verilmiştir.

Tablo 2.22. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Testi

Değişken	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	p
Kapsayıcı Liderlik	Evli	268	171,97	,237
	Bekar	82	187,04	
İş Performansı	Evli	268	169,79	,048
	Bekar	82	194,18	
Psikolojik Güvenlik	Evli	268	166,92	,004
	Bekar	82	203,53	

* p<,05 olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 2.22 incelendiğinde, medeni durum farklılığının çalışanların iş performansı ($p=,048$) ve psikolojik güvenlik düzeyinde ($p=,004$) anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Tablodan hareketle bekar çalışanların iş performanslarının evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bekar çalışanlar evlilere göre daha yüksek iş performansı sergilemektedirler. Yine tabloya göre bekar çalışanların psikolojik güvenlik algısının evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir. Bekar çalışanlar evlilere göre örgütte daha fazla psikolojik güvenlik algısı hissetmektedirler.

II.5.2.7.4. Kıdem Değişkeni Açısından Farklılıklar

Mevcut kurumdaki kıdem açısından akademik personellerin kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeylerini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi uygulanmış olup, bulgular Tablo 2.23’ de verilmiştir.

Tablo 2.23. Kıdem Açısından Kruskal Wallis H-Testi

Değişken	Kıdem	N	Sıra Ort.	p
Kapsayıcı Liderlik	4 yıl ve altı	94	184,48	,491
	5-9 yıl	96	169,27	
	10-14 yıl	102	180,73	
	15 yıl ve üstü	58	162,06	
İş Performansı	4 yıl ve altı	94	206,19	,005
	5-9 yıl	96	167,96	
	10-14 yıl	102	161,92	
	15 yıl ve üstü	58	162,14	
Psikolojik Güvenlik	4 yıl ve altı	94	201,96	,019
	5-9 yıl	96	163,18	
	10-14 yıl	102	173,42	
	15 yıl ve üstü	58	156,68	
* p<,05 olursa en az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.				

Tablo 2.23 incelendiğinde, kıdem farklılığının çalışanların iş performansı ($p=,005$) ve psikolojik güvenlik düzeyinde ($p=,019$) anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. İş performansı ile psikolojik güvenlikteki anlamlı farklılığın hangi kıdem öbekleri arasında oluştuğunu tespit etmek amacıyla ikili mukayeselerde yapılan Mann Whitney-U Testi uygulanmış olup, bulgular Tablo 2.24 ve Tablo 2.25’ de verilmiştir.

Tablo 2.24. İş Performansı Açısından Kıdem Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi

İş Performansı	Kıdem	Sıra Ort.	p
	4 yıl ve altı	106,28	,005
	5-9 yıl	84,94	
	4 yıl ve altı	111,65	,001
	10-14 yıl	86,38	
	4 yıl ve altı	83,26	,013
	15 yıl ve üstü	65,55	
	5-9 yıl	101,46	,628
	10-14 yıl	97,65	
	5-9 yıl	78,55	,698
	15 yıl ve üstü	75,76	
	10-14 yıl	80,88	,887
	15 yıl ve üstü	79,83	
	* p<,05 olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.		

Tablo 2.24 incelendiğinde; farkın 4 yıl ve altı ile 5-9 yıl, 4 yıl ve altı ile 10-14 yıl ve 4 yıl ve altı ile 15 yıl ve üstü kıdem grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki

sonuçlar, 4 yıl ve altındaki (106,28, 111,65 ve 83,26) çalışanların iş performanslarının, diğer kıdem gruplarına kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla 4 yıl ve altındaki çalışanların iş performanslarının diğer kıdemlerdeki çalışanlara oranla daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 2.25. Psikolojik Güvenlik Açısından Kıdem Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi

	Kıdem	Sıra Ort.	p
Psikolojik Güvenlik	4 yıl ve altı	106,93	,004
	5-9 yıl	84,31	
	4 yıl ve altı	106,52	,057
	10-14 yıl	91,11	
	4 yıl ve altı	83,51	,012
	15 yıl ve üstü	65,15	
	5-9 yıl	96,82	,523
	10-14 yıl	102,02	
	5-9 yıl	79,05	,579
	15 yıl ve üstü	74,94	
	10-14 yıl	83,29	,312
	15 yıl ve üstü	75,59	

* p<,05 olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 2.25 incelendiğinde; psikolojik güvenlikteki farklılık 4 yıl ve altı ile 5-9 yıl ve 4 yıl ve altı ile 15 yıl ve üstü kıdemi olanlar arasında görülmektedir. Bulgular, 4 yıl ve altındaki (106,93 ve 83,51) çalışanların, 5-9 yıl aralığında (84,31) ve 15 yıl ve üstü (65,15) olanlara kıyasla örgütte daha fazla psikolojik güvenlik algıladıkları yönündedir. Dolayısıyla 4 yıl ve altı kıdemde olan çalışanların kurum içerisindeki psikolojik güvenlik düzeylerinin daha fazla olduğu ifade edilebilir.

