

Algılanan Otantik Liderlik ve İş Yeri Arkadaşlığının İş Performansı Üzerine Etkisi

Funda ÖZTÜRK* Duygu TAŞ** Kerim YİĞİT*** Hüseyin ÇİÇEK****

ÖZ

Araştırmanın amacı, otantik liderlik ve iş yeri arkadaşlığının iş performansı üzerine etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Çalışma, Ağrı ilinde görev yapmakta olan yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanları aracılığıyla yürütülmüştür. Çalışmanın veri setinin analizinde, SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 istatistik programlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapısal olarak geçerli olup olmadıklarını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçek ifadelerinin güvenilirliklerini tespit etmek için ise iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. Çalışmanın veri setinin analizinde betimleyici istatistikler ve korelasyon ile regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmış olup, aynı zamanda kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Araştırma bulgularına göre otantik liderlik ile boyutları olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli kullanma ve öz farkındalığın iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşyeri arkadaşlığı ile boyutları olan arkadaşlık kurma fırsatı ve arkadaşlık değerinin de iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca otantik liderlik ile iş yeri arkadaşlığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, İşyeri Arkadaşlığı, İş Performansı

JEL Sınıflandırması: M10, M11, M19

The Effect of Perceived Authentic Leadership and Workplace Friendship on Job Performance

ABSTRACT

The aim of the study is to determine whether authentic leadership and workplace friendship have an effect on job performance. The study was conducted with the employees of food and beverage establishments working in Ağrı province. SPSS 25.0 and AMOS 24.0 statistical programs were used to analyze the data set of the study. Confirmatory factor analysis was performed to determine whether the scales are structurally valid. Internal consistency coefficients were analyzed to determine the reliability of the scale statements. Descriptive statistics, correlation and regression analysis were used to analyze the data set of the study. Survey technique was utilized in the study and convenience sampling technique was preferred. According to the findings of the study, it was determined that authentic leadership and its dimensions of transparency in relationships, internalized ethics, balanced use of information and self-awareness have a positive and significant effect on job performance. Workplace friendship and its dimensions, namely friendship opportunity and friendship value, were also found to have a positive and significant effect on job performance. In addition, it has been

*Doktora Öğrencisi Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Fundaozturk1095@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0003-4347-8250

**Bilim Uzmanı, Bağımsız Araştırmacı, Duygutash725@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0003-4337-0100

***Bilim Uzmanı, Bağımsız Araştırmacı, Kerimyg007@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0001-6255-2108

****Prof. Dr. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Hcecek@mehmetakif.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-8284-7955

(Makale Gönderim Tarihi: 25.08.2024 / Yayına Kabul Tarihi:04.06.2025)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1538461

Makale Türü: Araştırma Makalesi

revealed that there is a positive and significant relationship between authentic leadership and workplace friendship.

Key Words: Authentic Leadership, workplace friendship, job performance.

JEL Classification: M10, M12, M19

GİRİŞ

Örgütler için amaç ve hedeflerini yerine getirme, başarıya ulaşma ve bunlar doğrultusunda büyümenin gerçekleşmesi önemlidir. Ayrıca yoğun rekabet ortamı içerisinde bulunan örgütlerdeki yöneticiler ve iş görenler, örgütlerin piyasadaki konumlarını korumada kilit unsurlar olarak görülür. Manzoor (2012) özellikle çalışanlarla olumlu ve sağlam ilişkiler kurmanın örgütler açısından sürdürülebilirliğin korunmasında değerli olduğunu ifade etmektedir. Çünkü iş yerinde çalışan bireylerin üretkenlikleri ile performanslarının artması için hem liderleri tarafından desteklendikleri açık bir iletişim içerisinde olduklarını hem de çalışanların birbiriyle yapıcı ilişkiler kurduklarını hissetmeleri önemli görülmektedir (Öztürk vd., 2024: 413). Buna göre örgütlerde liderler tarafından pozitif olarak içselleştirilen rollerin yerine getirilmesinin ve bunlarla çalışanlara örnek olunmasının, kurumda pozitif değişimlerin ortaya çıkmasına yardımcı olabileceği söylenebilir.

Örgütlerde pozitif liderliğin bir örneği olarak otantik liderlik kavramı gündeme gelmektedir. Otantik liderlik, tutarlı, pozitif ve güven veren bir insan olmayı içerir. Bu tarz liderler hem olumsuz hem de olumlu yönlerinin farkındadır ve kusurlarını saklamaya çalışmazlar. Özkara (2019: 1) otantik olarak nitelendirilen liderlerin, sahip oldukları olumlu duygular neticesinde çalışan bireylere daha iyimser davranışlar sergileyerek onlara umutlu olmaları konusunda destek olduklarını ifade etmektedir. Ayrıca pozitif kişiler olarak nitelendirilen otantik liderlerin, çalışanlarını motive etme konusunda başarılı olduğu belirtilebilmektedir (Okçu ve Anık, 2017). Böyle bir lider, çalışanların kurumdaki ilişkilerinde yapıcı olmasına katkı sağlamakta ve onların kurumlarına bağlılıklarını artırabilmektedir. Nitekim pozitif ve ilham veren liderlerin, örgütte yüksek performans sergilenmesinde de etkisinin olduğu söylenebilmektedir (Tohidi ve Jabbari, 2012). Bu bilgiler doğrultusunda otantik liderlerin, kurumda görev yapan çalışanları elde tutmak için onların iş arkadaşları ile olan iletişimlerine önem vermesi gerektiği ve çalışanların üretkenliklerine olumlu katkılarının olabilmesi için de onları motive etmesi gerektiği söylenebilir. Böyle bir liderin örgütte yalnızca performans artışıyla başarının sağlanmasına değil, aynı zamanda çalışanlar arasında güven ve sağlıklı iletişim ortamının oluşmasına faydasının olabileceği öngörülebilir.

Tüm bu bilgiler ışığında bahsedilenler ışığında bu çalışmanın amacı, otantik liderliğin ve iş yeri arkadaşlığının iş performansı üzerine etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Araştırmanın alanyazındaki önemi incelendiğinde, mevcut üç değişkeninin (otantik liderlik, iş yeri arkadaşlığı, iş performansı) birlikte yer aldığı modele ulusal ve uluslararası yazında denk gelinmemiş olmasının yapılan araştırmanın değerini artıracaklarını düşündürmektedir. Türkçe yazında genellikle liderlik kavramına yer verildiği ancak pozitif liderlik davranışlarının özellikle son yıllarda ağırlıklı olarak araştırılmaya başlandığı görülmüştür. Otantik liderlerin

kurumların elde edecekleri olumlu çıktılarının elde edilmesi üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, bu çalışmanın gerek iş yeri arkadaşlıkları gerekse çalışanların görev yaparken ki performansları açısından önemli sonuçlar vereceği öngörülmektedir. Çünkü yenilikçilik, üretkenlik, kurumda kişiler arası ilişkilere önem verme, eleştirilere açık olma ve yapıcı geri bildirimlerde bulunma açısından örgütte iyimser davranabilen pozitif liderlerin varlığı önem arz etmektedir. Bunlar doğrultusunda da yapılan araştırma sonuçlarının örgütsel davranış alanında konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışma sonuçlarını ileriye götüreceği ve onları zenginleştireceği düşünülmektedir.

