



Received / Makale Geliş Tarihi 14.02.2026
Published / Yayınlanma Tarihi 31.05.2026
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 10 (66)
pp / ss 858-871

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.18653561
Mail: editor@pejoss.com

Prof. Dr. Salih Güney

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul/TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Şulenur Fırat

<https://orcid.org/0009-0009-8474-2899>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Demokratik Yönetim Tarzının Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma

The Mediating Role Of Organizational Culture İn The Effect Of Democratic Management Style On Employee Performance And A Research Study On This Topic

ÖZET

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir başarı yakalaması, yönetim süreçlerine çalışanların ne ölçüde dâhil edildiğiyle doğrudan ilişkilidir. Demokratik yönetim tarzı, karar alma süreçlerinde şeffaflığı, katılımı ve paylaşımcı liderliği esas alarak çalışan performansını etkileyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin sergilediği demokratik tutumlar, çalışanların potansiyellerini ortaya koymalarına zemin hazırlayarak verimliliği artırırken; baskıcı veya otokratik yaklaşımlar kurumsal performans kayıplarına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü, demokratik yönetim tarzı ile çalışan performansı arasındaki bu etkileşimde kritik bir aracı değişken olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal değerler, normlar ve ortak inançlar bütünü olan örgüt kültürü, yönetimden gelen demokratik sinyallerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve davranışa nasıl dönüştürüldüğünü belirleyen temel çerçeveyi oluşturur. Bu çalışmanın temel amacı, demokratik yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu süreçte örgüt kültürünün üstlendiği aracı rolü derinlemesine analiz etmektir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, insan kaynağının sadece fiziksel gücünden değil, entelektüel katılımından da yararlanmayı gerektirir. Ancak literatürde, yönetim tarzının performansa yansımada kültürel dokunun oynadığı köprü görevi yeterince vurgulanmamıştır. Bu araştırma, demokratik yaklaşımların performansı artırma gücünün, mevcut örgütsel kültürle nasıl bir etkileşim içine girdiğini anlamayı hedeflemektedir. Araştırma yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiş ve farklı sektörlerden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Çalışan Performansı, Örgüt Kültürü, Yönetime Katılma, Demokratik yönetim

ABSTRACT

In today's dynamic and competitive business world, the sustainable success of enterprises is directly related to the extent to which employees are involved in management processes. Democratic management style stands out as a strategic element affecting employee performance by basing itself on transparency, participation, and shared leadership in decision-making processes. While democratic attitudes exhibited by managers increase productivity by laying the ground for employees to realize their potential; oppressive or autocratic approaches can lead to corporate performance losses. In this context, organizational culture is considered a critical mediating variable in this interaction between democratic management style and employee performance. Organizational culture, which is a set of corporate values, norms, and shared beliefs, constitutes the fundamental framework that determines how democratic signals from management are perceived by employees and transformed into behavior. The primary objective of this study is to analyze in depth the impact of democratic management style on employee performance and the mediating role played by organizational culture in this process. Achieving a competitive advantage for businesses requires utilizing not only the physical strength of human resources but also their intellectual participation. However, the bridging role played by the cultural fabric in reflecting the management style on performance has not been sufficiently emphasized in the literature. This research aims to understand how the power of democratic approaches to enhance performance interacts with the existing organizational culture. As a research method, the survey technique was preferred, and data obtained from employees in different sectors were analyzed.

Keywords: Management, Employee Performance, Organizational Culture, participation in Management, Democratic Management

1. GİRİŞ

Demokratik yönetim tarzı, çağdaş örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmesinde temel bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu yönetim anlayışı, çalışanların karar süreçlerine aktif olarak katılım göstermelerini sağlamakta, fikirlerini özgürce ifade etmelerine imkân tanımakta ve örgüt içerisinde şeffaf bir iletişim ortamı oluşturmaktadır. Katılımın, eşitliğin ve karşılıklı saygının ön planda tutulduğu bu tarz, yalnızca yönetsel süreçlerin etkinliğini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmektedir. Böylelikle örgüt içinde ortaya çıkan demokratik değerler, çalışanların potansiyellerini en üst seviyede ortaya koymalarına zemin hazırlamaktadır. Çalışan performansı, örgütsel verimlilik ve rekabet gücü açısından kritik bir değişken olarak kabul edilmektedir. Performansı belirleyen unsurlar arasında yalnızca bireysel yetkinlikler değil, aynı zamanda örgüt içerisindeki yönetim anlayışı ve kültürel yapı da yer almaktadır. Demokratik yönetim tarzı, çalışanların görevlerini yerine getirirken kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamakta, iş tatminini artırmakta ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu durum, örgütlerde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmekte ve çalışanların sorumluluk bilinciyle hareket etmelerine katkıda bulunmaktadır. Örgüt kültürü, bireylerin davranışlarını şekillendiren, örgüt içerisindeki normları, değerleri ve inançları yansıtan temel bir yapıdır. Yönetim tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi, büyük ölçüde örgüt kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir. Demokratik yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde, katılımcı, adil ve şeffaf bir kültürün gelişmesi mümkün olmaktadır. Böyle bir kültür, çalışanların iş süreçlerine daha istekli şekilde katılmalarını sağlamakta ve performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, yönetim tarzı ile çalışan performansı arasında kritik bir köprü işlevi görmektedir. Araştırmanın çıkış noktası, demokratik yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisini anlamak ve bu etkinin örgüt kültürü aracılığıyla nasıl şekillendiğini ortaya koymaktır. Özellikle değişim ve belirsizliklerin yoğun olduğu günümüz çalışma ortamlarında, çalışanların iş tatminini ve performansını artıracak yönetsel yaklaşımların belirlenmesi, örgütlerin stratejik başarısı açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma, örgütlerde demokratik yönetim tarzının benimsenmesinin, örgüt kültürü aracılığıyla performans üzerinde nasıl bir dönüştürücü rol oynadığını incelemektedir.