II.5.2.7.5. Unvan Değişkeni Açısından Farklılıklar

Unvan açısından akademik personellerin kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeylerini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi uygulanmış olup, bulgular Tablo 2.26' da verilmiştir.

Tablo 2.26. Unvan Açısından Kruskal Wallis H-Testi

Değişken	Unvan	N	Sıra Ort.	p
Kapsayıcı Liderlik	Araş. Gör.	98	182,40	,123
	Öğr. Gör.	78	172,51	
	Dr. Öğr. Üyesi	112	184,32	
	Doç. Dr.	40	167,84	
	Prof. Dr.	22	124,41	
İş Performansı	Araş. Gör.	98	190,18	,008
	Öğr. Gör.	78	167,05	
	Dr. Öğr. Üyesi	112	184,54	
	Doç. Dr.	40	166,41	
	Prof. Dr.	22	110,57	
Psikolojik Güvenlik	Araş. Gör.	98	185,36	,079
	Öğr. Gör.	78	177,81	
	Dr. Öğr. Üyesi	112	179,09	
	Doç. Dr.	40	168,19	
	Prof. Dr.	22	118,41	
* p<,05 olursa en az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.				

Tablo 2.26 incelendiğinde, unvan farklılığının çalışanların iş performansı ($p=,008$) düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. İş performansındaki anlamlı farklılığın hangi unvan öbekleri arasında oluştuğunu tespit etmek amacıyla ikili mukayeselerde yapılan Mann Whitney-U Testi uygulanmış olup, bulgular Tablo 2.27’ de verilmiştir.

Tablo 2.27. İş Performansı Açısından Unvan Değişkeni Öbeklerinin Mann-Whitney U Testi

İş Performansı	Unvan	Sıra Ort.	p
	Araş. Gör.	93,41	,137
	Öğr. Gör.	82,33	
	Araş. Gör.	107,72	,605
	Dr. Öğr. Üyesi	103,56	
	Araş. Gör.	72,14	,207
	Doç. Dr.	63,03	
	Araş. Gör.	65,41	,001
	Prof. Dr.	38,64	
	Öğr. Gör.	89,74	,210
	Dr. Öğr. Üyesi	99,51	
	Öğr. Gör.	59,53	,991
	Doç. Dr.	59,45	
	Öğr. Gör.	53,96	,022
	Prof. Dr.	38,25	
	Dr. Öğr. Üyesi	78,64	,297
	Doç. Dr.	70,51	
	Dr. Öğr. Üyesi	72,33	,001
	Prof. Dr.	42,91	
	Doç. Dr.	34,93	,041
	Prof. Dr.	25,27	

* $p < ,05$ olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 2.27 incelendiğinde; farkın Araş. Gör. ile Prof. Dr., Öğr. Gör. ile Prof. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ile Prof. Dr. ve Doç. Dr. ile Prof. Dr. grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki sonuçlar, Araş. Gör. unvanına sahip (65,41) çalışanların iş performanslarının, Prof. Dr. unvanına sahip (38,64) olanlardan; Öğr. Gör. unvanına sahip (53,96) çalışanların iş performanslarının, Prof. Dr. unvanına sahip (38,25) olanlardan; Dr. Öğr. Üyesi unvanına sahip (72,33) çalışanların iş performanslarının, Prof. Dr. unvanına sahip (42,91) olanlardan; Doç. Dr. unvanına sahip (34,93) çalışanların iş performanslarının, Prof. Dr. unvanına sahip (25,27) olanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada ilk olarak kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik ile ilgili kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Sonrasında iki farklı örneklemden yararlanılarak ve iki aşamada veriler analiz edilmiştir. Anket yoluyla birinci aşamada ilk örneklem için 136 sağlık çalışanından elde edilen verilerle kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Yine anket tekniği kullanılarak diğer aşamada ikinci örneklem için bir devlet üniversitesindeki 350 akademik personelden elde edilen verilerle birtakım analizler yapılmıştır. Her iki örneklem çalışmasından elde edilen veriler neticesinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Öncelikle birinci örneklemden elde edilen veriler analiz edilmiştir. İlk olarak kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirlik seviyesi incelenmiştir. Güvenirliğin tespit edilmesinde ölçüt olarak Cronbach Alfa katsayısı belirlenmiştir. Yapılan analizde kapsayıcı liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ,944 olarak bulunmuş ve güvenirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ardından ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemek amacıyla maddeler arası korelasyon değerleri incelenmiştir. ,451 ile ,839 aralığında maddeler arası korelasyon değerlerinin olduğu görülmüştür. Daha sonra ölçeğin faktör yapısını belirlemek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi neticesinde, 3 alt boyut ve 9 maddeden oluşan kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe alanyazında tek boyutlu olarak ele alınmasının faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda oluşan tek faktörlü yapının uyumunu belirlemek amacıyla

doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde kapsayıcı liderliğin tek faktörlü yapıya uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Birinci örneklem analizlerinden sonra ikinci örneklem analizlerine geçilmiştir. Öncelikle verilerin normal dağılıma uygun olup olmadıkları tespit edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde verilerin normal dağılıma uymadıkları görülmüş olup, parametrik olmayan testlerin analizde kullanılmasına karar verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uymadıkları belirlenmesinin ardından her bir ölçeğin güvenirlik seviyeleri incelenmiştir. Güvenirliliğin tespit edilmesinde ölçüt olarak Cronbach Alfa katsayısı belirlenmiştir. Yapılan analizler neticesinde her bir ölçeğin güvenirlik seviyelerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra her bir ölçeğin faktör yapısına uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında her bir ölçeğin ayrı ayrı tek faktörlü yapıya uyum gösterdikleri görülmüştür.

Yöneticilerin sergilediği liderliğin kapsayıcılığı ölçen kapsayıcı liderlik ölçeğinin genel ortalamasının 3,867 olduğu görülmüştür. Çalışanların iş performansı düzeylerini belirlemek amacıyla iş performansı ölçeğinin genel ortalaması ele alınmış olup, ortalamasının 3,720 olduğu görülmüştür. Psikolojik güvenlik ölçeğine ilişkin ifadelerin genel ortalamasının ise 3,615 olduğu görülmüştür.

Veriler normal dağılım göstermediğinden dolayı Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç daha önce yapılan araştırmalarda (örneğin; Qi ve Liu, 2017; Xiang, Chen ve Zhao, 2017; Yu, 2019) elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Bu durum yöneticilerin çalışanlara karşı kapsayıcı davranış tutumu

içerisinde olduklarında, çalışanların iş performanslarının olumlu yönde artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik ile ilişkisi incelendiğinde, %99 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen bu sonuç daha önce yapılan araştırmalarda (örneğin; Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010; Hirak ve diğ., 2012; Khan ve diğ., 2020) elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Sonuçlara göre, liderin kapsayıcılığı arttıkça veya azaldıkça çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları psikolojik güvenlik düzeylerinin de artacağı veya azalacağı ifade edilebilir.

Aracı değişken olan psikolojik güvenliğin iş performansı ile ilişkisi incelendiğinde, %99 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç daha önce yapılan araştırmalarda (örneğin; Bradley ve diğ., 2012; Chandrasekaran ve Mishra, 2012; Koçak, 2020; Li ve Tan, 2013) elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Bu durum kurumda psikolojik güvenlik algısı arttıkça çalışanların iş performanslarının da artacağı şeklinde ifade edilebilir.

Korelasyon analizinin ardından araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla PROCESS Macro Model 4' den yararlanılmıştır. Aracı etkiye ilişkin regresyon analiz sonuçlarına göre; kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmüştür. Kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular ele alındığında; bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Psikolojik güvenliğin iş performansı üzerindeki etkisine bakıldığında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aracı etkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Sobel testine göre dolaylı etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında, Bootstrap sonuçlarının %99 güven düzeyinde

güven aralıklarının (0,0326, 0,2163) sıfır içermemesi nedeniyle Sobel testi çıktılarını desteklediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, psikolojik güvenliğin aracılık etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık etkisine dair sonuçlarda, kısmi bir aracılık etkinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler demografik değişkenler kapsamında değerlendirildiğinde; cinsiyet farklılığının çalışanların psikolojik güvenlik düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu, kapsayıcı liderlik ile iş performansı açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Kadın çalışanların psikolojik güvenlik algısının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yaş değişkeni açısından kişilerin iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. 25 yaş ve altındaki çalışanların iş performanslarının, 32-37 yaş aralığında ve 38 yaş ve üzeri olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 26-31 yaş aralığındaki çalışanların, 32-37 yaş aralığında ve 38 yaş ve üzeri olanlara göre daha yüksek iş performansı sergiledikleri görülmüştür. 26-31 yaş aralığındaki çalışanların, 32-37 yaş aralığında ve 38 yaş ve üzeri olanlara kıyasla örgütte daha fazla psikolojik güvenlik algıladıkları görülmüştür.

Medeni durum değişkeni açısından kişilerin iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bekar çalışanların iş performanslarının evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, bekar çalışanların psikolojik güvenlik algısının evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kıdem değişkeni açısından kişilerin iş performansı ve psikolojik güvenlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. 4 yıl ve altındaki çalışanların iş

performanslarının diğer kıdemlerdeki çalışanlara oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, 4 yıl ve altı kıdemde olan çalışanların kurum içerisindeki psikolojik güvenlik düzeylerinin daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Unvan değişkeni açısından kişilerin iş performansı düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Araş. Gör., Öğr. Gör., Dr. Öğr. Üyesi ve Doç. Dr. unvanına sahip çalışanların ayrı ayrı iş performanslarının, Prof. Dr. unvanına sahip olanlardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Bu araştırma ile üniversitelere ve o kurumlarda yönetici pozisyonunda olan kişilere yol gösterici bazı sonuçlar elde edilmiştir. Akademi alanında yöneticilerin birtakım liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Aslında yönetici olmak yerine lider olmaya çalışmaları gerekir. Bu liderlik stillerinden birisi de kapsayıcı liderliktir. Kapsayıcı lider; örgütün hedeflerine ulaşması için yeni yollar arayan, çalışanları motive eden, çalışanların kendilerini saygın ve değerli görmelerini sağlayan kişilerdir. Dolayısıyla liderin kapsayıcı davranışlar sergilemesi, çalışanların iş performanslarının artmasına yönelik katkılar sağlayabilir.