I. OTANTİK LİDERLİK

Tarihsel geçmişi Yunan felsefesine dayanan (Avolio ve Gardner, 2005: 319) otantiklik kavramı temelde özgün, hakiki ve gerçek olan anlamlarına gelmektedir (Bialystok, 2014: 275-279). “Kendi benliğine doğru ol” anlayışından beslenen otantiklik; bireyin duygu, düşünce, ihtiyaç, istek veya inanç gibi kişisel deneyimlerini kendinin farkında olarak gerçekleştirmesidir (Harter, 2002: 382; Guignon, 2004: 1-3). Özetle otantiklik bireyin kendini bilmesi, mevcut haliyle olduğu kişiyi kabul etmesi ve kendi tutumlarına sadık kalması olarak tanımlanmaktadır (Müceldili vd., 2013: 674). Modern liderlik teorileri içerisinde yer alan otantik liderliğin ise liderliğin hem etik ve pozitif örgütsel davranıştan hem de akademik literatürün kesişiminden ortaya çıkmış hali olduğu belirtilebilmektedir (Kılıç, 2020: 2273). Otantik liderliğin, bireysel farkındalığı arttırmayı, sarsılmaz bir bağlılığı ve bireysel düzenlemeyi içeren, yaşam boyu süren gelişimsel bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Bu olgunun, liderlik dönemlerinde özgünlüğün ortaya çıkması ve liderliğin gerçek performans üzerindeki etkilerinin çoğaltılmasıyla kendini gösterdiği ileri sürülmektedir (Chan vd., 2005: 35). Bu bağlamda kişilerin liderlerin davranışlarının kendi içsel değerleriyle tutarlı olmasının otantik liderlik kapsamında önemli görüldüğü söylenebilmektedir (Kavussanu vd., 2024: 2).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderlik kavramını, kişinin sahip olduğu olumlu psikolojik kapasite ve gelişmiş örgütsel çevreden yararlanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, olumlu kişisel gelişimin teşvik edilerek hem liderler hem de çalışanlar açısından öz farkındalığın ve öz düzenlemenin artmasıyla sonuçlanmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003: 243). Başka bir tanıma göre otantik liderlik, bireyin potansiyelinin farkında olması, kendi bireysel özelliklerini en iyi şekilde tanıması, bunlarla birlikte başkalarının yönelimlerine duyarlı olması ve tüm bu özelliklerin liderlik eylemiyle bütünleştirilerek gelişmişlik düzeyinin artırılmasıdır (Gardner vd., 2011: 1124). Nitekim otantik liderlik algısına sahip bireylerin kendinden emin, umutlu, iyimser, dirençli, şeffaf (Ilies vd., 2005: 374), ahlaki/etik değerlere sahip (Walumbwa vd., 2008: 121), gelecek odaklı ve iş arkadaşlarının da lider olmasını sağlamaya öncelik veren özellikler barındıracağı söylenebilir. Aynı zamanda otantik lider, kendine ve inandığı şeylere karşı dürüst olan gerçek bir insanı ifade etmektedir (Whitehead, 2009: 850).

Bunların yanı sıra otantik lider, çalışanlarını yapacakları konusunda zorlamak ya da ikna etmeye çalışmak yerine, iş yerinde kendi özgün değerleri, inanç ve davranışlarıyla uyumlu olarak çalışmaya devam ederek rol model olmaya

çalışır. Öte yandan kendi kişilikleri ve çizmiş oldukları yoldan gitmeyi tercih eden bu liderler gelişim gösterdikçe, kişisel başarı veya tanınmaktan ziyade diğer insanlara hizmet etmeyi tercih ederler (George ve Sims, 2007). Ayrıca bireylerin fiziksel ya da dışsal özelliklerinden ziyade içsel özelliklerine ve bu özelliklerin dışa vurumlarına odaklanan otantik liderliğin; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Waumbwa vd., 2008: 121). Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilmektedir.

Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme: Liderlerin kendileri ile ilgili olumlu ya da olumsuz edinilmiş olan bilgileri tarafsız ve dengeli bir şekilde değerlendirmesidir. Ayrıca otantik liderlerin herhangi bir karar almadan önce farklı bakış açılarını dikkate alması etkili çalışmada oldukça önemli görülmektedir (Walumbwa vd., 2008: 121). Buna göre bilgiyi tarafsız ve dengeli bir şekilde değerlendirebilen liderlerin çevresinde olanları daha doğru algılayabileceği, bununla birlikte kabiliyetlerini daha iyi bir şekilde kullanabileceği ve diğer insanların güvenlerini kolaylıkla kazanabileceği söylenebilir.

Öz farkındalık: Liderin kendi kimliğinin, isteklerinin, duygu ve düşüncelerinin farkında olması ve bunları rahat bir şekilde ifade edebilmesidir. Öz farkındalığı yüksek olan otantik liderler, başkalarıyla etkili iletişim kurabilmek veya mevcut iletişimi iyileştirmek amacıyla gelen geri bildirimleri daha hızlı bir şekilde dikkate almaktadır (Kernis, 2003: 15). Bu bağlamda yaşamını anlamlı kılmayı başarabilen liderlerin kendilerini, davranışlarını daha doğru bir şekilde değerlendirme olasılığı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca örgüt içerisinde bu şekildeki bir liderin varlığının, çalışanlara daha yapıcı bir yaklaşım sergilenmesinde destekleyici olabileceği düşünülebilir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı: Liderin sahip olduğu inançlarının ve davranışlarının uyumlu olmasını ifade etmektedir. Liderin ahlaki değerlerinde ikilemde kalmadan hareket etmesi organizasyon içerisinde lidere olan güveni pekiştirmekte ve verimli bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Ilies vd., 2005: 383). Buna göre liderin ahlaki değerlerinin ağır bastığı bir karakter yapısına sahip olmasının, iş yerinde de güçlü bir ahlak anlayışının oluşmasının sağlanmasında etkili olabileceği söylenebilir. Zira iş yerinde böyle bir lider davranışının, rekabetin bu denli yoğun yaşandığı bir piyasa içerisinde örgüte olumlu katkılarının olacağı öngörülebilir.

İlişkilerde şeffaflık: Liderin her durumda net olmasını, söylemek istediklerini muhatabına doğrudan söylemesini ifade etmektedir. Ayrıca liderin hata yapması durumunda hatasını kabul etmesi ve telafi etmek için çaba göstermesi şeffaf bir ilişki ortamı sunmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 121). Bu bilgiler ışığında örgütte açık bir iletişim ortamının sağlanmış olmasının ve çalışanların seslilik davranışı sergilemesinin şeffaflık düzeyinin artışına katkısının olacağı söylenebilir. Nitekim düşünceleri şeffaf bir şekilde paylaşma ve geri bildirimlerde bulunma yoluyla, kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ilişkisinin sağlıklı şekilde oluşmasına da katkıda bulunulabileceğini ifade edebilmek mümkündür.

II. İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI

Arkadaşlık ilişkileri insan yaşamında merkezi bir rol oynamakla beraber yaşam boyu bir sevinç ve anlam kaynağı olarak insanlara hizmet etmektedir (Felmlee ve Muraco, 2009: 318). Kişiler arası ilişkilerin hem niceliği hem de niteliği, her yaş için mutluluk ve yaşam doyumunun güvenilir göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Diener ve Seligman, 2002: 81). Bireyler başkalarına ait olma duygusunu hissettiklerinde çalışma ortamı da dahil pek çok anlamda gelişim göstermektedirler (Spreitzer vd., 2005: 538-539). İlişkileri, yaşayan sistemlerin özü ve organizasyonların temeli olarak tanımlayan Wheatley (2006: 170) aynı zamanda dünyadaki yaşamın yapı taşının bireylerden ziyade ilişkiler olduğunu ifade etmektedir. Çünkü günümüz dünyası her olayın veya kişinin yeni kapasiteleri harekete geçirdiği bir ilişkiler dünyasıdır. Dolayısıyla bireyler, farklı insanlarla tanıştıkça ilişkinin niteliğine ve yerine göre kapasitelerini ortaya çıkarmaktadırlar (Wheatley, 2006: 177).

Arkadaşlık ilişkileri pek çok biçimde olsa da bu bağları diğer rol ve ilişki türlerinden ayıran arkadaşlık ilişkilerinin dört temel özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden ilki arkadaşlığın gönüllü olmasıdır, diğer bir deyişle arkadaşlık ilişkileri empoze edilemez özelliğe sahiptir. Arkadaşlık ilişkilerinin ikinci özelliği gayri resmi ilişkiler olmasıdır. Arkadaşlık ilişkilerinin toplumsal normlarla veya kişinin destek almaktan ziyade ihtiyaca göre destek vereceği beklentisiyle karakterize edilmiş olması da bu ilişkilerin üçüncü özelliğidir. Arkadaşlık ilişkilerinin dördüncü ve son temel özelliği ise sosyo-duygusal hedefler tarafından yönlendirilmesidir. Bu noktada temel amaç duygusal ve ilişkisel refahı teşvik etmektir (Pillemer vd., 2018: 6). Ayrıca kişiler işyerlerinde lider-ast, ekip çalışması gibi ilişkiler dahil pek çok şekilde başkalarıyla ilişki kurmaktadır. Söz konusu iş yeri ilişkileri, giderek daha da ilerlemekte ve kişiler birbirleriyle daha samimi bağ kurarak bu ilişkiyi arkadaşlık bağına dönüştürmektedirler. Bu noktada arkadaşlık ilişkilerinin niteliklerinden olan gönüllü olma ve sosyo-duygusal hedefler tarafından yönlendirilme özellikleri baskın gelmektedir. Bunun bir sonucu olarak da arkadaşlık ilişkisi benzersiz bir iş yeri arkadaşlığını oluşturmaktadır (Sias vd., 2004: 322).