2. DEMOKRATİK YÖNETİM TARZI KAVRAMI VE TANIMI

Katılımcı ve demokratik yönetim anlayışı, yönetim literatüründe farklı disiplinler ve bakış açıları çerçevesinde ele alınan, kapsamı geniş ve çok boyutlu bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı, yalnızca örgütsel süreçleri düzenleyen bir uygulama olmanın ötesinde; siyasal, ekonomik ve toplumsal koşullarla şekillenen dinamik bir yapıyı ifade etmektedir. Demokratik yönetim, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını esas alarak karşılıklı iletişim, güven ve iş birliğini ön plana çıkarmakta; böylece örgütsel uyumun, verimliliğin ve sürdürülebilirliğin güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Çalışanların birey olarak değer gördüğü, görüş ve katkılarının dikkate alındığı bu anlayış, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasında ve sağlıklı bir yönetim kültürünün oluşmasında temel bir rol üstlenmektedir. Yönetim anlayışı, siyasal yapıdan başlayarak ekonomik yaşamın farklı alanlarında uygulanabilir bir nitelik taşımaktadır. Ayrıca katılımcı yönetimin etkinliği, ülkelerin sahip olduğu demokratik ortam ve ekonomik koşullarla yakından ilişkilidir (Bolat, 2014: 3). Sonuç olarak katılımcı yönetim, yalnızca örgütsel bir uygulama değil; siyasal ve ekonomik koşullarla şekillenen, kapsamı ve etkisi ülkelere göre değişebilen dinamik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Katılımcı yönetim, kapsamının genişliği ve çok boyutlu yapısı nedeniyle tek ve kesin bir tanımla açıklanması güç olan bir kavramdır. Toplumsal, psikolojik, siyasal ve hukuksal pek çok yönü bulunan bu anlayış, farklı disiplinler tarafından farklı açılardan ele alınmaktadır. Hukuk alanında hak ve mülkiyet çerçevesinde değerlendirilen katılım, sosyoloji alanında endüstriyel demokrasi yaklaşımıyla, işletme bilimi kapsamında ise emek ve sermaye arasındaki iş birliği temelinde açıklanmaktadır. Bu durum, katılım kavramının dar bir çerçevede ele alınamayacağını ve bilimsel açıdan tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Özoral, 2010: 3). Farklı disiplinlerin katkısıyla anlam kazanan ve çok yönlü yapısı nedeniyle bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması gereken kapsamlı bir yönetim anlayışıdır. Katılımcı yönetim anlayışı, ülkelerin sahip olduğu demokratik ortamlarla birlikte şekillenmekte; bu anlayışın etkinliği ise büyük ölçüde içinde bulunulan sosyoekonomik koşullara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Özoral, 2010: 3). Demokratik yönetim, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasına katkı sunmasının yanı sıra, yönetenler ile çalışanların ortak paydada bulunduğu bütüncül bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yönetim anlayışı, yalnızca insan odaklı yaklaşımlardan farklı olarak, süreci ve ortaya çıkan sonuçları birlikte ele alabilme özelliğiyle öne çıkmaktadır. Demokratik yönetimin bu bütüncül niteliği, örgüt içerisinde çeşitli sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu çerçevede, çalışanların sürece dâhil edilmediği ya da demokratik değerlerin ve etkileşim mekanizmalarının işlenmediği yapılarda, demokratik yönetim anlayışının işlevselliğinden söz etmek güçleşmektedir (Zorlu, 2009: 56). Sonuç olarak demokratik yönetim, çalışan katılımı ve etkileşim süreçleri etkin biçimde işletildiğinde örgütsel

uyumu ve ortaya çıkan sonuçların bütünlüğünü güçlendiren kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır. Demokratik ve katılımcı yönetim anlayışı, otoriter yaklaşımlardan farklı olarak çalışanlarla karşılıklı iletişime dayanan bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda yöneticilerin tutumu, danışma ve ortak değerlendirme süreçleri üzerinden şekillenmekte; üst kademedeki yöneticiler, astlara tek taraflı talimatlar vermek yerine onları karar alma mekanizmalarına aktif biçimde dâhil etmektedir. Bu doğrultuda yönetim, çalışanlara yetki devretmekte ve onların bilgi ile uzmanlıklarına güvenmektedir. Çalışanların örgütün amaç ve hedefleri konusunda bilinçli bireyler olarak kabul edilmesi, işletmenin sürdürülebilir gelişimine katkı sunabilecek nitelikte oldukları varsayımına dayanmaktadır. Böylece çalışanlardan gelen görüş, öneri ve fikirler, demokratik bir ortamda oluşturulan tartışma süreçleri aracılığıyla değerlendirilme imkânı bulmaktadır (Özturan ve Tuğsal, 2019: 272-273). Demokratik-katılımcı yönetim, çalışanların bilgi ve katkılarını karar süreçlerine dâhil ederek örgütsel güveni, ortak sorumluluk bilincini ve sürdürülebilir yönetim anlayışını güçlendiren bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Demokratik yönetim anlayışı, çalışanlara yalnızca görev veren bir yaklaşımın ötesinde, onların birey olarak değer görmesini ve örgüt içinde saygı temelinde ele alınmasını esas almaktadır. Bu yönetim tarzında çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ortamların oluşturulması, görüş ve önerilerini özgürce ifade edebilmeleri ve karar alma süreçlerine aktif biçimde katılmaları teşvik edilmektedir. Ayrıca adil bir ödüllendirme ve terfi sisteminin benimsenmesi, çalışanların motivasyonunu artıran önemli unsurlar arasında yer almakta; bu durum, örgüt içinde güven duygusunun ve bağlılığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Derin, 2016: 27). Sonuç olarak demokratik yönetim anlayışı, çalışanların gelişimini, katılımını ve adalet algısını güçlendirerek örgüt içinde sürdürülebilir bir motivasyon ve bağlılık ortamı oluşturmayı amaçlayan bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır.