Lider kapsayıcı davranışlar içerisinde olduğunda, örgütte çalışanlar arasında psikolojik güvenliğin gelişimi de kolaylaşacaktır. Çalışanlar liderinden bu tür davranışlar gördüğünde risk alma konusunda daha cesaretli olacaklardır. Örgütte psikolojik güvenlik algısının olması, çalışanların yaratıcılıklarını sergileme yeteneğini açığa çıkardığından değerli ve önemli bir olgudur. Bu sebeple örgüt içerisinde psikolojik güvenlik ortamı oluşturulduğunda, çalışanların verimliliği artarak daha iyi performans elde etmeleri sağlanabilir.

Bu araştırma ile kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi bu araştırmada içerisinde birtakım kısıtlar barındırmaktadır. Bu kısıtlarla ilgili ve gelecek araştırmalara katkıda bulunmak amacıyla bazı öneriler aşağıda belirtilmiştir:

Araştırmada elde edilen verilerin kesitsel çalışma yoluyla toplanmış olması çalışmanın bir kısıtıdır. Kesitsel çalışma, yalnızca bir defa verilen toplandığı ve çalışanın anlık algısına ve psikolojik durumuna göre verilen elde edildiği bir çalışmadır. Bu nedenle verilerin tek zaman halinde toplanması araştırmanın kısıtlarından birisidir.

Bu araştırmanın yalnızca bir devlet üniversitesinde çalışan akademik personellere uygulanan anketin çıktılarını yansıtmaması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Bu araştırmanın verileri ile elde edilen çıktılar daha fazla genellenebilmesi amacıyla gelecekte yapılabilecek çalışmaların liderlik davranışının ve iş performansının daha baskın olduğu özellikle hizmet sektörlerinde gerçekleştirilmesi daha geniş bir çerçeve oluşturabilir.

Bu araştırmada kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü incelenmiştir. Analizler sonucunda kısmi bir aracılık etki tespit edilmiştir. Gelecekte yapılabilecek çalışmalarda kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye etki edebilecek farklı aracı değişkenlerin belirlenmesiyle tam aracılık etki gözlenebilir.

Araştırmanın örnekleminde sadece akademik personeller yer almaktadır. Araştırmamızın modelinde ya da benzer yapıdaki modellerde, akademik personellerin yanı sıra üniversitede çalışan tüm personelin (memur, teknisyen, güvenlik, işçi vb.) örnekleme dahil edilmesi daha faydalı sonuçlar ortaya koyabilir.

Bu çalışmada liderlik stillerinden sadece kapsayıcı liderlik ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmacılar, kapsayıcı liderliğe ek olarak diğer liderlik stillerinden bir ya da birkaçını modele entegre ederek liderlik tarzları arasında kıyaslamalar yapabilir.



KAYNAKÇA

- AbuAlRub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 73–78.
- Adapa, S. ve Sheridan, A. (2018). *Inclusive leadership: Negotiating gendered spaces* (1rd ed.). New Delhi: Springer.
- Aguinis, H. (2014). *Performance management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H. ve Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145.
- Ahearne, M., Mathieu, J. ve Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Ahmad, R. ve Bujang, S. (2013). Issues and challenges in the practice of performance appraisal activities in the 21st century. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1–8.
- Akgül, İ. (2019). *Bilgi paylaşımının çalışan yaratıcılığı ve yenilik yapma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: bilişim teknolojileri çalışanları üzerine bir araştırma*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve*

Ekonomi, 19(1), 105–135.

- Aktaş, Y. (2019). *Nomofobi düzeylerinin yaşam doyumu ve iş performansı üzerindeki etkisi: Kütahya kent merkezinde bir uygulama*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24–38.
- Apak, S., Gümüş, S., Öner, G. ve Gümüş, H. G. (2016). Performance appraisal and a field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 104–114.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management - Key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page.
- Arnăutu, E. ve Panc, I. (2015). Evaluation criteria for the performance appraisal of faculty members. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 203, 386–392.
- Aslan, H. (2019a). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945–2963.
- Aslan, H. (2019b). The mediating role of inclusive leadership in the effect of work engagement on innovative work behavior. *OPUS-International Journal of Society Researches*, 14(20), 1055–1069.
- Austin, J. T. ve Villanova, P. (1992). The Criterion Problem:1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836–874.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve McDaniel, M. A. (1990). Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33(2), 407–422.