İşyeri arkadaşlığı mevcut iş arkadaşları arasında toplumsal normlar ve sosyo-duygusal hedeflerle karakterize edilen, gönüllü, resmi ve romantik olmayan ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Pillemer vd., 2018: 7). Bu ilişkiler karşılıklı güven ve beğeni, bağlılık, ortak ilgi alanları ya da ortak değerlere dayanmaktadır (Berman vd., 2002: 218). Öte yandan iş yeri arkadaşlıkları verilen işin süresiyle ya da öğle yemeği molası gibi iş ile ilgili boş zamanlarla da sınırlı olabilmektedir (Bakan vd., 2020: 261). İşyeri arkadaşlıkları her ne kadar hissel olgulara ya da zaman sınırlamasına dayalı olsa da etkilendikleri faktörler temelde iki başlık altında sınıflandırılmaktadır (Özyer vd., 2015: 264). Söz konusu bu faktörler içeriksel ve bireysel faktörler şeklinde sıralanabilmektedir. *İçeriksel faktörlerini*, organizasyondaki iş dağılımı, organizasyon kültürü ve iş yerinin bireyin evine yakınlığı oluşturmaktadır. *Bireysel faktörleri ise* cinsiyet, benzerlik ve kişilik oluşturmaktadır (Uluçay ve Zengin, 2020: 31).

Ayrıca bilgi paylaşımı, kaynak dağıtımı, karar verme ve destek sistemleri olarak iş yeri arkadaşlığı hem bireyin hem de organizasyonun refahı için oldukça gereklidir (Kram ve Isabella, 1985: 111). Bireysel anlamda iş yeri arkadaşlığı, çalışanların çalıştıkları ortama ait hissetmelerine yardımcı olmakta ve iş tatminini arttırarak işten ayrılma ihtimalini düşürmektedir. Bunun dışında iş yerinde kaygı ya da stres yaşayan çalışanlar arkadaşlarının destekleriyle bu duyguları bertaraf edebilmektedirler. Ayrıca organizasyonla ilgili önemli bilgi ve gelişmelerin paylaşılma imkânı da iş yeri arkadaşlığının bireye sağladığı bir diğer avantajdır (Sias vd., 2012: 255). Nitekim örgütlerde, kişilerin birbirleriyle olan ilişkileri, temel çalışan sonuçlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Başka bir deyişle, bireyin iş yerindeki kişilerle olan ilişkisi iş performansına yüksek oranda etki etmektedir. İş yerindeki resmi olmayan sosyal ilişkiler, bireylere araçsal ve duygusal destek sağlamak, olumlu kimlik gelişimini teşvik etmek ve çalışanların gelişmesine yardımcı olmak gibi çok sayıda ekstra fayda sağlamaktadır. Öte yandan iş yerindeki arkadaşlıklar hem iş birliğini ve uyumu kolaylaştırarak hem de üretkenliği, yeniliği ve örgütlenmeyi teşvik ederek örgütlere bir bütün olarak fayda sağlamaktadırlar (Dutton vd. 2010: 267; Colbert vd., 2016: 1202-1203).

III. İŞ PERFORMANSI

Çalışanlar klasik yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde örgütlerde yalnızca maliyet faktörü olarak nitelendirilirken, modern yönetim anlayışına geçilmesiyle birlikte örgüte olumlu katkıları olan bir unsur şeklinde nitelendirilmeye başlanmıştır. Bu durum bireylerin yakın takibe alınarak araştırılması, yorumlanması ve tanımlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu gereklilik de yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur ve bu kavramların başında performans gelmektedir. Performans kavramına ilişkin ilk bilimsel çalışmalar 19. yüzyılın sonlarına doğru F.W. Taylor tarafından başlatılmıştır (Taylor, 2004; Aksoy ve Yalçınsoy, 2018: 54). Bu doğrultuda performans kavramının, elindeki herhangi bir işi yapmak, onu yerine getirmek ya da bitirmek şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Özmutaf, 2007: 42). Ayrıca performans kavramı, çizilmiş olan sınırlar ve belirlenmiş şartlar doğrultusunda verilen işin gerçekleştirilme seviyesi ya da çalışanın söz konusu sınırlar ve şartlar altındaki davranış şekli olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178). Benzer bir şekilde Viswesvaran (2001: 114) da performansı, belirli bir zaman diliminde yapılan işten elde edilen sonuçların kaydı olarak tanımlanmaktadır.

Performans kavramı gerek örgütler gerekse çalışanlar için oldukça önemli olduğu düşünülen bir kavramdır. Çünkü kurumlar amaçlarına ulaşmak, ürün ve hizmetlerini en iyi şekilde sunmak ve bulundukları pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için performansı yüksek olan kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Öte yandan görevini yüksek performansla tamamlamak çalışanın içinde gurur ve başarı hislerini uyandırarak içsel tatmin oluşturmaktadır. Buna ek olarak gösterilen yüksek performansın organizasyon tarafından fark edilmesi de çalışana ikramiye, izin, terfi gibi birçok fayda sağlayabilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2005: 4). Çalışan performansının düşük olması ise belirlenen amaçlara ulaşamamasına veya yeterli derecede başarılı sonuç elde edilememesine yol açmaktadır. Bu durum

çalışanda başarısızlık ya da yetersizlik duygusunu ortaya çıkarabilmektedir. Bunlara ek olarak düşük performans nedeniyle çalışanda meydana gelen bu durumlar organizasyonu da olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü çalışanın düşük performans göstermesi hem organizasyonun verimliliğini düşürmekte hem de ulusal ve uluslararası pazarda rekabet avantajı elde edilmesini engellemektedir (Taşlıyan ve Hırlak, 2016: 95; Şener, 2023: 35). Bunlar ışığında organizasyondaki performansın düzeyinin artışının, organizasyonun misyon, vizyon, inanç ve talep edilen işin doğasına bağlı olduğu söylenebilmektedir (Befort ve Hatturp, 2003: 17).

İş performansı ise organizasyonun hedeflerinin amaçlarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi ve çalışanların değeri şeklinde tanımlanmaktadır (Ryu, 2020: 32). Bir diğer ifadeye göre iş performansı, çalışanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirdiği farklı davranışların organizasyona sağlayacağı düşünülen toplam beklenen faydadır. Bu tanımda ilk olarak performansın farklı davranışların bir araya gelerek zamanla ortaya çıkması vurgulanmaktadır. Tanımda vurgulanan ikinci nokta ise bahsedilen davranışların organizasyon için hedeflenen değer olması noktasıdır (Martocchio, 2015: 613). Rich vd. (2010: 619) çalışanın zaman sınırları içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak organizasyonun hedeflerine katkıda bulunmasını iş performansı olarak tanımlamaktadır. İş performansı temelde, bireysel performans ve örgütsel performans olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Örgütsel performans, bireysel performansın ulaşmak istediği son hedefi ifade etmektedir. Bireysel performans ise örgütsel performansın vazgeçilmez bir parçasıdır. Kısacası organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesinin bireysel ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyle doğrudan bağlantılı olduğu söylenebilmektedir (Ryu, 2020: 33).