Demokratik yönetim kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Demokratik yönetim, özel mülkiyet çerçevesi içinde yer alan örgütsel yapılarda, ortak sorunların çözümüne yönelik olarak çalışanlar ile yöneticiler arasında iş birliğini teşvik eden bir uygulamadır (Bolat, 2014: 4).
- Demokratik yönetim, yalnızca bütüncül bir yapıya sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda çok yönlü etkileşim süreçlerini de kapsayan bir anlayış biçimidir (Zorlu, 2009: 57).
- Demokratik yönetim, örgütsel amaçların yönetici ve çalışanların ortak katkısıyla belirlendiği bir yönetim anlayışıdır (Karaca, 2017: 17-18).
- Demokratik yönetim, karar alma süreçlerinin tek bir kişi tarafından değil, grup katılımı ve ortak uzlaşıyla şekillendiği bir yönetim anlayışıdır (Fidanoğlu, 2016: 7).
- Demokratik yönetim, yönetsel sorumlulukların ekip içinde paylaşıldığı; çalışanların karar alma, kural oluşturma ve uygulama süreçlerine aktif biçimde dahil edildiği, yöneticinin ise süreci tek başına belirlemekten ziyade ekiple birlikte hareket ettiği bir yönetim yaklaşımıdır (Mullins, 2016: 291).
- Demokratik yönetim, kurum içinde yürütülecek çalışmaların çalışanların görüşleri alınarak belirlendiği ve bireylerin iş süreçlerinde tercih ve katkı sunmalarına olanak tanıyan katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Güney, 2004: 56).
- Demokratik yönetim, yetkinin tek elde toplanmadığı, sorumlulukların paylaşıldığı ve kararların karşılıklı görüş alışverişi ile ortak bir anlayış çerçevesinde alındığı eşitlik temelli bir yönetim yaklaşımıdır (Kurian, 2013: 85).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak demokratik yönetimi şöyle tanımlayabiliriz. Demokratik yönetim, çalışanlar ile yöneticiler arasında iş birliğini esas alan ve katılımı ön planda tutan bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşımda kararlar tek bir kişinin inisiyatifine bırakılmamakta, ortak görüş ve uzlaşılıyla şekillenmektedir. Çalışanların karar alma ve uygulama süreçlerine dâhil edilmesi, sorumlulukların paylaşılmasını ve örgütsel amaçların daha kolay benimsenmesini sağlamaktadır. Demokratik yönetim, eşitlikçi yapısı ve karşılıklı iletişimi güçlendiren yönüyle, sorunların daha sağlıklı biçimde ele alınmasına ve kurumun etkinliğinin artmasına katkı sunmaktadır. Demokratik yönetim anlayışı, kurum içindeki bireyler arasında ayırım gözetmeden ortak yararı esas alan, iş birliğini teşvik eden ve örgütsel yaşamı katılım, paylaşım, gelişim, eşitlik ve insan odaklılık ilkeleri doğrultusunda şekillendiren bir yaklaşımdır.

3. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Performans; şahsi veya kurumsal faaliyetlerin, önceden belirlenmiş kriterler ve hedeflerle ne ölçüde örtüşüğünü ortaya koyan bir ölçüttür. Hem mikro (bireysel) hem de makro (örgütsel) boyutta bir başarı parametresi olarak kabul edilen bu olgu, somut veriler ışığında analiz edilmektedir. Sosyal bilimlerden sanayiye, spordan sanata kadar pek çok disiplinde performans; çıktılarının niteliğini ve operasyonel etkinliği belirlemek için kullanılan temel bir değerlendirme aracıdır. Hedefler ve iş süreçleri ekseninde şekillenen performans kavramı, kurumsal başarı için temel yapı taşıdır. Çalışanların bireysel düzeyde ortaya koyduğu verimlilik, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına kritik bir önem arz eder (Balal, 2022: 8). Performans, işletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmesi açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmanın temel göstergelerinden biri olan performans, çalışanların sergilediği davranışların bir sonucu olup yöneticiler için önemli bir değerlendirme alanıdır. Yüksek performans gösteren çalışanlar, belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesine katkı sağlamakta ve işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu yönüyle performans, yalnızca örgüt düzeyinde değil, bireyler açısından da motivasyonu artırıcı önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Performans konusunda yapılan tanımları şöyle sıralayabiliriz:

- Performans, bir çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirme noktasında sergilediği yetkinlik ve başarı seviyesidir (Yıldırım, 2023: 204).
- Performans, önceden belirlenmiş hedefler ile fiili sonuçlar arasındaki uyumun, belli bir dönem sonunda hem miktar hem de mahiyet açısından değerlendirilmesidir (Özyurt, 2022: 56).
- Performans, planlı bir çaba sonucunda görevlerin yerine getirilmesi ve önceden belirlenmiş metotlar kullanılarak iş süreçlerinin nihai bir başarıya ulaştırılmasıdır (Bilgin ve Sevim, 2022, 257-258).
- Performans, bir personelin mevcut dönemdeki iş verimliliği ile gelecekteki profesyonel gelişim olanaklarını bir arada sunan bütüncül bir değerlendirme ölçütüdür (Uyargil, 1998: 206).
- Performans, iş analizleri ve görev tanımları aracılığıyla başarı kriterlerinin somutlaştırılmasıdır (Işığçok, 2008: 5).
- Performans, iş süreçlerinde ortaya konan emeğin verimliliğe dönüşmüş hali ve tamamlanan faaliyetlerin barındırdığı operasyonel kalitenin bir yansımasıdır (Doğruyürür, 2021: 47).
- Performans, personelin sahip olduğu beceri seti ve içsel teşvikleri aracılığıyla, kurumsal amaçlara erişim yolunda ortaya koyduğu eylemlerin ve ulaştığı somut neticelerin toplamıdır (Uysal, 2015: 33).
- Performans, planlama, destekleme, geri bildirim ve değerlendirme aşamalarından oluşan; yönetici ile personelin ortak hedefler doğrultusunda iş birliği içerisinde hareket ettiği kurumsal bir mekanizmadır (Ertaş ve Atalay, 2016, 2).
- Performans, bir personelin kurumsal gayeleri gerçekleştirmek için üstlendiği sorumluluklar kapsamında yürüttüğü operasyonel eylemlerin ve bu süreçlerin sonunda ürettiği verimliliklerdir (Helvacı, 2002: 156).

Sonuç olarak performans; bireysel kapasite ve istekliliğin bir yansıması olarak, işin organize edilmesi, yürütülmesi ve hedeflenen standartlara ulaştırılması aşamalarını kapsayan çok boyutlu bir başarı kıstasıdır. Kişinin hem eylemleri hem de bu eylemlerin sonuçları, kurumsal vizyona sağlanan katkının temel ölçütünü oluşturur. Performans, en genel anlamıyla, personel ve işletme hedeflerinin ortak paydada buluşturulması amacıyla yürütülen faaliyetlerin somut bir çıktısı şeklinde tanımlanmaktadır.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TANIMI