- Ay, F. A. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193–203.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 117–141.
- Baer, M. ve Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Barak, M. E. M. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3–4), 47–68.
- Barak, M. E. M. ve Daya, P. (2014). Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 391–412). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203.
- Bartram, D., Warr, P. ve Brown, A. (2010). Let's focus on two-stage alignment not just on overall performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(3), 335–339.
- Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Battal, F. ve Soyaltın, M. (2020). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi : Psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161–173.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109–127.
- Bennett, J. M. (2014). Intercultural competence: Vital perspectives for diversity and inclusion. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 155–176). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.
- Bienefeld, N. ve Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 930–945.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264.
- Booyesen, L. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 296–329). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.
- Borman, W. C. ve Brush, D. H. (1993). More progress towards taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include

elements of contextual performance. N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* içinde (ss. 71–98). New York: Jossey-Bass.
1. baskı.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for performance selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.

Boz, D., Duran, C. ve Uğurlu, A. (2020). Girişimcilik eğiliminin iş performansına etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(1), 11–23.

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. ve Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158.

Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.

Brown, S. P. ve Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.

Brueller, D. ve Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50(4), 455–477.

Bunderson, J. S. ve Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609–624.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. ve Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level

review and integration. *Leadership Quarterly*, 18, 606–632.

Çakıcı, A. B. (2012). *Örgütsel adalet algısının bağlılık üzerine etkisi: Doğu Karadeniz bölgesinde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Cambon, L. ve Steiner, D. D. (2015). When rating format induces different rating processes: The effects of descriptive and evaluative rating modes on discriminability and accuracy. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 795–812.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (ss. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press. 1. baskı.

Campbell, J. P., Gasser, M. B. ve Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* içinde (ss. 258–299). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.

Campbell, J. P., Mchenry, J. J. ve Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–333.

Cappelli, P. ve Conyon, M. J. (2018). What do performance appraisals do? *ILR Review*, 71(1), 88–116.

Carmeli, A., Brueller, D. ve Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81–98.

Carmeli, A. ve Hoffer Gittell, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*,

30, 709–729.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R. ve Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 13(1), 11–20.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475–481.
- Chandrasekaran, A. ve Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977–996.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. ve Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699–726.
- Chen, C., Liao, J. ve Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*,

25(8), 1112–1130.

Chianchana, C. ve Wichian, S. N. (2016). Assessment of performance competency in the organization: Dimensionality oriented assessment. *Polish Journal of Management Studies*, 13(2), 27–35.

Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901.

Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944.

Chopra, R. (2017). 360-degree performance assessments: An overview. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 102–105.

Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. D. ve Nishii, L. H. (2014). Leadership in a diverse workplace. D. Day (Ed.), *In the oxford handbook of leadership and organizations* içinde (ss. 683–708). New York: Oxford University Press. 1. baskı.

Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 267–276.

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

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.

Dalal, R. S. (2007). Contextual performance/prosocial behavior/organizational citizenship behavior. S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial/organizational*

psychology içinde (ss. 103–106). Thousand Oaks: Sage. 1. baskı.

- Deadrick, D. L. ve Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18(3), 133–145.
- Denisi, A. S. ve Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51–68.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice : Is the door really open ? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Diaz-Vilela, L. F., Rodriguez, N. D., Isla-Diaz, R., Diaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaund, E. ve Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: Are there any? *Plos ONE*, 10(10), 1–13.
- Dollard, M. F. ve Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599.
- Dollard, M. F., Tuckey, M. R. ve Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 694–704.
- Drewes, G. ve Runde, B. (2002). Performance appraisal. S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* içinde (ss. 137–154). New York: John-Wiley & Sons. 1. baskı.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. (2003). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. M. A. West, D. Tjosvold ve K. G. Smith (Ed.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* içinde (ss. 255–275). Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 1. baskı.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A Group-level lens. R. M. Kramer ve K. S. Cook (Ed.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* içinde (ss. 239–272). New York: Russell Sage Foundation. 1. baskı.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. ve Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines : Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S. ve Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83.
- Edmondson, A. C. ve Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2016). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Görgül bir

araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(2), 161–176.

Erdogan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205–222.

Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109–128.

Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 3–54). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.

Ferdman, B. M. ve Sagiv, L. (2012). Diversity in organizations and cross-cultural work psychology: What if they were more connected? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 323–345.

Fletcher, C. (2002). Appraisal: An individual psychological perspective. S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* içinde (ss. 115–135). New York: John-Wiley & Sons. 1. baskı.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. ve Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.

Frenkel, S. J. ve Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*, 29(1), 16–32.

Gabris, G. T. ve Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened

levels of employees' burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 30(2), 157–171.

Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 177–202). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.

Galvin, B. M., Waldman, D. A. ve Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537.

Gençer, K. ve Ayyildiz, T. (2017). Demografik özellikler ve psikolojik koşulların hizmet hatası telafisi performansına etkisi: Kuşadası 'nda faaliyet gösteren otel işletmelerine yönelik bir araştırma. *Journal of Travel and Tourism Research*, 12, 46–71.