Organizasyonların amaçlarına ulaşmalarında önemli bir rol oynayan iş performansı görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir (Motowidlo ve Kell, 2003: 91). *Görev performansı*, organizasyonun teknik çekirdeğine yapılması beklenen iş ile ilgili olarak ihtiyaç duyulan bilginin, malzemelerin ya da hizmetlerin tedarik edilmesi kaydıyla, çalışanın işi yaparken gösterdiği davranış, tutum ve işin sonuçları şeklinde ifade edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99-100). Kısacası organizasyon tarafından tüm ayrıntıları belirlenmiş ve gerekli malzeme desteği sağlanmış bir işin çalışan tarafından yerine getirilmesi görev performansı olarak tanımlanmaktadır (Uysal, 2024: 27). *Bağlamsal performans ise*, çalışanın sorumluluğunda olmayan işleri iyileştirmek, sonuçlandırmak, ekip arkadaşlarına yardımcı olmak, organizasyonun verimliliği artırmak amacıyla kendi isteğiyle yapması şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle bağlamsal performans çalışanın görevi kapsamında olmayan işleri gönüllü bir şekilde yapması olarak tanımlanmaktadır (Van Scotter vd., 2000: 527).

IV. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Pozitif liderler olarak nitelendirilebilecek olan otantik liderler, örgütünü ve içerisinde görev yapan çalışanlarını güçlü özelliklerini kullanma konusunda cesaretlendirir ve bunun sonucu olarak bireylerin yüksek düzeyde performans sergilemesine katkıda bulunur (Hadian Nasab ve Afshari, 2019). Örgütlerin tamamı çalışan bireylerin mevcut işlerini en verimli ve etkili şekilde yerine getirmelerini

istemektedir. Burada ise en büyük görev kurumdaki yöneticilere düşmektedir. Zira kurum içerisinde görev yapan yöneticiler, örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların pozitif olarak işe katılım sağlamak için çaba gösterdiklerinde, bireylerin performanslarında artışın meydana gelmesinin mümkün hale geleceğini ifade etmektedir (Pradhan vd., 2018). Bu bağlamda, örgütü tarafından pozitif şekilde desteklendiğini, kendine güven duyulduğunu ve kısıtlanmadığını hisseden çalışanın kurumunda kalmaya devam etmek isteyeceği ve örgütünün başarılı olması adına yüksek düzeyde performans gösterme eğilimi içerisinde olacağı söylenebilir. Alanyazında konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında, Korku ve Yıldız (2023) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada otantik liderlik, bağlamsal performans ve işe angaje olma ilişkisinin incelendiği görülmüştür. Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu ve işe angaje olma değişkeninin de bu ilişkide aracı değişken rolü üstlendiği ortaya konmuştur. Wong ve Laschinger (2012) otantik liderlik algısı, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hemşireler üzerine yürütülen çalışmada ise otantik liderlik algıları yüksek olan çalışanların iş performansı ve işlerinden memnuniyet derecelerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında araştırmanın birinci hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde önerilmiştir.

H1: Otantik liderlik iş performansını pozitif etkiler.

H1a: İlişkilerde şeffaflık iş performansını pozitif etkiler.

H1b: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı iş performansını pozitif etkiler.

H1c: Bilgiyi dengeli değerlendirme iş performansını pozitif etkiler.

H1d: Öz farkındalık iş performansını pozitif etkiler.

İşyeri arkadaşlığı da örgütler açısından oldukça önemli bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Çünkü iş yerinde kurulan arkadaşlıklar hem bireylerin kendilerine yüklenen rolleri yerine getirmesinde etkili olabilmekte hem de kurumda diğer kişilerle kurulan ilişkileri güçlendirerek işlerin yapımında stresin azalmasına yardımcı olabilmektedir. Aynı zamanda bu dayanışmanın verimli bir çalışma ortamının oluşmasına ve çalışanlarda performansın artmasına katkısının olduğu ifade edilmektedir (Berman vd., 2002; Abualrub, 2004). Nitekim iş yaşamı kişilerin günlük hayatlarının büyük bir kısmının geçtiği yerlerdir ve burada çalışanlar yoğun bir iletişime maruz kalmaktadırlar (Lee, 2005: 3). Bundan dolayı da örgütlerde kurulmuş olan arkadaşlıkların hem kişisel hem de örgütsel sonuçlar açısından değerli görülebileceği söylenebilmektedir. Ayrıca örgütlerde çalışanlar arası ekip çalışmasının ve destekleyici ilişkilerin varlığının örgütün başarısı üzerinde pozitif etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Dickie, 2009: 128). Öte yandan Lin (2010: 55) tarafından da iş yeri arkadaşlarının performanslarının yüksek düzeye çıkarılmasında kişiler arasındaki kurulan arkadaşlık ilişkilerine yatırım yapılmasının değerli olduğunu ileri sürmektedir. Alanyazında konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında, Uluçay ve Zengin (2020) tarafından iş yeri arkadaşlığı ve çalışan performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı görülmüştür. Otel çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, iş yeri arkadaşlığı ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin

bulunduğu saptanmıştır. Chao (2018) da iş yeri arkadaşlığı, örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisini incelemiştir. Çin'de otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre, iş yerinde örgütsel amaçlara ulaşmak için iş yeri arkadaşlığı gelişimine önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca performans ile iş yeri arkadaşlığı değişkeni arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin var olduğu ortaya konmuştur. Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde önerilmiştir.

H2: İşyeri arkadaşlığı iş performansını pozitif etkiler.

H2a: Arkadaşlık kurma fırsatı iş performansını pozitif etkiler.

H2b: Arkadaşlık değeri iş performansını pozitif etkiler.

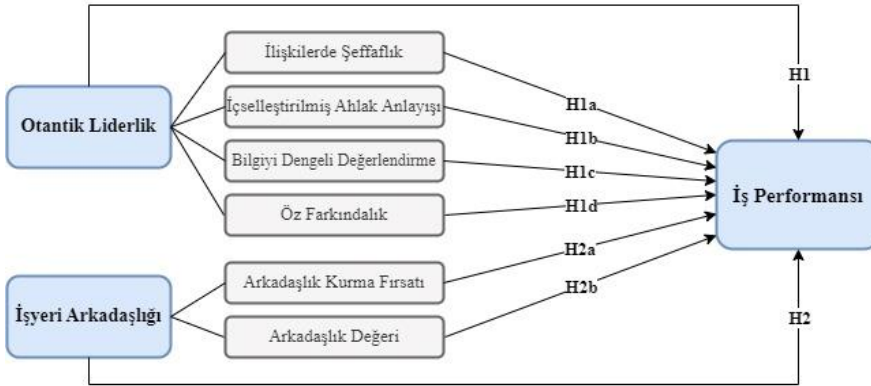
V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma kapsamında Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinden (08.07.2024, Karar No: GO 2024/406) etik kurul izni alınmış ve çalışmanın gerçekleştirilmesinin etik açıdan uygun olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın hangi amaç doğrultusunda gerçekleştirildiğine, modeline, çalışmanın örneklemine, veri toplama araçlarına, geçerliliklerine ve güvenilirliklerine yer verilmiştir.

A. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı, otantik liderliğin ve iş yeri arkadaşlığının iş performansı üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Buna göre çalışmanın modeli aşağıda verilen Şekil 1'deki gibi kurulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



B. Araştırma Örneklemi

Bu çalışma, Ağrı ilinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinde çalışan bireyleri kapsamaktadır. Ağrı ilinde toplamda 982 gıda işletmesi bulunmaktadır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 2024). Fakat bu işletmeler içerisinde yalnızca kafeler ve restoranlar çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla kolayda örnekleme yönteminin kullanılması tercih edilmiş ve anket formu gönüllülük esasına dayalı olarak yüz yüze katılımcılara ulaştırılmıştır. Eksik ya da hatalı olduğu düşünülen veriler çıkarıldıktan sonra 407 veri üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Alanyazında ölçekte bulunan ifade sayısının on katı kadar veriye ulaşılmasının yeterli olduğu

belirtilmektedir (Hair vd., 2009). Bu bilgi ışığında araştırma için katılımcıların sayısının yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların 81'i (%19.9) kadın olup, 326'sı (%80.1) erkektir. Bireylerin 113'ü (%27.8) 18-24 yaş, 181'i (%44.5) 24-30 yaş, 68'i (%16.7) 31-35 yaş, 37'si (%9.1) 36-40 yaş ve 8'i (%2) 41 yaş ve üstündedir. Medeni durumlarına bakıldığında 252'sinin (%61.9) bekar ve 155'inin (%38.1) evli olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların 242'si (%59.5) 0-5 yıl, 105'i (%25.8) 6-10 yıl, 51'i (%12.5) 11-15 yıl ve 9'u (%2.2) 16 yıl ve üzerinde meslekte çalışmaktadır.

C. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan 8 Temmuz 2024 tarihinde "GO 2024/406" kararıyla ilgili etik kurul izni alınmış ve araştırmanın yürütülmesinin bilimsel açıdan uygun bulunduğu belirtilmiştir. Nicel araştırma yönteminin benimsendiği araştırmada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Ölçek maddelerinin yer aldığı form iki bölümden oluşmaktadır. Öncelikle kişilerin otantik liderlik, iş performansı ve iş yeri arkadaşlığı düzeylerini ölçmek için üç farklı ölçeğe ait 32 ifadeye yer verilmiştir. Sonrasında ise çalışmaya katılım sağlayan bireylerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum ve meslekte çalışma süresi gibi sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Elde edilen veriler çalışmanın analizinde ve yorumlanmasında kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin psikometrik bilgiler de aşağıdaki gibidir.

Otantik Liderlik Ölçeği: Walumbwa (2008)'nın geliştirdiği ve Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen ölçekte yer alan ifadeler kullanılmıştır. Ölçek 16 ifade ve dört boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki anlayış, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık şeklinde sıralanabilmektedir. Ölçeğin boyutlarının iç tutarlılık katsayıları .78 ile .89 arasında değişiklik göstermektedir.

İş Yeri Arkadaşlığı Ölçeği: Nielsen vd. (2000) tarafından geliştirilen ve Şahinbaş (2018) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen ölçekte yer alan ifadeler kullanılmıştır. Ölçek 12 ifade ve iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar arkadaşlık kurma fırsatı ve arkadaşlık değeri olarak sıralanabilmektedir. Ölçeğin toplam iç tutarlılık kat sayısı .94 olarak hesaplanmıştır.

İş Performansı Ölçeği: Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) aracılığıyla Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen ölçekte yer alan ifadeler kullanılmıştır. Ölçek 4 ifade ve tek boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısını .82 şeklinde hesaplanmıştır.

D. Geçerlik

Araştırmanın yapısal geçerliliğini tespit etmek için AMOS 24.0 istatistik programı kullanılarak Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Tablo 1'de elde edilen mevcut uyum iyiliği değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
Otantik Liderlik	2.95	.069	.968	.925	.953
İş Yeri Arkadaşlığı	3.16	.073	.975	.947	.964
İş Performansı	2.74	.066	.988	.989	.981

Kabul Edilebilir Uyum	$3 < \chi^2/df \leq 5$	≤ 0.08	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
İyi Uyum	≤ 3	≤ 0.05	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95

Uyum iyiliği değerleri, yapısal eşitlik modelinin verilerin tümüyle ne derece uyumlu olduğu göstermeye yarayan ve mevcut modelin geçerli olup olmadığını değerlendirmek amacıyla kullanılan istatistiksel göstergeler olarak ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015). Buna göre Tablo 1 incelendiğinde, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının uyum iyiliği değerlerini karşıladığı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017; Hu ve Bentler, 1999).

E. Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek niyetiyle ise Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Bahsedilen bu güvenilirlik katsayıları ölçeklerin iç tutarlılıklarını ifade etmektedir (Matkar, 2012). Ölçeklere ait güvenilirlik değerlerine aşağıda Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Cronbach Alpha
Otantik Liderlik	.947
İlişkilerde Şeffaflık	.779
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.826
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	.910
Öz farkındalık	.933
İş Yeri Arkadaşlığı	.824
Arkadaşlık Kurma Fırsatı	.871
Arkadaşlık Değeri	.941
İş Performansı	.810

Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .70 üzerinde hesaplandığında ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Bu çerçevede veri toplama araçlarının güvenilirlik değerleri incelendiğinde otantik liderliğin Cronbach Alpha katsayısının .94, boyutları olan ilişkilerde şeffaflığın .77, içselleştirilmiş ahlak anlayışının .82, bilgiyi dengeli değerlendirmenin .91 ve öz farkındalığın .93 şeklinde hesaplandığı görülmektedir. Ayrıca iş yeri arkadaşlığının Cronbach Alpha katsayısının .82, boyutları olan arkadaşlık kurma fırsatının .87, arkadaşlık değerinin .94 ve son olarak iş performansının Cronbach Alpha katsayısının .81 şeklinde hesaplandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre veri toplama araçlarının .70 üzerinde olduğu görülmekte ve ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğunu söyleyebilmek mümkün hale gelmektedir.

VI. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde tanımlayıcı istatistiklere, çarpıklık ve basıklık değerlerine, değişkenler arası ilişkilere ve model doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz bulgularına yer verilecektir.

A. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Aşağıdaki Tablo 3’te değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve normallik (çarpıklık ve basıklık) değerleri yer almaktadır.

Tablo 3. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Otantik Liderlik	3.54	1.01	-0.69	-1.09
İlişkilerde Şeffaflık	3.71	0.94	-0.86	-0.31
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3.27	1.12	-0.30	-1.18
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	3.53	1.26	-0.67	-1.07
Öz farkındalık	3.61	1.27	-0.78	-1.00
İş Yeri Arkadaşlığı	3.91	0.69	-0.93	0.40
Arkadaşlık Kurma Fırsatı	3.80	0.98	-0.89	-0.44
Arkadaşlık Değeri	3.43	0.91	-0.34	-1.15
İş Performansı	4.45	0.50	-0.43	-0.79

Ort.=Ortalama; SS= Standart Sapma.

Tablo 3'e göre çalışmaya katılım sağlayan bireylerin otantik liderlik ölçeği ortalamasının (3.54 ± 1.01), boyutları olan ilişkilerde şeffaflığın (3.71 ± 0.94), içselleştirilmiş ahlak anlayışının (3.27 ± 1.12), bilgiyi dengeli değerlendirmenin (3.53 ± 1.26) ve öz farkındalığın (3.61 ± 1.27) olarak hesaplandığı görülmektedir. İşyeri arkadaşlığının (3.91 ± 0.69), boyutları olan arkadaşlık kurma fırsatının (3.80 ± 0.98) ve arkadaşlık değerinin (3.43 ± 0.91) şeklinde hesaplandığı tespit edilmiştir. Son olarak ise iş performansı (4.45 ± 0.50) olarak hesaplanmıştır. Mevcut bulgular ışığında en yüksek düzeyde ortalamaya sahip değişkenin iş performansına (4.45 ± 0.50) ait olduğu ve en düşük ortalamaya sahip değişkenin de otantik liderliğin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışına ait olduğu görülmektedir. Ayrıca normallik dağılımını tespit etmek amacıyla ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin neler olduğuna bakılmıştır. Normallik dağılımı çok değişkenli olarak gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin gerçekleştirilebilmesi için sağlanması gerekli olan temel bir varsayımdır (Hair vd., 2019: 48). Bu doğrultuda ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır ve elde edilen sonuçlar incelendiğinde, çarpıklık değerlerinin -0.93 ile -0.30 arasında ve basıklık değerlerinin de -1.18 ile 0.40 arasında değiştiği görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık ana değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında bulunması gerektiğini belirterek, bu şartlar altında normallik varsayımının sağlanabileceğini ifade etmektedir. Bu bilgi ışığında sonuçların normal dağıldığı söylenebilmektedir.

B. Değişkenler Arası İlişkiler

Aşağıdaki Tablo 4'te otantik liderlik, iş yeri arkadaşlığı ve iş performansı değişkenlerinin birbiriyle olan ilişkilerine yer verilmiştir. Ayrıca otantik liderlik ile iş yeri arkadaşlığı boyutlarının da iş performansı ile ilişkilerinin ne yönde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Pearson Korelasyon Analizi Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Otantik Liderlik	1								
İlişkilerde Şeffaflık	.874**	1							
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.861**	.650**	1						
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	.914**	.706**	.722**	1					
Öz Farkındalık	.939**	.758**	.722**	.877**	1				

İş Performansı	.369**	.356**	.274**	.349**	.346**	1		
İş Yeri Arkadaşlığı	.444**	.422**	.363**	.400**	.406**	.260**	1	
Arkadaşlık Kurma Fırsatı	.624**	.564**	.532**	.551**	.586**	.305**	.717**	1
Arkadaşlık Değeri	.884**	.660**	.931**	.839**	.761**	.325**	.511**	.553** 1

Tüm değişkenler ** $p < .01$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir.