Örgüt kültürü; bir kurumun dış dünyaya uyum sağlarken ve kendi iç yapısını dengelerken geliştirdiği ortak çözüm yöntemleri ve temel varsayımlar kümesidir. Bu yapı, geçmişten süzülüp gelen, bugün çalışanlar tarafından benimsenen ve gelecekteki üyelere yol göstermesi için aktarılan köklü inançlar ile değerlerin bir bütünü olarak ifade edilebilir (Babayeva, 2022, 6). Sonuç olarak örgüt kültürü; kurumun geçmiş tecrübelerinden yararlanan, çalışanlarca paylaşılan ve yeni üyelere rehberlik eden köklü bir anlayıştır. İşletmeler, performans ve verimliliklerini artırmak, daha etkili bir yönetim yapısına kavuşmak ve pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla iş yapış biçimlerine ve kurumsal değerlerine odaklanmışlardır. Bu hedeflere ulaşmak için davranış modellerini gözden geçirmekte ve ihtiyaç duyulan alanlarda stratejik

değişimler yapmayı hedeflemektedirler (Yetgin, 2020: 20). Özetle; işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir başarıya ulaşmak için kurumsal değerlerini ve iş yapış modellerini sürekli güncellemeleri stratejik bir gerekliliktir. Kültür üzerine pek çok farklı tanım bulunsa da örgüt kültürü temelde sosyolojik ve antropolojik açılardan iki ana kategoride ele alınmaktadır. Alandaki pek çok araştırmacı; kültürü, kurumun değerlerini, varsayımlarını ve çalışanların beklentilerini yansıtan ortak bir çerçeve olarak değerlendirmemiz gerektiğini belirtmektedir (Cameron, Quinn, 2021: 13).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- Örgüt kültürü, kurum içerisindeki üyelerin tutum ve davranışlarını belirleyen temel bir yapıdır (Şimşek, 2014: 234).
- Örgüt kültürü, bir kurumu rakiplerinden farklı kılan, çalışanlar tarafından ortaklaşa benimsenen ve tüm iş süreçlerinin yürütülmesini şekillendiren maddi ve manevi değerler sistemidir (Erkutlu, 2019: 234).
- Örgüt kültürü, bir işletmenin iş yapış biçimlerini, paylaşılan değerlerini ve çalışanların tutumlarını belirleyen temel inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle oluşan yapıdır (Deal, Kenndy, 1982: 14).
- Örgüt kültürü, ortak anlamlar, anlayış biçimleri, inançlar ve bilgi gibi soyut değerlerle örülmüş zihinsel bir olgudur (Alvesson, 200: 7).
- Örgüt kültürü, çalışanları, kurumsal yapıyı ve sosyal kuralları bir araya getiren, aynı zamanda denetim mekanizmalarıyla uyum içinde çalışan bir inanç ve değerler bütünüdür. Bu sistem, kurum içindeki düzenin sağlanmasında ve çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmasında kilit bir rol üstlenir (Sezgin ve Sönmez, 2017: 179).
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen değerlerin, inançların ve sosyal kuralların tamamını kapsayan bir bütündür (Martin ve Siehl, 1983: 54).
- Örgüt kültürü, bir işletmede paylaşılan ortak düşünce yapıları ile çalışanların iş yapış biçimlerini ve hareketlerini yönlendiren değerler ve kurallar bütünüdür (Hofstede, 1990: 288).

Yapılan tüm bu açıklamalar ışığında örgüt kültürü hakkında kapsayıcı bir tanım ortaya koymak mümkündür. Buna göre örgüt kültürü; bir kurumun çalışanları tarafından benimsenen ortak değerlerin, sosyal kuralların, inançların ve paylaşılan anlamların bir araya gelmesiyle oluşan yapıdır.

5. YÖNTEM

Bu çalışma, mevcut durumu detaylı bir şekilde analiz etmek ve verili durumu ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı (betimsel) modelde tasarlanmıştır. Tanımlayıcı araştırmalar, incelenen olguyu derinlemesine tasvir etmenin yanı sıra, değişkenler arasındaki korelasyonları ve gruplar arası olası farklılıkları belirleme imkânı da sunmaktadır. Bu nitelikleri göz önünde bulundurulduğunda, araştırmanın genel çerçevesinin tanımlayıcı bir karakter taşıdığı ifade edilebilir. Tanımlayıcı bir yaklaşımla kurgulanan bu çalışmada, öncelikle konuya ilişkin kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Teorik incelemeler neticesinde; örgüt kültürünün temel boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon faktörleri bağımsız değişkenler; demokratik yönetim tarzı ve iş performansı ise bağımlı değişkenler olarak modelde yer almıştır. Araştırma verilerinin, bu değişkenler arasındaki etkileşimleri ortaya koyacak şekilde derlenmesi hedeflenmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, ilgili alanyazındaki geçerli modeller dikkate alınarak hazırlanmıştır. Katılımcıların demografik profillerini belirlemeye yönelik beş sorunun yanı sıra, araştırmanın temel değişkenlerini ölçen üç farklı ölçeği içeren anket formu toplam dört ana bölümden meydana gelmektedir.

a) Demokratik Yönetici Tarzı Ölçeği

Araştırmada yönetici tarzlarını ölçmek için “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Taş, Çelik ve Tombul tarafından geliştirilmiş ve demokratik yönetim tarzını ölçmeye yönelik olarak yapılandırılmıştır. Ölçekte, demokratik liderlik tarzını değerlendiren 13 madde bulunmaktadır (Taş, Çelik, Tombul, 2007: 85-98). Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla, iç tutarlılık analizi yapılmış ve Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0.87 olduğunu göstermiştir. Bu değer, ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu ve araştırmada kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır. Demokratik liderlik tarzına ilişkin maddeler, yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurma biçimi, karar alma süreçlerine katılımı teşvik etme düzeyi gibi konuları ele alırken; otoriter liderlik

tarzına ilişkin maddeler ise yöneticilerin kontrol odaklı davranışları, çalışanlara yönelik katı tutumları ve hiyerarşik yapıya bağlılık düzeyini değerlendirmektedir.

b) İş Performansı Ölçeği

Kirkman ve Rosen (1999) ile Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen, Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan işgören performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 maddeden oluşmaktadır. Performans ölçeği önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Bu ölçek ile işgörenlerin kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir.

c) Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmanın dördüncü bölümünde, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Denison ve Mishra tarafından geliştirilen ve Yahyagil tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, örgüt kültürünü dört temel boyutta ele almakta ve toplamda 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği, daha önce yapılan çalışmalarda test edilmiş ve genel güvenilirlik katsayısı 0.925 olarak belirlenmiştir (Denison, Mishra, 2007: 204-221). Bu yüksek güvenilirlik değeri, ölçeğin örgüt kültürüne ilişkin tutarlı ve geçerli sonuçlar sağladığını göstermektedir.