Gillespie, M. A., Gillespie, J. Z., Sliter, K. A., Colatat, M. C., Nolan, K. P. ve Guion, R. M. (2018). An SK BARS System: Ongoing performance management with municipal police. *Public Personnel Management*, 47(1), 93–114.

Goksoy, A. ve Alayoglu, N. (2013). The impact of perception of performance appraisal and distributive justice fairness on employees' ethical decision making in paternalist organizational culture. *Performance Improvement Quarterly*, 26(1), 57–79.

Gotsis, G. ve Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: Integrating and moving forward. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(2), 241–264.

Gruman, J. A. ve Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement.

Human Resource Management Review, 21(2), 123–136.

Gu, Q., Wang, G. G. ve Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89–102.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. ve Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28–37.

Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271–288.

Gündüzöz, İ. (2013). Liderlik kavramının iki matrisli analizi. *Türk İdare Dergisi*, 477, 181–204.

Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Han, T. Y. ve Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance. *Group & Organization Management*, 33(6), 657–684.

Harden, S. M., Estabrooks, P. A., Mama, S. K. ve Lee, R. E. (2014). Longitudinal analysis of minority women's perceptions of cohesion: the role of cooperation, communication, and competition. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 11(1), 1–8.

Hattie, J. ve Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*,

77(1), 81–112.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press.

Henle, C. A. (2007). Human resource management. S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial/organizational psychology* içinde (ss. 329–331). Thousand Oaks: Sage. 1. baskı.

Heywood, J. S., Jirjahn, U. ve Struewing, C. (2017). Locus of control and performance appraisal. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 142, 205–225.

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.

Hitka, M., Lorincová, S., Ližbetinová, L. ve Schmidtová, J. (2017). Motivation preferences of Hungarian and Slovak employees are significantly different. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(2), 117–126.

Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.

Hollander, E. P., Park, B. B. ve Elman, B. (2008). Inclusive leadership and leader-follower relations: Concepts, research, and applications. *The Member Connector, International Leadership Association*, 5, 4–7.

Hunter, J. E. ve Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98.

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26–42.

Iqbal, M. Z. (2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 41–63.

Iqbal, M. Z., Akbar, S. ve Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510–533.

Islami, X., Mulolli, E. ve Mustafa, N. (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, 94–108.

Ismail, H. N. ve Gali, N. (2017). Relationships among performance appraisal satisfaction, work-family conflict and job stress. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 356–372.

Jankingthong, K. ve Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: A review of literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127.

Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S. ve Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136.

Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984–996.

Joseph, O. B. (2014). Effectiveness of performance appraisal as a tool to measure employee

productivity in organizations. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(4), 135–148.

Kagaari, J., Munene, J. C. ve Ntayi, J. M. (2010). Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *The International Journal of Educational Management*, 24(6), 507–530.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 103–119.

Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750–774.

Karatepe, O. M. ve Agbaim, I. M. (2012). Perceived ethical climate and hotel employee outcomes: An empirical investigation in Nigeria. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 13(4), 286–315.

Kark, R. ve Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.

Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Kell, H. J., Martin-Raugh, M. P., Carney, L. M., Inglese, P. A., Chen, L. ve Feng, G. (2017). Exploring methods for developing behaviorally anchored rating scales for

evaluating structured interview performance. *ETS Research Report Series*, 1, 1–26.

Kerse, G. (2017). *İşe bağlanma ve politik davranış algısını etkileyen örgütsel faktörler*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Kerse, G., Koçak, D. ve Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *Journal of Business Research - Turk*, 12(2), 1769–1787.

Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N. ve Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077–1096.

Khan, M. F. U. (2013). Role of performance appraisal system on employees motivation. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(4), 66–83.

Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38, 52–54.

Kim, T. ve Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees' perceptions of the process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31–56.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.

Koçak, D. (2017). *Lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif*

psikolojik sermayenin aracı rolü: hizmet sektöründe bir araştırma. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Koçak, D. (2020). Psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Algılanan örgütsel engelin aracı iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 119–140.

Koçak, Ö. E. ve Yener, S. (2019). Lidere güven algısının işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık algısının aracı rolü. *Journal of Management & Economics*, 26(3), 937–954.

Kolawole, T. O., Komolafe, I. T., Adebayo, A. A. ve Adegoroye, A. A. (2013). Appraisal system: A tool for performance in selected organizations in Nigeria. *International Journal of Sociology and Anthropology*, 5(7), 249–261.

Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266.

Kozlowski, S. W. J. ve Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Association for Psychological Science*, 7(3), 77–124.

Kromrei, H. (2015). Enhancing the annual performance appraisal process: Reducing biases and engaging employees through self-assessment. *Performance Improvement Quarterly*, 28(2), 53–64.

Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378–397.

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C. ve Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1),

1–11.

Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2012). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (4rd ed.). New Jersey: Wiley.

Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 336–363.

Lee, J. W. ve Kim, S. E. (2012). Searching for a strategic fit: An empirical analysis of the conditions for performance management implementation in U.S. federal agencies. *Public Performance & Management Review*, 36(1), 31–53.

Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T. L., Halbesleben, J. R. B., McCaughy, D., ... Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273–1281.

Li, A. N. ve Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 407–425.

Liang, J., Farh, C. I. C. ve Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership:

Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K. ve Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(3), 443–461.

Lukensmeyer, C. J., Yao, M. ve Brown, T. (2014). Fostering inclusion from the outside in. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 482–505). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.

MacDuffie, J. P. (1997). Road to “root cause”: Shop-floor problem-solving at three auto assembly plants. *Management Science*, 43(4), 479–502.

Mani, B. G. (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management Journal*, 31(2), 141–153.

Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N. ve Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100.

May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

Miao, Q., Eva, N., Newman, A. ve Cooper, B. (2019). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The

- mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. ve Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217–239.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. ve Stine, C. (2011). Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205–212.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Mu, S. ve Gnyawali, D. R. (2003). Developing synergistic knowledge in student groups. *The Journal of Higher Education*, 74(6), 689–711.
- Müceldili, B., Tatar, B. ve Erdil, O. (2018). Kapsayıcı liderlik ve öznel ilişkisel deneyimin psikolojik uygunluğa etkisi: Bir model önerisi. *6.Örgütsel davranış kongresi bildiriler kitabı* içinde (ss. 683–693). Örgütsel Davranış Kongresi Isparta.
- Mullen, B., Anthony, T., Salas, E. ve Driskell, J. E. (1994). Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis. *Small Group Research*, 25(2), 189–204.
- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable

over time? *Human Performance*, 2(3), 183–200.

Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven algısının aracı rolü*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Nembhard, I. M. ve Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941–966.

Newman, A., Donohue, R. ve Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.

Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A. ve Do, H. T. S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63–94.

Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B. ve Eid, J. (2011). Using the job demands-resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(5), 465–475.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

Nishii, L. H. ve Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.

- Nishii, L. H. ve Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 330–363). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.
- Obaid, H. J. ve Al-Abachee, A. S. F. (2020). The role of inclusive leadership in enhancing the strategic flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766–6776.
- Pettijohn, L. S., Parker, R. S., Pettijohn, C. E. ve Kent, J. L. (2001). Performance appraisals: Usage, criteria and observations. *Journal of Management Development*, 20(9), 754–771.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. ve Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K. ve Singh, S. K. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 235–247.
- Pradhan, S. ve Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227–235.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. ve Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of*

Applied Psychology, 85(4), 612–624.

- Purohit, B. ve Martineau, T. (2016). Is the annual confidential report system effective? A study of the government appraisal system in Gujarat, India. *Human Resources for Health*, 14(33), 1–11.
- Qi, L. ve Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8), 1–9.
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R. ve Singh, R. (2018). Improving in-role and extra-role performances with rewards and recognition: Does engagement mediate the process? *Management Research Review*, 41(8), 902–919.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B. ve Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216–234.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Rothmann, S. ve Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68–74.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate

- sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84–102.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. ve Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Schepers, J., De Jong, A., Wetzels, M. ve De Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers and Education*, 51(2), 757–775.
- Schmidt, F. L. ve Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. ve Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 432–439.
- Schmitt, N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 45–65.
- Schweiger, I. ve Sumners, G. E. (1994). Optimizing the value of performance appraisals. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 3–7.
- Şentürk, H. A. (2019). *Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli ilişkisi*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Shrivastava, S. ve Rajesh, A. (2017). Managing performance better: advent of a new appraisal system at Infosys Limited. *Human Resource Management International Digest*,

25(3), 26–29.

- Shuck, B., Collins, J. C., Rocco, T. S. ve Diaz, R. (2016). Deconstructing the privilege and power of employee engagement: Issues of inequality for management and human resource development. *Human Resource Development Review*, 15(2), 208–229.
- Siemens, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. ve Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing and Service Operations Management*, 11(3), 429–447.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27–52.
- Singh, B., Winkel, D. E. ve Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* içinde (ss. 3–25). New York: John-Wiley & Sons. 1. baskı.
- Sonnentag, S. ve Spychala, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link? *Human Performance*, 25(5), 412–431.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of*

- Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Sungu, L. J., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J. A. ve Fang, Q. (2020). How does organizational commitment relate to job performance? A conservation of resource perspective. *Human Performance*, 33(1), 52–69.
- Tanwir, M. ve Chaudhry, A. (2015). The performance evaluation system in Pakistan's Civil Service. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 3(2), 81–103.
- Taştan, S. ve İşiaçık, S. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının rolünün incelenmesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 84–99.
- Tett, R. P. ve Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. ve Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703–742.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.
- Turgut, H. ve Mert, I. S. (2014). Evaluation of performance appraisal methods through appraisal errors by using the Fuzzy VIKOR Method. *International Business Research*, 7(10), 170–178.
- Tziner, A., Joanis, C. ve Murphy, K. R. (2000). A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception, and ratee satisfaction. *Group and Organization Management*, 25(2), 175–190.
- Urbancová, H., Stachová, K. ve Stacho, Z. (2017). Using of performance appraisal methods in

- Czech and Slovak organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 21(3), 62–77.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors : Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79–95.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- Venclova, K., Salkova, A. ve Kolackova, G. (2013). Identification of employee performance appraisal methods in agricultural organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 20–36.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?*. University of Iowa Defense Department of Management and Organizations College of Business Administration. Doctor of Philosophy.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. ve Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108–131.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice

behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.

Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T. ve Li, H. P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 688–696.

Wasserman, I. C. (2014). Strengthening interpersonal awareness and fostering relational eloquence. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 128–154). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.

Wasserman, I. C. ve Blake-Beard, S. (2010). Leading inclusively: Mind-Sets, skills and actions for a diverse, complex world. K. Bunker, D. T. Hall ve K. E. Kram (Ed.), *In extraordinary leadership: Addressing the gaps in senior executive development* içinde (ss. 197–212). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.

Wasserman, I. C., Gallegos, P. V. ve Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. K. M. Thomas (Ed.), *In diversity resistance in organizations* içinde (ss. 175–200). New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.1. baskı.

Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3–24.

West, M. A. ve Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693.

Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 17(3),

601–617.

Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Switzerland: Springer.

Xiang, H., Chen, Y. ve Zhao, F. (2017). Inclusive leadership, psychological capital, and employee innovation performance: The moderating role of leader-member exchange. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, 111–115.

Ye, Q., Wang, D. ve Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480.

Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(13), 280–305.

Yılmaz, A. (2012). Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 7(1), 313–336.

Younas, A., Wang, D., Javed, B. ve Konte, A. G. (2020). Inclusive leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Role of psychological safety. *In Proceedings of the 2020 4th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*, 169–173.

Yousaf, A., Yang, H. ve Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133–150.

Yu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employees' adaptive performance. *In 2019 International Conference on Education Science and Economic Development, Atlantis P*, 393–396.

Yusuf, R. M., Hamid, N., Eliyana, A., Bahri, S. ve Sudarisman, A. (2012). The antecedents of employee's performance: Case study of Nickel Mining's Company, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(2), 22–28.



EKLER

EK-1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında, Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasında veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere sizlere sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar araştırmanın çıktılarına yardımcı olacaktır.

Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler araştırmacıda gizli kalacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle ankette bulunan sorulara doğru yanıt vermenizi rica eder, zamanınızı ayırıp ankete katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Emre GÜL

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 25 ve altı () 26-31 () 32-37 () 38 ve üzeri

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

Bu kurumdaki kıdeminiz: () 4 yıl ve altı () 5-9 yıl () 10-14 Yıl () 15 yıl ve üstü

Mesleğiniz: () Doktor () Hemşire () Ebe () Tıbbi Sekreter () Diğer

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumda birinci derecedeki yöneticinizi göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim, yeni fikirlere açıktır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, taleplerimi dinlemeye hazırdır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, ortaya çıkan meselelerde kendisine ulaşabilmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir.	1	2	3	4	5

EK-2. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında, Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasında veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere sizlere sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar araştırmanın çıktılarına yardımcı olacaktır.

Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler araştırmacıda gizli kalacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle ankette bulunan sorulara doğru yanıt vermenizi rica eder, zamanınızı ayırıp ankete katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Emre GÜL

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 25 ve altı () 26-31 () 32-37 () 38 ve üzeri

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

Bu kurumdaki kıdeminiz: () 4 yıl ve altı () 5-9 yıl () 10-14 Yıl () 15 yıl ve üstü

Unvanınız: () Araş. Gör. () Öğr. Gör. () Dr. Öğr. Üyesi () Doç. Dr. () Prof. Dr.

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumda birinci derecedeki yöneticinizi (Dekan/Müdür) göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim, yeni fikirlere açıktır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, taleplerimi dinlemeye hazırdır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, ortaya çıkan meselelerde kendisine ulaşabilmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri iş performansınızı göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10	Görevlerimi tam zamanında gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
11	İşle ilgili hedeflerimi fazlasıyla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
12	Sunduğum hizmet kalitesinde standartların üzerine ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
13	Bir problem ortaya çıktığında en hızlı şekilde çözüm üretebilirim.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumu (Fakülte/Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu) göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.						
14	Bu kurumda yapılan hatalar çalışanlara karşı kullanılmaz.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumun çalışanları karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda kimse farklı (yaş, ırk, dil, din vb.) olduğu için diğerleri tarafından reddedilmez.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumda risk almak güvenlidir.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumda çalışanlar birbirlerinden kolaylıkla yardım isteyebilirler.	1	2	3	4	5
19	Bu kurumdaki hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.	1	2	3	4	5
20	Bu kurumdaki insanlar ile çalışırken, benzersiz beceri ve yeteneklerim kıymet görür ve bunlardan faydalanılır.	1	2	3	4	5