Değişkenler arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi neticesinde elde edilen değerlerin .30'dan küçük olmasının zayıf bir ilişkiye, .30 ile .60 arasında olmasının orta düzeyde bir ilişkiye ve .60 üzerinde olmasının güçlü bir ilişkiye işaret ettiği ifade edilmektedir (Heale ve Twycro, 2015). Buna göre otantik liderliğin iş yeri arkadaşlığıyla arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.444$, $p<.01$), boyutları olan arkadaşlık kurma fırsatı ($r=.624$, $p<.01$) ve arkadaşlık değeri ($r=.960$, $p<.01$) ile arasında ise pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur. Ayrıca otantik liderlik ve iş performansı ($r=.369$, $p<.01$) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

C. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında otantik liderlik ve iş yeri arkadaşlığı değişkenleri ile boyutlarının iş performansı üzerine etkileri yer verilecektir. Otantik liderlik ve alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisi aşağıda Tablo 5'te ifade edildiği gibidir.

Tablo 5. Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisi

	Beta (β)	Standart Hata	t	p	Model Özeti
Sabit	3.79	.084	44.989	.000	$R^2=.134$
Otantik Liderlik	.183	.023	7.999	.000	$F=63.978$
İlişkilerde Şeffaflık Boyutu	.190	.025	7.657	.000	$R^2=.124$ $F=58.637$
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu	.123	.021	5.731	.000	$R^2=.073$ $F=32.842$
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Boyutu	.139	.019	7.498	.000	$R^2=.120$ $F=56.216$
Öz farkındalık Boyutu	.137	.018	7.429	.000	$R^2=.118$ $F=55.196$

Katılımcıların otantik liderlik algıları ile boyutları olan ilişkilerde şeffaflığın, içselleştirilmiş ahlak anlayışının, bilgiyi dengeli değerlendirmenin ve öz farkındalığın iş performansı üzerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda otantik liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu ($\beta=.183$, $p<.01$) ve %13.4 oranında açıkladığı ($R^2=.134$) ortaya konmuştur. Ayrıca iş performansı üzerinde ilişkilerde şeffaflık alt boyutunun ($\beta=.190$, $p<.01$) anlamlı bir etkisinin olduğu ve %12.4 oranında açıkladığı, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun ($\beta=.123$, $p<.01$) anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve %7.3 oranında açıkladığı, bilgiyi dengeli kullanma alt boyutunun ($\beta=.139$, $p<.01$) anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve %12.0 oranında açıkladığı ve son olarak öz farkındalık alt boyutunun ($\beta=.137$, $p<.01$) anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve %11.8 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bunlar ışığında araştırmaya katılan bireylerin otantik liderlik algılarında artış meydana geldiğinde iş performanslarında da bir artışın ortaya çıkacağı söylenebilmektedir.

Analiz sonuçları ışığında H1 temel hipotezi ile H1a, H1b, H1c ve H1d alt hipotezlerini desteklediği görülmektedir.

Tablo 6. İş yeri Arkadaşlığı ve Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisi

	Beta (β)	Standart Hata	t	p	Model Özeti
Sabit	3.70	.139	26.695	.000	R ² =.060
İş Yeri Arkadaşlığı	.190	.035	5.429	.000	F=29.477
Arkadaşlık Kurma Fırsatı	.156	.024	6.444	.000	R ² =.091
Boyutu					F=41.528
Arkadaşlık Değeri Boyutu	.178	.026	6.910	.000	R ² =.103
					F=47.754

Araştırmaya katılan bireylerin iş yeri arkadaşlığı algıları ile boyutları olan arkadaşlık kurma fırsatının ve arkadaşlık değerinin iş performansı üzerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda iş yeri arkadaşlığının iş performansı üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu ($\beta=.190$, $p<.01$) ve %6.0 oranında açıkladığı ($R^2=.060$) ortaya konmuştur. Ayrıca iş performansı üzerinde arkadaşlık kurma fırsatı alt boyutunun anlamlı bir etkisinin bulunduğu ($\beta=.156$, $p<.01$) ve %9.1 oranında açıkladığı ($R^2=.091$), arkadaşlık değeri alt boyutunun ise yine ($\beta=.178$, $p<.01$) anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve %10.3 oranında açıkladığı ($R^2=.103$) belirlenmiştir. Bunlar ışığında araştırmaya katılan bireylerin iş yeri arkadaşlık düzeylerinde artış meydana geldiğinde iş performanslarında da o düzeyde bir artışın tespit edilebileceği söylenebilmektedir. Ayrıca analiz bulguları sonucunda H2 temel hipotezi ile H2a ve H2b alt hipotezlerini desteklediği görülmektedir.

SONUÇ

Örgütlerde çalışanlarını olumlu bir şekilde besleme potansiyeli bulunan otantik liderlerin varlığı hem kurumların başarısı hem de çalışanların performansı açısından oldukça kritik bir öneme sahiptir. Özellikle çalışanlara rol model olma ve onlardan görüş almaya açık pozisyonunda bulunma bakımından örgüt içerisinde otantiklik gösteren yöneticilerin yer almasının kuruma olumlu katkılarının olacağı düşünülebilir. Zira otantik bir lider, farkındalıkları yüksek olması nedeniyle çalışanlarla daha etkili, güvene dayalı bir iletişim kurabilir ve bu iletişim sayesinde de çalışanlar için daha verimli çalışma koşulları mümkün olabilir. Nitekim örgütte liderler ve çalışanlar arasında mevcut olan açık bir iletişim kurumdaki geri bildirimlerin dikkate alınmasını sağlar. Aynı zamanda açık iletişimin bulunduğu örgütlerde meydana getirilecek iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi daha hızlı olabilir ve bu durumda örgütün rekabet piyasası içerisinde kendisine daha sağlam yer edinebilmesine yardımcı olabilir. Bu bağlamda iş hayatında çalışanların performanslarını artırmada kişilerin sahip oldukları otantik liderlik algısının ve kişilerarası iletişimin ciddi bir rol üstlendiğini söyleyebilmek mümkündür.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların otantik liderlik ve iş yeri arkadaşlığı algılarının iş performansı üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Gerçekleştirilen araştırmanın birinci bulgusuna göre, çalışanların otantik liderlik algılarının iş performanslarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuca göre, otantik liderlerin kurum içerisinde kendisi ile çalışanlarının kabiliyetlerinin farkında olmasının, almış oldukları kararların diğer

insanları ne yönde etkileyeceğinin bilincinde bulunmasının, yanlışlarını kolaylıkla fark edebilmesinin ve karar verirken başka görüşleri de dikkate alma gibi davranışlar sergilemesinin, kurum içerisinde görev yapan kişilerin performanslarının artış göstermesinde etkisinin olabileceği söylenebilir. Nitekim hem yaptıkları hem de söyledikleri tutarlı olan bir liderin, örgüt içerisinde olumlu çıktılarının elde edilmesinde pozitif katkılarının olacağını ve bu şekilde çalışanlarını da ekstra memnun edebileceğini ifade edebilmek mümkündür. Alanyazında otantik liderliğin iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğine dair bazı araştırmalar (Lee ve Ko, 2010; Wong ve Laschinger, 2012; Malik, 2018; Johnson, 2019; Dikbaş ve Büyükebeşe, 2020; Korku ve Yıldız, 2023) mevcuttur. Bu bulgular çerçevesinde H1 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında örgütte etkili bir otantik liderin varlığının kuruma katkılarının görmezden gelinmesinin mümkün olmayacağı söylenebilir. Nitekim iş görenlerce sağlıklı bir iş ortamı sunan, güvenilir ve samimi bir otantik liderin örgütte bulunması, çalışanların örgütün hedef ve amaçlarını yerine getirmek için daha verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olabilir. Dolayısıyla takdir eden, duygusal zekâsı yüksek, empati ve iletişim becerisi gelişmiş bir otantik liderin, örgütün hem vizyonuna hem de çalışanlarına pozitif katkılarının olacağını ifade edebilmek mümkündür. Alilyyani ve arkadaşları (2018) bu bilgileri destekler nitelikte, destekleyici ve pozitif bir otantik liderin örgütün bireysel ve kurumsal hedeflerine ulaşmasında iş görenlerin oldukça önemli olduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, iş yeri arkadaşlığının iş performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bu sonucuna göre, kişilerin iş yerinde bulunan arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurmasının ve örgütte ikili ilişkilerde güvene dayalı bir ortam oluşmasının hem kuruma uyum sağlanması hem de performans artışı üzerinde olumlu katkılarının olabileceği söylenebilir. Nitekim örgütte görev yapan bireylerin destekleyici tutumlarının sadece verimliliği değil, aynı zamanda çalışanların üretkenliklerini ve iş tatminlerini artırabileceği düşünülebilir. Zira güçlü düzeyde geliştirilen iş arkadaşlıklarının, bu denli yoğun rekabet yaşanan bir piyasa ortamı içerisinde örgütleri başarılı olmasında kilit bir rol üslendiğini belirtebilmek mümkündür. Alanyazında iş yeri arkadaşlığının iş performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğine dair bazı araştırmalar (Ting ve Ho, 2017; Chao, 2018; Uluçay ve Zengin, 2020; Han vd., 2023) mevcuttur. Bu bulgular çerçevesinde H2 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında örgütlerde çalışan bireylerin hem kurumların hedeflerine ulaşmasında hem de iş görenlerin performanslarının başarılı bir şekilde yönetilebilmesinde iş yeri arkadaşlıklarının önemli olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Zira bireyler yaşamlarının önemli bir kısmını iş yerinde geçirmekte ve bu yüzden çalışanların örgüt ortamı içerisinde arkadaşlık kurmaları kaçınılmaz görülmektedir. Özellikle örgütlerde pozitif olarak geliştirilen arkadaşlık ilişkilerinin, çalışanların iş performanslarını ve memnuniyetlerini olumlu etkileyeceği öngörülmektedir. Öztürk ve Çiçek (2023) çalışan performansının artışının örgütlerin başarısında oldukça önemli olduğu ifade etmektedir. Ayrıca bu

performans artışına da örgütlerdeki arkadaşlık ilişkilerinin pozitif katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Nielsen ve arkadaşları (2000) bu bilgiyi desteklemekte ve örgütte insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde kurulmasının, örgütteki etkinliği ve verimliliği artıracaklarını belirtmektedir. Buradan hareketle iş yerinde huzurlu bir şekilde çalışılabilmesi, bireylerin görevlerini başarılı olarak yerine getirebilmesi ve örgütte beklenen performansa ulaşılabilmesi için iş yerinde kurulan samimi ilişkilerin önemli olabileceği söylenebilir.

Araştırmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle kesitsel bir çalışma olması çalışmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Zira bu kesitsellik çalışmadan elde edilen sonuçların genellenmesine olanak tanımaz. Çalışmanın bir başka kısıtı nicel yöntemin tercih edilmesidir. Gelecekte yapılacak olan araştırmaların nitel ya da karma yöntemler tercih edilerek gerçekleştirilmesi, değişkenler ile ilgili olarak daha derinlemesine bir bilgi edinilmesinde katkı sağlayabilir. Ayrıca araştırma yalnızca yiyecek ve içecek işletmelerinde çalışmakta olan bireyleri kapsamaktadır. Farklı meslek mensupları üzerine gerçekleştirilirse daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Özellikle yoğun stres altında çalışan sağlık çalışanları ile eğitimin önemli yapı taşlarını oluşturan öğretmenler ya da akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmesi değerli görülmektedir. Çünkü bu gibi kurumlarda yöneticiler ve çalışanlar tarafından hissedilen desteğin, örgütlerin olumlu çıktılar (performans artışı, piyasada rekabet avantajı sağlama gibi) elde edebilmesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Son olarak performans üzerinde etkili olabileceği düşünülen iş yeri mutluluğu, psikolojik sağlamlık ve öz-şefkat gibi pozitif kökenli değişkenlerin gelecekte otantik liderlik ile iş yeri arkadaşlığı kavramlarıyla çalışılmasının örgütsel davranış alanı açısından faydalı sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur. Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abualrub, R. F. (2004). Job Stress, Job Performance and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 36, Iss. 1, 73-78.
- Aksoy, C. ve Yalçınsoy, A. (2018). Investigation of The Relationship Between Job Performance, Burnout and Workaholism. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3, 53-64.
- Aliliyani, B., Wong, C. A. and Cummings, G. (2018). Antecedents, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 83, 34-64.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 315-338.

- Bakan, İ. Okumuş, M. T. ve Kutluk, M. R. (2020). İşyeri Arkadaşlığı, Mesleki Tatmin, İş Stresi İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, 258-273.
- Befort, N. and Hattrup, K. (2003) Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of The Importance of Job Behaviors. *Applied HRM Research*, Vol. 8, Iss. 1-2, 17-32.
- Berman, E. M., West, J. P. and Richter, Jr., M. N. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public Administration Review*, Vol. 62, Iss. 2, 217-230.
- Bialystok, L. (2014). Authenticity and the Limits of Philosophy. *Dialogue*, Vol. 53, Iss. 2, 271-298.
- Büyükoztürk, Ş. (2018). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum. Pegem Yayıncılık.
- Chan, A., Hannah, S. T. and Gardner, W. L. (2005). Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning and Impacts. New York: McGraw-Hill.
- Chao, C. (2018). Does it work? Research on the Relationship between Workplace Friendship and Job Performance—The Organizational Commitment As Mediator. *E-Learning and Management Technology*, Vol. 220, 67-71.
- Colbert, A. E., Bono, J. E. and Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via Workplace Relationships: Moving Beyond Instrumental Support. *Academy of Management Journal*, Vol. 59, Iss. 4, 1199-1223.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 35-46.
- Dickie, C. (2009). Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 17, Iss. 1, 128-137.
- Diener, E. and Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, Vol. 13, Iss. 1, 81-84.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M. and Bednar, J. (2010). Pathways for positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and The Building of Social Resources. *Academy of Management Review*, Vol. 35, Iss. 2, 265-293.
- Felmlee, D. and Muraco, A. (2009). Gender and Friendship Norms Among Older Adults. *Research on Aging*, Vol. 31, Iss. 3, 318-344.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. and Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A Review of The Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, Sayı 6, 1120-1145.
- George, W. and Sims, P. (2007). True North: Discover Your Authentic Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guignon, C. (2004). On Being Authentic. London: Routledge.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 174-190.
- Hadian Nasab, A. and Afshari, L. (2019). Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40, Iss. 5, 548-560.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2009). Multivariate Data Analysis. NJ: Prentice Hall.
- Han, M., Hu, E., Zhao, J. and Shan, H. (2023). High Performance Work Systems and Employee Performance: The Roles of Employee Well-Being and Workplace Friendship. *Human Resource Development International*, 1-20.
- Harter, S. (2002). Authenticity, içinde Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press: E-Book.
- Heale, R. and Twycross, A. (2015). Validity And Reliability in Quantitative Studies. *Evidence-Based Nursing*, Vol. 18, Iss. 3, 66-67.