Örgüt kültürü ölçeği, organizasyon içindeki değerler, normlar, liderlik yaklaşımları, çalışanların işbirliği düzeyi ve yenilikçilik gibi unsurları ölçmeye yöneliktir. Ölçekteki dört temel boyut, örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu boyutlar, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini, bağlılık düzeylerini ve iş ortamındaki genel atmosferi değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Tüm bu ölçekler, araştırmanın temel değişkenlerini kapsamlı bir şekilde ölçmeyi hedeflemiş ve katılımcılardan elde edilen verilerin güvenilirliğini artırmak için titizlikle uygulanmıştır. Ölçeklerin yüksek güvenilirlik katsayıları, araştırmanın sonuçlarının doğruluğunu ve geçerliliğini destekleyen önemli bir unsur olmuştur. Ayrıca ölçeklerin, 5'li Likert tipi derecelendirme ile uygulanması, katılımcıların düzeylerini detaylı bir şekilde değerlendirme imkânı sunmuştur.

5.1. Araştırmanın Hipotezleri

Aşağıda “Demokratik Yönetim Tarzının Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü” başlığına uygun şekilde yapılandırılmış araştırma hipotezleri yer almaktadır. Bu kapsamda, literatür taraması doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Demokratik yönetim tarzının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Demokratik yönetim tarzının örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgüt kültürünün çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Demokratik yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.

H4: Demokratik yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.

H4: Demokratik yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.

H6: Çalışan performansı puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır

H7: Örgüt kültürü puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır

H8: Demokratik yönetim tarzı puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır

H9: Çalışan performansı puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır

H10: Örgüt kültürü puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır

H11: Demokratik yönetim tarzı puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır

H12: Çalışan performansı puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır

H13: Örgüt kültürü puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır

H14: Demokratik yönetim tarzı puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır

H15: Çalışan performansı puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır

H16: Örgüt kültürü puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır

H17: Demokratik yönetim tarzı puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır

H18: Çalışan performansı puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır

H19: Örgüt kültürü puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır

Bu hipotezler, demokratik yönetim tarzı, çalışan performansı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamayı hedeflemektedir.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastane kuruluşlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. İstanbul hem iş gücü yoğunluğu hem de kurumsal yapıların çeşitliliği açısından çalışan davranışlarını ve örgütsel dinamikleri analiz etmek için uygun bir örneklem çerçevesi sunmaktadır. Araştırmanın örnekleme, evren içerisinden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen Avrupa yakasında bulunan özel hastane çalışanlarından oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi, belirli bir erişilebilirlik ve gönüllülük esasıyla, araştırmaya katılım sağlamaya istekli bireylerden oluşan bir örneklem grubunu ifade etmektedir. Veri toplama süreci kapsamında, evreni İstanbul Avrupa Yakası'nda yer alan özel hastane çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, toplam 500 kişiye ulaşılarak anket gönderilmiş, bunlardan 345'i geçerli olarak değerlendirilmiş ve analiz sürecine dahil edilmiştir. Katılımcıların seçiminde herhangi bir sektör, yaş ya da pozisyon sınırlaması getirilmemiş; farklı unvan ve sorumluluk düzeylerinden bireylerin katılımı teşvik edilmiştir. Bu yaklaşım, örneklemin heterojen bir yapıya sahip olmasını sağlamış ve elde edilen bulguların daha geniş bir kurumsal bağlama genellenebilirliğini artırmıştır.

6. BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değeri ve soru sayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Demokratik Yönetim Tarzı	0,969	13
Çalışan Performansı	0,903	4
Örgüt Kültürü	0,972	36

Tablo incelendiğinde DYT, ÇP ve ÖK cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı alt sınır olan 0,70 değerinden ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Tablo 2. Demografik Bilgilere İlişkin Analiz

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	183	53,8
Erkek	157	46,2
Toplam	340	100
Yaş		
18-25	79	23,2
26-35	128	37,6
36-45	82	24,1
46-55	37	10,9
56+	14	4,1
Toplam	340	100
Medeni Durum		
Evli	162	47,6
Bekar	178	52,4
Toplam	340	100
Eğitim		
Lise ve altı	43	12,6
Ön Lisans	87	25,6
Lisans	160	47,1
Lisans Üstü	50	14,7
Toplam	340	100
Kurum Süre		
1 Yıldan az	71	20,9
1-3 yıl	96	28,2
4-6 yıl	62	18,2
7-9 yıl	47	13,8
10 yıl ve üzeri	64	18,8
Toplam	340	100

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde,

- Katılımcıların 183'ü (%53,8) kadın ve 157'si (%46,2) erkektir.
- Katılımcıların 79'u (%23,2) 18-25 yaş, 128'i (%37,6) 26-35 yaş, 82'si (%24,1) 36-45 yaş, 37'si (%10,9) 46-55 yaş ve 14'ü de (%4,1) 56 yaş ve üzeridir.

- Katılımcıların 162'si (%47,6) evli ve 178'i (%52,4) bekarıdır.
- Katılımcıların 43'ü (%12,6) lise ve altı, 87'si (%25,6) ön lisans, 160'ı (%47,1) lisans ve 50'si de (%14,7) lisansüstü mezundur.
- Katılımcıların 71'i (%20,9) 1 yıldan az, 96'sı (%28,2) 1-3 yıl, 62'si (%18,2) 4-6 yıl, 47'si (%13,8) 7-9 yıl ve 64'ü de (%18,8) 10 yıl ve üzeri hizmeti vardır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin örneklem büyüklüğü, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Demokratik Yönetim Tarzı, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
DYT	340	3,52	1,09	3,62	1	5	-0,40	-0,83
ÇP	340	4,42	0,72	4,50	1	5	-1,84	1,76
ÖK	340	3,31	0,85	3,21	1	5	0,16	-0,49

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, DYT, ÇP ve ÖK ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir.

Tablo incelendiğinde DYT puan ortalaması $\bar{X}_1 = 3,52 \pm 1,09$, ÇP için $\bar{X}_2 = 4,42 \pm 0,72$ ve ÖK için $\bar{X}_3 = 3,31 \pm 0,85$ olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayısı ± 2 aralığında olduğundan veri normal dağılım göstermiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre demokratik yönetim, çalışan performansı ve örgüt kültürü puan ortalamaları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Demokratik Yönetim Tarzı, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
DYT	Kadın	183	3,58	1,12	1,010	0,313
	Erkek	157	3,46	1,05		
ÇP	Kadın	183	4,43	0,79	0,268	0,789
	Erkek	157	4,41	0,62		
ÖK	Kadın	183	3,32	0,85	0,319	0,750
	Erkek	157	3,30	0,85		

Tablo incelendiğinde DYT, ÇP ve ÖK puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Katılımcıların yaş değişkenine göre demokratik yönetim, çalışan performansı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Yaşa Göre Demokratik Yönetim Tarzı, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
DYT	18-25	79	3,35	1,09	9,453	0,000	1,2,3,4>5
	26-35	128	3,68	1,01			
	36-45	82	3,80	0,94			
	46-55	37	3,23	1,32			
	56+	14	2,18	0,60			
ÇP	18-25	79	4,50	0,80	4,237	0,002	1,2,3,4>5
	26-35	128	4,46	0,60			
	36-45	82	4,45	0,65			
	46-55	37	4,34	0,83			
	56+	14	3,70	0,90			
ÖK	18-25	79	3,29	0,85	6,946	0,000	1,2,3>5
	26-35	128	3,42	0,78			
	36-45	82	3,47	0,90			
	46-55	37	2,93	0,78			
	56+	14	2,49	0,45			

Tablo incelendiğinde DYT, ÇP ve ÖK puan ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 18-25, 26-35, 36-45 ve 46-55 yaş grubu çalışanların DYT ve ÇP puan ortalaması 56 yaş ve üzerindekiilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. 18-25, 26-35 ve 36-45 yaş grubu çalışanların ÖK puan ortalaması 56 yaş ve üzerindekiilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bunun nedeni, ANOVA testi sonuçlarına göre 56 yaş ve üzeri grubun demokratik yönetim, performans ve kültür algılarının anlamlı düzeyde düşük çıkması; kuşak farkı, kariyer evresi ve adaptasyon süreçleriyle açıklanabilir. Kariyerlerinin büyük kısmını hiyerarşik yapılarda geçiren bu kuşağın, modern demokratik ve dijital odaklı örgüt kültürlerine uyum sağlamada genç kuşaklara göre daha mesafeli kaldığı düşünülmektedir. Ayrıca, emeklilik öncesi dönemde görülebilen mesleki kanıksama ve durağanlaşma eğilimi, hem bireysel performans algısını hem de yönetim süreçlerine katılım motivasyonunu zayıflatmış olabilir. Buna karşın, kariyerinin başında veya ortasında olan 18-45 yaş grubunun yüksek puanları, bu kitlenin kendini ispatlama arzusu ve demokratik ortamlardaki yüksek gelişim beklentisinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcıların medeni durumuna göre demokratik yönetim, çalışan performansı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Demokratik Yönetim Tarzı, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
DYT	Evli	162	3,56	1,09	0,566	0,572
	Bekar	178	3,49	1,09		
ÇP	Evli	162	4,38	0,74	-1,005	0,316
	Bekar	178	4,46	0,69		
ÖK	Evli	162	3,35	0,88	0,779	0,437
	Bekar	178	3,28	0,82		

Tablo incelendiğinde DYT, ÇP ve ÖK puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Katılımcıların eğitim durumuna göre demokratik yönetim, çalışan performansı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre Demokratik Yönetim Tarzı, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
DYT	Lise ve altı	43	3,27	1,24	1,265	0,286	
	Ön Lisans	87	3,53	1,11			
	Lisans	160	3,61	1,00			
	Lisansüstü	50	3,43	1,17			
ÇP	Lise ve altı	43	4,06	1,00	5,566	0,001	3>1
	Ön Lisans	87	4,37	0,81			
	Lisans	160	4,54	0,56			
	Lisansüstü	50	4,44	0,57			
ÖK	Lise ve altı	43	3,25	1,03	0,958	0,413	
	Ön Lisans	87	3,34	0,97			
	Lisans	160	3,36	0,72			
	Lisansüstü	50	3,14	0,82			

Tablo incelendiğinde ÇP puan ortalamasının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Lisans mezunu çalışanların ÇP puan ortalaması lise ve altı mezuniyet derecesine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi değişkenine odaklanan bu bulgular, akademik donanımın bireysel farkındalık ve kurumsal algı üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koymaktadır. Lisans mezunu çalışanların, lise mezunlarına kıyasla daha yüksek bir performans puanına sahip olması, yükseköğrenim sürecinde elde edilen teknik yetkinliklerin ve analitik düşünme becerilerinin iş süreçlerine pozitif bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe bireyin profesyonel özgüveni ve problem çözme kapasitesi artmakta, bu durum çalışanın kendi iş çıktılarını daha nitelikli ve verimli algılamasına zemin hazırlamaktadır. Özetle; eğitim, çalışanın demokratik yönetim mekanizmalarını ve kurumsal kültür dinamiklerini daha iyi analiz etmesini sağlayarak hem bireysel başarı algısını hem de örgütsel süreçlere olan uyumunu güçlendirmektedir.

Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre demokratik yönetim, çalışan performansı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Kurumda Çalışılan Süreye Göre Demokratik Yönetim Tarzı, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Hizmet Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
DYT	Bir yıldan az	71	3,69	1,01	4,166	0,003	1,3>2
	1-3 yıl	96	3,22	1,00			
	4-6 yıl	62	3,79	1,03			
	7-9 yıl	47	3,31	1,24			
	10 yıl ve üzeri	64	3,69	1,14			
ÇP	Bir yıldan az	71	4,52	0,70	1,301	0,269	
	1-3 yıl	96	4,33	0,74			
	4-6 yıl	62	4,52	0,70			
	7-9 yıl	47	4,45	0,53			
	10 yıl ve üzeri	64	4,33	0,81			
ÖK	Bir yıldan az	71	3,46	0,78	1,881	0,057	
	1-3 yıl	96	3,13	0,75			
	4-6 yıl	62	3,47	0,79			
	7-9 yıl	47	3,17	0,88			
	10 yıl ve üzeri	64	3,37	1,02			

Tablo incelendiğinde DYT puan ortalamasının hizmet süresine göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 1 yıldan az ve 4-6 yıl hizmet süresi olanların DYT puan ortalaması 1-3 yıl hizmet süresi olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bunun nedeni, araştırma sonuçları, hizmet süresinin demokratik yönetim algısı üzerinde doğrusal olmayan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle kuruma yeni katılanlar (1 yıldan az) ve orta vadeli kıdeme sahip olanların (4-6 yıl) demokratik yönetime dair en yüksek puanları vermesi; başlangıç motivasyonu ve kurumsal süreçlere katılım isteğiyle açıklanabilir. Buna karşın, 1-3 yıl arası kıdeme sahip gruptaki puan düşüşü, ilk heyecanın yerini kurumsal rutinelere ve beklenti çatışmalarına bırakmasından kaynaklanıyor olabilir. 10 yıl ve üzeri çalışanlarda algının tekrar yükselmesi ise kurumsal aidiyetin ve kültürün tam olarak içselleştirilmesinin bir yansımasıdır. Özetle; yönetim tarzı algısı kıdeme göre dalgalanmakta, en pozitif yaklaşım ise kariyerin başlangıç ve gelişim evrelerinde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 9. Demokratik Yönetim Tarzı, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
DYT	—		
ÇP	,373**	—	
ÖK	,732**	,412**	—

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo incelendiğinde, DYT puanları ile ÇP puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,373$; $p<0,01$). İş yerinde demokratik yönetim tarzı benimsedikçe, çalışan performansının da yükseldiği görülmüştür.