- Hu, L. T. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6, Iss. 1, 1-55.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. and Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Iss. 3, 373-394.
- Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *Journal Of Nuclear Medicine Technology*, Vol. 47, Iss. 3, 181-188.
- Kavussanu, M., Zhang, S., Tang, Q., Cumming, J. and Mackman, T. (2024). Mental Health in Athletes: Does Authentic Leadership Matter?. *Psychology Of Sport And Exercise*, Vol. 73, 102617.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, Vol. 14, Iss. 1, 1-26.
- Kılıç, M.Y. (2020). Otantik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, Cilt 28, Sayı 6, 2271-2283.
- Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, Iss. 1, 58-74.
- Korku, C. ve Yıldız, A. (2023). Otantik Liderlik ve Bağlamsal Performans: İşe Angaje Olmanın Aracılık Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, 85-98.
- Kram, K. E. and Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, Iss. 1, 110-132.
- Lee, H. E. (2005). Exploration of The Relationship Between Friendship at Work and Job Satisfaction: An Application of Balance Theory (Master's Thesis). Michigan State University, ABD.
- Lee, T. W. and Ko, Y. K. (2010). Effects of Self-Efficacy, Affectivity and Collective Efficacy on Nursing Performance of Hospital Nurses. *Journal Of Advanced Nursing*, Vol. 66, Iss. 4, 839-848.
- Lin, C. T. (2010). Relationship Between Job Position, Job Attributes and Workplace Friendship: Taiwan and China. *Journal of Tecnology and Management in China*, Vol. 5, Iss. 1, 55-68.
- Luthans F. and Avolio B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Malik, N. (2018). Authentic Leadership—An Antecedent for Contextual Performance of Indian Nurses. *Personnel Review*, Vol. 47, Iss. 6, 1244-1260.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, Vol. 3, Iss. 1, 1-12.
- Martocchio, J. J. (2015). Pay, Compensation, and Performance, *Psychology of International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences: Second Edition*: Elsevier Inc.
- Matkar, A. (2012). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Standard Of Customer Services İn Maharashtra State Cooperative Bank. *Iup Journal Of Bank Management*, Vol. 11, Iss. 3, 89.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Motowidlo, S. J. and Kell, H. J. (2003). Job Performance. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, Iss. 4, 91-130.
- Müceldili, B., Turan, H. and Erdil, O. (2013). The İnfluence Of Authentic Leadership On Creativity And İnnovativeness. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, Vol. 99, 673-681.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. and Adams, G. A. (2000). Development and Validation of Scores On A Two-Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educationaland Psychological Measurement*, Vol. 60, 628-643.
- Okçu, V. ve Anık, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Mobbing (Yıldıma) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 63-85.
- Özkara, Z. U. (2019). Örgütlerde Otantik Liderlik ve Politik Yeti. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özmutaf, N. M. Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. C. Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 41-60.

- Öztürk, F. ve Çiçek, H. (2023). Psikolojik Sağlamlığın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde Öz-Şefkatin Aracı Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 363-381.
- Öztürk, F., Eryürek, A. ve Çiçek, H. (2024). Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik İyi Oluş Düzeylerinin İşe Adanmışlıklarına Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 412-428.
- Özyer, K., İrk, E. ve Anaç, S. (2015). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 261-278.
- Pillemer, J. and Rothbard, N. P. (2018). Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship. *Academy of Management Review*, Vol. 43, Iss. 4, 1-70.
- Pradhan, S., Jena, L. K. and Bhattacharyya, P. (2018). Transformational Leadership and Contextual Performance: Role of Integrity Among Indian IT Professionals. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67, Iss. 2, 445-462.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, Iss. 3, 617-635.
- Ryu, K. (2020). The Impact of Organizational Ethical Climate on Organizational Commitment and Job Performance. Springer: E-Book.
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. and Kopaneva, I. (2012). Workplace Friendship in The Electronically Conncted Organization. *Human Communication Research*, Vol. 38, 253-279.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. and Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model Of Thriving at Work. *Organization Science*, Vol. 16, Iss. 5, 537-549.
- Şahinbaş, F. ve Eriğüç, G. (2019). Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 15, Sayı 4, 1201-1225.
- Şener, A. P. (2023). Örgütsel Güvenin İş Performansına Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek ile Kendini İşletmeden Hissetmenin Aracılık Rolü: Sivil Havacılıkta Bir Araştırma (Doktora Tezi) Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics. Boston: MA Pearson.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012) Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 14, Sayı 4, 89- 106.
- Tarım ve Orman Bakanlığı. (2024). İllere Göre Gıda İşletmelerinin Sektörel Dağılımı. https://www.tarimorman.gov.tr/GKGM/Belgeler/DB_Gida_Isletmeleri/2012_yili_gida_sayim_envanteri/3_Turkiye_Geneli_Onay_Kayit_Isletmeler.pdf (Erişim Tarihi: 07.11.2024).
- Taşhyan, M. ve Hırlak, B. (2016). Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 56, 92-115.
- Taylor, F.W. (2004). The Principles of Scientific Management. E-book.
- Ting, S.C. and Ho, M.H. (2017). The Influence of Workplace Friendship, Job Involvement, and Organizational Identification on Job Performance: Administrative Staffs of Private Science and Technology Universities in South Taiwan As An Example. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 9, Iss. 6, 46-57.
- Tohidi, H. and Jabbari, M. M. (2012). The Effects of Motivation in Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 31, 820-824.
- Uluçay, E. ve Zengin, Y. (2020). İşyeri Arkadaşlığı ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Turkish Business Journal*, Cilt 1, Sayı 1, 29-50.
- Uysal, D. (2024). Sağlık Yöneticilerinde İş Yorgunluğunun İş Performansına Etkisinde, Psikolojik İyi Oluş, Mutluluk ve İş Sorumluluğunun Aracı Rolü (Doktora Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.

- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. and Cross, T. C. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, Iss. 4, 526-535.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*: SAGE Publications.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure. *Journal of Management*, Vol. 34, Iss. 1, 89-126.
- Wheatley, M. J. (2006). Leadership and The New Science: Discovering Order in A Chaotic World. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development: Building A Case For an Authenticity Framework. *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 37, 847-872.
- Wong, C. A. and Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic Leadership, Performance, And Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 69, Iss. 4, 947-959.

SUMMARY

The presence of authentic leaders who have the potential to positively nurture their employees in organizations has a critical importance for both the success of organizations and the performance of employees. Especially in terms of being a role model for employees and being in a position to be open to receiving opinions from them, it can be thought that the presence of managers who show authenticity in the organization will contribute positively to the organization. Because an authentic leader can establish a more effective, trust-based communication with employees due to their high awareness, and this communication can enable more productive working conditions for employees. As a matter of fact, an open communication between leaders and employees in the organization ensures that feedbacks in the organization are taken into consideration. At the same time, the improvements to be made in organizations with open communication can be realized faster and this can help the organization to gain a stronger place in the competitive market. In this context, it is possible to say that the perception of authentic leadership and interpersonal communication play a significant role in increasing the performance of employees in business life.

The purpose of this study is to determine whether employees' perceptions of authentic leadership and workplace friendship have an impact on job performance. According to the first finding of the study, employees' perceptions of authentic leadership positively and significantly affect their job performance. According to this result, it can be said that authentic leaders' being aware of the capabilities of themselves and their employees, being aware of how their decisions will affect other people, being able to easily recognize their mistakes and taking into account other opinions while making decisions may have an effect on the increase in the performance of the people working in the organization. As a matter of fact, it is possible to state that a leader who is consistent in both what he does and what he says will make positive contributions to achieving positive outputs in the organization and in this way, he can make his employees extra satisfied. According to the second finding of the study, it was found that workplace friendship

positively and significantly affects job performance. According to this result of the study, it can be said that establishing healthy communication with one's friends in the workplace and creating an environment based on trust in bilateral relations in the organization can have positive contributions to both adaptation to the organization and performance increase. As a matter of fact, it can be thought that the supportive attitudes of individuals working in the organization can increase not only productivity but also productivity and job satisfaction of employees. It is possible to state that strong workplace friendships play a key role in the success of organizations in a market environment with such intense competition.

The study has various limitations. First of all, being a cross-sectional study constitutes an important limitation of the study. Because this cross-sectionality may not allow generalization of the results obtained from the study. Another limitation of the study is the choice of quantitative method. Conducting future research by choosing qualitative or mixed methods may contribute to obtaining more in-depth information about the variables. In addition, the study only covers individuals working in food and beverage establishments. More comprehensive results can be obtained if the study is conducted on different professions. It is especially valuable to be conducted on health professionals working under intense stress and teachers or academicians who constitute the important building blocks of education. Because it is thought that the support felt by managers and employees in such institutions is important for organizations to achieve positive outcomes. Finally, it is predicted that studying positive variables such as workplace happiness, psychological resilience and self-compassion, which are thought to be effective on performance, with the concept of authentic leadership in the future may contribute to obtaining useful results in the field of organizational behavior.