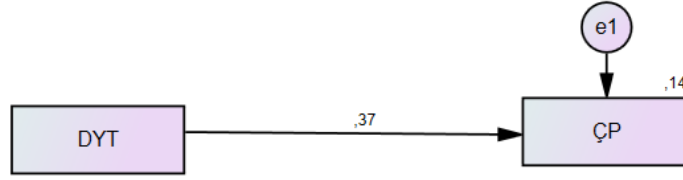
DYT puanları ile ÖK puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,732$; $p<0,01$). İş yerinde demokratik yönetim tarzı benimsedikçe, örgüt kültürünün de güçlendiği görülmüştür.

ÖK puanları ile ÇP puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,412$; $p<0,01$). İş yerinde örgüt kültürü geliştikçe, çalışan performansının da güçlendiği görülmüştür.

7. HİPOTEZ TESTLERİ

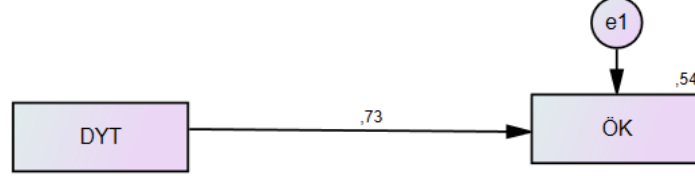
7.1. Demokratik Yönetim Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur.



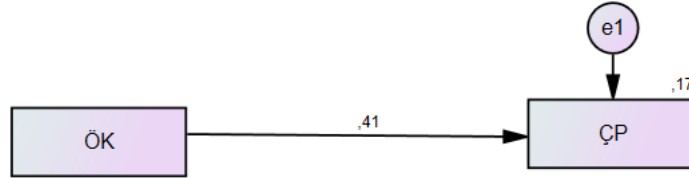
Şekil 1: Demokratik Yönetim Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

İlk aşamada bağımsız değişken DYT'nin bağımlı değişken ÇP'yi ($\beta = .37$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H1 hipotezi desteklenmiştir.



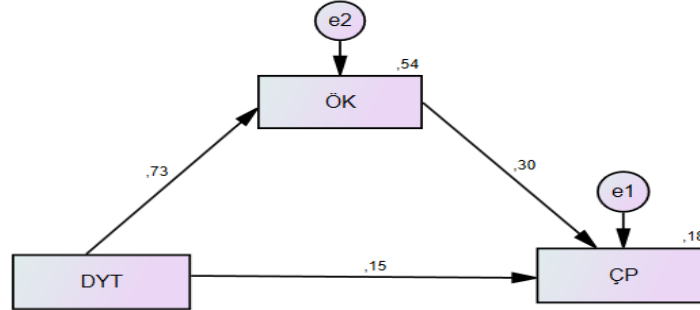
Şekil 2: Demokratik Yönetim Tarzının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

İkinci aşamada, DYT'nin aracı değişken ÖK'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .73$, $p < .001$). H2 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 3: Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Üçüncü aşamada, aracı değişken ÖK'nin bağımlı değişken ÇP'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .41$, $p < .001$). H3 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 4: Demokratik Yönetim Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Aracı değişken modelde yok iken DYT'nin ÇP üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R = 0,37$; $p < 0,001$), ÖK aracı değişken modele dahil edildiğinde etkinin zayıfladığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği görülmüştür ($R = 0,15$; $p < 0,05$).

7.2. Yapısal Model: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 4000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bu doğrultuda aşağıda yapısal model'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 10. Demokratik Yönetim Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Değişkenler			β	S.H	t	p	Dolaylı Etki	
ÖK	<---	DYT	0,732	0,029	19,760	***		
ÇP	<---	ÖK	0,412	0,042	8,337	***		
ÇP	<---	DYT	0,373	0,033	7,405	***		
ÇP	<---	ÖK	<---	DYT	0,154	0,047	2,130	0,03 [0,120;0,332]
ModelR ² =0,18								

Tablo incelendiğinde DYT ile ÖK arasında ($\beta = .732$; $p < 0,001$) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken Öİ modele dahil edilmeden önce DYT ile ÇP arasında ($\beta = .373$; $p < 0,001$) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin gücünün azaldığı ve anlamlı ilişkinin devam ettiği görülmüştür ($\beta = .154$; $p < 0,001$). Aracı değişken ÖK ile ÇP arasında ise ilişki olduğu görülmüştür ($\beta = .412$; $p < 0,001$). Aracılık analizlerinde dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir. Sıfır güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde DYT'nin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ve ayrıca alt ve üst sınırın [0,120;0,332] her iki değerini kapsadığı görülmüştür. Böylelikle DYT'nin ÇP'ye etkisinde ÖK'nın kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. (H4 hipotezi desteklendi)

8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu araştırma, modern yönetim yaklaşımları içerisinde stratejik bir öneme sahip olan demokratik yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgüt kültürünün üstlendiği aracı rolü kuramsal ve ampirik bir çerçevede incelemeyi amaçlamıştır. Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir konsorsiyum bünyesinde gerçekleştirilen bu çalışma, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ele alınan liderlik ve performans ilişkisine, örgüt kültürü perspektifinden bütüncül bir bakış açısı kazandırmıştır. Araştırma kapsamında kurulan yapısal model ve test edilen hipotezler, çalışmanın temel varsayımlarını büyük ölçüde desteklemiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda şu temel sonuçlara ulaşılmıştır:

Analiz sonuçları, yöneticilerin sergilediği demokratik ve katılımcı yönetim tarzının, çalışanların bireysel performans algıları üzerinde doğrudan, pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Karar alma süreçlerine dâhil edilen, fikirlerine değer verilen ve şeffaf bir iletişim ortamında çalışan bireylerin, örgütsel hedeflere daha güçlü bir motivasyonla bağlandığı ve bu durumun verimlilik artışına dönüştüğü saptanmıştır.

Çalışmada örgüt kültürünün hem demokratik yönetim anlayışının yerleşmesinde hem de çalışan performansının şekillenmesinde temel bir zemin teşkil ettiği görülmüştür. Özellikle "katılım" ve "misyon" boyutlarının güçlü olduğu kültürlerde, demokratik yönetim uygulamalarının çok daha hızlı içselleştirildiği ve performans çıktılarında daha efektif yansıdığı belirlenmiştir.

Araştırmanın en özgün çıktısı, örgüt kültürünün demokratik yönetim tarzı ile çalışan performansı arasındaki ilişkide üstlendiği aracı roldür. Elde edilen sonuçlar, demokratik yönetim tarzının performansı artırmada tek başına yeterli olmadığını; bu tarzın ancak destekleyici, tutarlı ve uyum yeteneği yüksek bir örgüt kültürü ile harmanlandığında maksimum performans artışı sağladığını kanıtlamıştır. Bu bulgu, yöneticilere sadece yönetim biçimlerini değil, aynı zamanda bu biçimi besleyecek kültürel değerleri de inşa etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın demografik değişkenler üzerinden yaptığı karşılaştırmalı analizler, çalışan algılarının çeşitliliğini anlamak açısından kritik veriler sunmuştur:

Eğitim Durumu: Lisans mezunu çalışanların, lise mezunlarına göre kendi performanslarını daha yüksek algıladıkları görülmüştür. Bu durum, eğitim seviyesi arttıkça bireyin kazandığı analitik yetkinliklerin ve profesyonel özgüvenin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Yaş ve Kuşak Farklılıkları: 56 yaş ve üzeri çalışanların, demokratik yönetim ve örgüt kültürü puanlarının genç kuşaklara oranla anlamlı düzeyde düşük çıkması, kuşaklar arası yönetim beklentisi farkını ortaya koymuştur. Geleneksel ve hiyerarşik yapılarda kariyer inşa etmiş olan ileri yaş grubunun, modern ve demokratik süreçlere adaptasyonda daha mesafeli durduğu veya emeklilik öncesi dönemde mesleki kanıksama yaşadığı düşünülmektedir.

Hizmet Süresi (Kıdem): Kurumda çalışılan sürenin algılar üzerinde dalgalı bir seyir izlediği saptanmıştır. Kariyerinin başlangıcında olanlar ile orta vadeli (4-6 yıl) kıdeme sahip çalışanların yönetimden memnuniyetleri yüksek iken, 1-3 yıl arası çalışanlarda bir "beklenti çatışması" ve puan düşüşü gözlemlenmiştir. Bu, işletmelerin çalışan tutundurma politikalarını kıdem sürelerine göre özelleştirmesi gerektiğini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar ışığında işletme yöneticilerine şu stratejik öneriler sunulmaktadır:

Kültürel Dönüşüm: Demokratik yönetim tarzının sadece bir söylem olarak kalmaması için, kurumun "katılım" ve "şeffaflık" değerlerini içeren bir kültürel dönüşüm sürecinden geçirilmesi gerekmektedir.

Kuşaklar Arası Yönetim: İleri yaş grubundaki çalışanların tecrübelerinden demokratik süreçlerde faydalanmak adına "tersine mentorluk" gibi uygulamalar hayata geçirilmeli ve bu grubun dijitalleşen/modernleşen kültüre adaptasyonu sağlanmalıdır.

Performans Geri Bildirimleri: Eğitim düzeyi düşük çalışanların performans farkındalığını artırmak için objektif ölçümleme ve gelişim odaklı geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır.

Sonuç olarak bu tez; demokratik yönetimin performans üzerindeki gücünün, örgüt kültürünün kalitesiyle doğrudan ilişkili olduğunu ampirik olarak kanıtlamış; yöneticilere ve literatüre bütüncül bir yönetim modeli sunmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu modelin farklı sektörlerde veya kriz dönemlerinde (pandemi, ekonomik değişimler vb.) nasıl şekillendiğinin incelenmesi, konunun derinleşmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Alvesson, M. (2000). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications.
- Babayeva, S. (2022). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Balal, B. F. (2022). *Örgüt İklimi ve İletişim Becerilerinin İş Performansına Etkisi: Küçük İşletme Çalışanları Üzerine*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Rumeli Üniversitesi.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of Personality and Social Psychology.
- Bilgin K. U. & Sevim, V. (2022). Kamu Personeli Bireysel Performans Değerlendirmesi: Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 42, 257-258.
- Bolat, M. (2014). *İşletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi: İstanbul Avrupa yakası lojistik işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2021). *Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değerler Modeli*, Çeviri, Murat Gürkan Gülcan, Necati Cemaloğlu, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi.
- Doğruyürür, G. (2021). *Örgütsel Stres ve İş Motivasyonunun İş Performansına Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Erkutlu, H.V. (2019). *Örgütsel Psikolojiye Giriş*, Akademisyen Kitabevi.
- Ertaş, H. & Atalay, İ., (2016). Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 12, 2.
- Fidanoğlu, A. (2016). *Otokratik ve demokratik liderlik tarzının lidere ve takıma olan güvene etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi'nde deneme modeli araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*. Siyasal Kitabevi.
- Helvacı, A. (2002). The Importance Of Performance Appraisal in Performance Managment Process. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 35/1,156.
- Işığışık, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 5.

- Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Kurian, G. T. (2013). The AMA Dictionary of Business and Management. *American Management Association*, 85.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12/2, 54.
- Mullins, L. J. (2016). *Management & Organisational Behaviour*, 11th Edition. Pearson Education.
- Özoral, S. C. (2010). *Demokratik yönetim anlayışının işletmelerde motivasyon üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- Özturan, M. & Tuğsal, T. (2019). Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzları üzerindeki etkileri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 272–273.
- Özyurt, E. (2022). *Yönetici Değişikliğinin Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Okan Üniversitesi.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Sezgin F. & Sönmez. E.(2017). Örgüt Kültürü ve İklimi, Örgütsel Davranış ve Yönetimi, Pegem Akademi, 2. Basım, Editör: Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu, Ankara,179.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*,1/1,19.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Uyargil, C. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*. 5(2), 32-39.
- Yetgin, M. A. (2020). Çalışanların Destekleyici Örgüt Kültürü Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Bankacılık ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2, 20.
- Yıldırım, M. (2023). Kamu Yönetiminde Amaçsallaşan Performans Düşüncesi: Literatürün Eleştirel Bir Çözümlemesi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 78/2, 204.
- Zorlu, K. (2009). *İşletmelerin demokratik yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi.