

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİNİN  
OLUŞUMUNA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ali APİYEV**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Ekim, 2020**



**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİNİN  
OLUŞUMUNA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ali APİYEV**

**(Y1812.040007)**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY**

**Ekim, 2020**



## **YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve etik geleneklere aykırı düşecek bir davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim.

**Ali APIYEV**



## **ÖNSÖZ**

Yüksek lisans eğitimin boyunca ve tez çalışmam süresince ilgisini, bilgisini ve desteğini esirgemeyen kıymetli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e her zaman ve her konuda yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

**Ekim, 2020**

**Ali APIYEV**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, TEMEL TAŞLARI, KURALLARI VE BENZER KAVRAMLARDAN FARKI .....</b>	<b>3</b>
2.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2 Liderliğin Önemi .....	4
2.2.1 Liderliğin insanlar açısından önemi .....	5
2.2.2 Liderliğin gruplar açısından önemi .....	5
2.2.3 Liderliğin işletmeler açısından önemi .....	6
2.2.4 Liderliğin toplumlar açısından önemi .....	7
2.3 Liderliğin Gelişim Süreci .....	8
2.4 Liderliğin Temel Taşları.....	9
2.5 Liderlik Kuralları.....	11
2.6 Liderliğin Benzer Kavramlarla Farkı .....	12
2.7 Yönetici ve Lider Farkı .....	12
2.8 Başkan ve Lider Farkı .....	14
2.9 Komutan ve Lider Farkı .....	14
2.10 Şef ve Lider Farkı.....	15
2.11 Popüler Kişi ve Lider Farkı .....	16
<b>3. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ VE LİDERLERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>17</b>
3.1 Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri .....	17
3.1.1 Lider ve ödüllendirme gücü .....	18
3.1.2 Lider ve cezalandırma gücü .....	18
3.1.3 Lider ve yasal güç .....	19
3.1.4 Lider ve uzmanlık gücü.....	21
3.1.5 Lider ve beğeniye dayanan güç.....	21
3.2 Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler .....	22
3.2.1 Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak.....	23
3.2.2 Takipçilerine empatik yaklaşmamak .....	24
3.2.3 Ödüllendirmede yanlı davranmak .....	25
3.2.4 Yaptığı hatalarda ısrar etmek .....	26
3.2.5 Sahip olduğu gücü çok önemsemek.....	27
3.2.6 Ruhsal açıdan olgun davranmamak .....	28

3.2.7 Kendisinden sonra yeni liderlerin yetişmesini engellemek.....	29
3.2.8 Kişisel menfaatlerini ön planda tutmak.....	30
3.2.9 Değişime direnmek .....	30
3.2.10 Gündemi takip etmemek .....	31
3.2.11 Yeni hedefler belirleyememek .....	31
3.2.12 Takipçilerin cesaretini kırmak.....	31
<b>4. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR.....</b>	<b>33</b>
4.1 Büyük Adam Kuramı .....	33
4.2 Özellikler Kuramı .....	33
4.2.1 Fiziksel nitelikler.....	34
4.2.2 Zihinsel nitelikler .....	34
4.2.3 Kişilikle ilgili nitelikler .....	35
4.2.3.1 Bireysel güven.....	35
4.2.3.2 İkna yeteneği .....	36
4.2.3.3 Anlama kabiliyeti .....	36
4.2.3.4 Fikirleri Açık Olarak Belirtme ve Konuşma Yeteneği.....	37
4.2.3.5 Sakin Olma.....	37
4.2.3.6 Dinleme Kabiliyeti .....	37
4.2.3.7 Sorumluluk Duygusuna Sahip Olma.....	37
4.2.3.8 İnisiyatif Kullanabilme.....	38
4.2.3.9 Diğer Kişilik Özellikleri.....	38
4.2.4 Sosyo-ekonomik nitelikler .....	39
4.3 Davranışsal Liderlik Kuramları.....	40
4.3.1 Iowa Üniversitesinin yaptığı liderlik araştırmaları.....	41
4.3.2 Ohio State Üniversitesinin araştırmaları .....	42
4.3.3 Michigan Üniversitesi araştırmaları .....	42
4.3.4 Likert'in sistem 1- 4 liderlik modeli .....	43
4.3.5 Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modeli .....	44
4.3.6 McGregor'un X ve Y kuramı .....	46
4.4 Durumsal Liderlik Kuramları .....	46
4.4.1 Fiedler'in durumlara ve koşullara göre liderlik kuramı .....	47
4.4.2 House'in amaçlara yönelik liderlik kuramı.....	48
4.4.3 Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı .....	49
4.4.4 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık liderlik kuramı.....	50
4.4.5 Vroom-Yetton'un kararlara katılım ve karar verme liderlik kuramı.....	51
4.4.6 Lider-Üye değişim kuramı .....	52
<b>5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL</b>	
<b>ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER,</b>	
<b>ASTLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ</b>	
<b>LİDERLERİN FONKSİYONLARI.....</b>	<b>55</b>
5.1 Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	55
5.2 Dönüşümcü Liderliğin Önemi.....	56
5.2.1 Dönüşümcü liderliğin çalışanlar açısından önemi .....	57
5.2.2 Dönüşümcü liderliğin işletmeler açısından önemi .....	58
5.2.3 Dönüşümcü liderliğin toplumlar açısından önemi .....	59
5.3 Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri .....	59
5.4 Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları .....	61
5.5 Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	63
5.6 Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri .....	64
5.7 Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları .....	64

<b>6. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR .....</b>	<b>67</b>
6.1 Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı .....	67
6.2 Örgüt İkliminin Önemi.....	68
6.2.1 Örgüt ikliminin çalışanlar açısından önemi .....	69
6.2.2 Örgüt ikliminin yöneticiler açısından önemi .....	71
6.2.3 Örgüt ikliminin işletmeler açısından önemi.....	71
6.3 Örgüt İkliminin Boyutları.....	72
6.3.1 Amaç boyutu .....	73
6.3.2 Yöneticilerin yönetim tarzı boyutu .....	74
6.3.3 Dayanışma ve arkadaşlık boyutu .....	75
6.3.4 Örgütü benimseme boyutu .....	75
6.3.5 Sorumluluk boyutu.....	76
6.3.6 Ödül boyutu.....	77
6.3.7 Destek boyutu .....	77
6.3.8 Yapı boyutu.....	78
6.3.9 Süreç boyutu .....	78
6.3.10 Çatışma boyutu .....	79
6.4 Örgüt İkliminin Özellikleri.....	80
6.5 Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar .....	81
6.5.1 Örgüt iklimi ve iş tatmini .....	81
6.5.2 Örgüt iklimi ve verimlilik .....	82
6.5.3 Örgüt iklimi ve moral.....	83
6.5.4 Örgüt iklimi ve performans.....	84
<b>7. ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>87</b>
7.1 Örgüt İkliminin Türleri.....	87
7.1.1 Bürokratik iklim.....	87
7.1.2 Açık iklim .....	88
7.1.3 Kapalı iklim.....	89
7.1.4 Otonom iklim .....	89
7.1.5 Destekleyici iklim .....	89
7.1.6 Kontrollü iklim.....	90
7.1.7 Yenilikçi ve yaratıcı iklim.....	92
7.1.8 Babaerkil iklim.....	93
7.2 Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	93
7.2.1 Yönetim tarzı.....	93
7.2.2 İşin yapısı .....	95
7.2.3 Yönetimsel değerler .....	95
7.2.4 Ekonomik değerler .....	96
7.2.5 Ödül sistemi .....	97
7.2.6 Örgütsel iletişim.....	98
7.2.7 Örgütsel yapı .....	99
7.2.8 Örgütsel amaç ve hedefler.....	101
7.2.9 Çalışanların bireysel özellikleri .....	102
<b>8. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI .....</b>	<b>105</b>
8.1 İş Tatmini .....	105
8.1.1 Motivasyon.....	106
8.1.2 Moral .....	107

8.1.3 Örgütsel bağlılık.....	108
8.1.4 Örgütsel vatandaşlık.....	109
8.1.5 İşi Aksatma ya da İşi Bırakma .....	110
<b>9. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİ DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>113</b>
9.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	113
9.2 Araştırmanın evreni ve örnekleme .....	114
9.3 Araştırmanın Kapsamı.....	114
9.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	115
9.4.1 Örgüt iklimi hipotezleri.....	115
9.4.2 Dönüşümcü liderlik hipotezleri.....	117
9.4.3 Korelasyon hipotezleri .....	119
9.4.4 Regresyon Hipotezleri.....	119
9.5 İstatistiksel Analiz .....	120
9.6 Doğrulayıcı faktör analizi.....	120
9.6.1 Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	121
9.6.2 Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları.....	123
9.7 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	124
9.8 Demografik Bilgilere İlişkin Analizler.....	126
9.9 Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Analizler .....	127
9.10 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Analizler .....	137
<b>10. SONUÇ.....</b>	<b>147</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>155</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>171</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>177</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2.1: Güney'e göre Yönetici ve Lider arasında bulunan farklar .....	13
Çizelge 4.1: Likert'in Sistem 4 Modeli. ....	44
Çizelge 6.1: Örgütsel İklim Boyutları .....	73
Çizelge 9.1: Doğrulamalı Faktör Analizine Göre Kabul Değerleri .....	122
Çizelge 9.2: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	124
Çizelge 9.3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları..	125
Çizelge 9.4: Yaş bilgilerine ilişkin analizler.....	126
Çizelge 9.5: Eğitim durumu bilgilerine ilişkin analizler. ....	126
Çizelge 9.6: Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin analizler.....	126
Çizelge 9.7: Hizmet yılı bilgilerine ilişkin analizler.....	127
Çizelge 9.8: Aynı yönetici ile çalışma süresi.....	127
Çizelge 9.9: Yaş değişkenine ilişkin normallik testi. ....	128
Çizelge 9.10: Yaş değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	129
Çizelge 9.11: Eğitim durumu bilgilerine ilişkin normallik testi.....	130
Çizelge 9.12: Eğitim durumu bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	131
Çizelge 9.13: Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin normallik testi. ....	132
Çizelge 9.14: Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	133
Çizelge 9.15: Hizmet yılı bilgilerine ilişkin normallik testi. ....	134
Çizelge 9.16: Hizmet yılı bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	135
Çizelge 9.17: Yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin normallik testi.....	136
Çizelge 9.18: Yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. .....	136
Çizelge 9.19: Yaş bilgilerine ilişkin normallik testi. ....	137
Çizelge 9.20: Yaş bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	138
Çizelge 9.21: Eğitim durumu bilgilerine ilişkin normallik testi.....	138
Çizelge 9.22: Eğitim durumu bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	139
Çizelge 9.23: Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin normallik testi. ....	139
Çizelge 9.24: Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	140
Çizelge 9.25: Hizmet yılı bilgilerine ilişkin normallik testi. ....	141
Çizelge 9.26: Hizmet yılı bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	142
Çizelge 9.27: Yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin normallik testi.....	142
Çizelge 9.28: Yönetici ile çalışma bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları. ....	143
Çizelge 9.29: Korelasyon Analizi.....	144
Çizelge 9.30: Regresyon Analizi. ....	144



## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 9.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	119
<b>Şekil 9.2:</b> Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması .....	123
<b>Şekil 9.3:</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması .....	125





## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışanların demografik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin araştırılması ve çalışanların demografik özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması da araştırmanın diğer amacıdır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen verilere; güvenilirlik analizi, normallik analizi, Shapiro Wilk ,Kolmogorov-Smirnov ve Kruskal Wallis analiz yöntemleri uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt iklimini etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimi.*



## **THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL CLIMATE AND RESEARCH ON THIS**

### **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to investigate the relationship between transformational leadership and organizational climate. Another aim of the research is to investigate the relationship between employee demographics and transformational leadership and the relationship between demographic characteristics of employees and organizational climate. Questionnaire technique was used in the study. The data obtained; Reliability analysis, normality analysis, Shapiro Wilk, Kolmogorov-Smirnov and Kruskal Wallis analysis methods were applied. The relationship between continuous variables was analyzed using the Spearman Correlation coefficient. As a result of the research, it was concluded that transformational leadership behaviors affect the organizational climate.

**Keywords:** *Transformational leadership, organizational climate*



## 1. GİRİŞ

Küreselleşmenin giderek arttığı iş dünyasında işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmeleri, piyasada üstünlük sağlayabilmeleri ve en önemlisi de işletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmeleri için birçok önemli unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan biri dönüşümcü liderlik olup, daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek ve geleceğin vizyonunu ifade ederek ve tanımlayarak ve güvenilirlik temelini oluşturarak insanları motive ettikleri için oldukça önemli bir konumdadırlar. Çalışanların etkili ve verimli çalışmasını etkileyen önemli faktörlerden biri örgüt iklimidir. Bu yüzden dönüşümcü liderlerin ve bir o kadar önemli olan örgüt ikliminin bu ilişkisi araştırılmaya değer görülmüştür. Bu doğrultuda dönüşümcü liderliğin örgüt iklimi üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Günümüzde, iş dünyasında ayak kalabilmek için mücadele etmek veya sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için işletmelerin çalışanları ve çalışana yönelik iş sonuçlarını etkileyen faktörleri iyi anlamaları önemlidir. Çalışanların örgüt içindeki davranışlarının anlaşılması konusundaki önem giderek artmaktadır. Buda örgüt içinde iklimin çalışanlar tarafından algılanması için yapılan araştırmalar üzerinde büyük ilgi yaratmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, son birkaç on yılın en çok araştırılan konularından biridir ve örgütsel üretkenliğe olan önemi nedeniyle bu kadar dikkat çekmektedir. Bu liderlik tarzı, bir vizyon belirleme ve dile getirme, uygun bir model sağlama, grup hedeflerinin kabulünü teşvik etme, yüksek performans beklentileri sergileme, personele kişiselleştirilmiş destek sağlama ve entelektüel teşvik gibi davranışlarla kanıtlanır. Çalışma ekiplerinin şirketler içinde bir tür organize birimler olarak kazandığı önem göz önüne alındığında, dönüşümsel liderliğin ekip performansı üzerindeki etkisini anlamaya olan ilgi artmıştır. Hem akademisyenler hem de yöneticiler, kuruluşlarda işin yürütülme şeklinin, özellikle lider ile çalışma ekibi arasındaki ilişkiye, giderek artan bir şekilde ilişkilere odaklandığını kabul etmektedir.

Bu araştırma çalışması, dönüşümcü liderliğin rolünü ve bunun örgütsel iklim, iş tatmini ve çalışma ekibi performansı gibi sonuç değişkenleriyle ilişkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, dönüşümcü liderlik kavramlarının arka planı ve temel katkıları sunulmakta ve mevcut literatüre dayanılarak bu değişkenler

arasındaki ilişki üzerine bir dizi hipotez desteklenmektedir. Daha sonra, hipotezleri karşılaştırmak için Konya'daki bir üretim şirketinin çalışanlarından oluşan bir örneklem kullanılarak deneysel çalışma yürütülmüştür.

Bu çalışma, dönüşümsel liderliği, işletme hedeflerine ulaşılmasını ve kuruluşlar için rekabet avantajlarının geliştirilmesini destekleyen bir yönetim tarzı olarak vurgulamaya yardımcı olur. Şu anda, insanların ne yaptıklarından çok ne olduklarını anlamak daha önemlidir; Bu, işbirlikçilerine ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, yeniliklerini ve yaratıcılıklarını teşvik etmek, onları dahil etmek ve organizasyonun hedeflerini onlara iletmek için daha yakın olan dönüşümcü liderlerle başarmak daha kolaydır.

## **2. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, TEMEL TAŞLARI, KURALLARI VE BENZER KAVRAMLARDAN FARKI**

### **2.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı**

Liderlik özellikle son yüzyılda yoğun olarak çalışıldığı halde hakkında çok az bilgi sahibi olunan bir alan olma özelliğini korumaktadır. Hiçbir konu, liderlik meselesinden daha fazla tartışma yaratmamıştır. Liderlik, liderin güvenilir bir kişi olduğu bir grupta çalışmayı organize etme sürecidir. Liderlik kavramını anlamak için liderliğin en yaygın tanımlarının incelenmesi gerekmektedir. Liderlik hakkındaki popüler tanımların incelenmesi ve analizi, çoğu tanımın bireysel özellik ve özelliklere odaklanma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik ile ilgili tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- Liderlik, hiyerarşik yapıyı benimseyen insanlar için hiçbir dönemde önemini yitirmeyen bir olgudur (Güney, 1992:309).
- Liderlik, liderin onu takip edenleri belirli hedefe doğru yönlendirmede motivasyon ve iletişim ile beraber etkili araçlardan biridir (Bektaş, 2016:43).
- Liderlik, verimliliğin maksimuma yükseltilmesine ve kurumsal açıdan belirlenmiş amaçlara ulaşılmasına yardımcı olan yönetim sürecinin önemli kavramlarından biridir (Gün, Aslan, 2018:217).
- Liderlik, bireyin yol göstermesi, idare etmesi ya da başkalarının önünde durmasıdır (Paşaoğlu vd., 2013:39).
- Liderlik, bireyin başkalarının düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileme sürecidir (Surji, 2015:156).
- Liderlik, örgütlerin performansında etkili rol oynayan bir faktördür (Yörük, 2011:103).

- Liderlik, bir kişinin bir hedefi gerçekleştirmek için başkalarını etkilediği ve organizasyonu daha uyumlu ve tutarlı hale getirecek şekilde yönlendirdiği bir süreçtir (Sharma, Jain, 2013:310).
- Liderlik, grup tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşma yönünde etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2003:1).
- Liderlik, toplumda yer alan belirli insan gruplarını belirlenmiş hedefler doğrultusunda bütünleştiren, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik eylemler yapmaya teşvik eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2007:431).
- Toplum arasında bir kişinin bahsi geçen sistem dahilinde işbirliği yapmayı kabul eden diğer kişileri etkileme kabiliyeti liderlik olarak tanımlanmaktadır (Memişoğlu, 2001:88).

Kurum dahilinde lider, elde ettiği etkileme becerisini kullanarak elemanları belirlenen ortak hedeflere ulaşmaları yönünde ruhlendiren, onları bu yönde heveslendiren kişidir. Lider kişi kendisinin arkasından giden grubu kendi oluşturduğu vizyon doğrultusunda arkasından götüren kişidir. Liderler gerçekleştirilmesi imkânsız veya duygusal olarak nitelendirilebilecek amaçlara odaklanmazlar. Onlar için ön planda olan amaçlar, gerçekleştirilebilir ve daha da iyileştirilebilir olanlardır (Yılmaz, 2012:53). Liderler karşılaştıkları sınırlamaları önceden kapsamlı şekilde analiz ederek ellerindeki kaynakları çok iyi değerlendirerek yönetirler. Liderler her zaman ve düzeyde amaçlar üzerine üst düzeyde yoğunlaşan kişilerdir. Liderler, belirli işlerin yerine getirilmesiyle tatmin olmazlar ve rehavete de kapılmazlar.

## **2.2 Liderliğin Önemi**

Kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak liderliğin önemi iyi belirlenmiştir. Yönetim taahhüdünü içeren liderlik, toplam kalitenin neredeyse her tanımında ve bunu nasıl başaracağına dair her kuralcı modelde yer alır. Etkin kalite ve performans elde etmek için ilk adımlarını atan herhangi bir kişi veya kuruluş, organizasyon liderliği yeteneğinin geliştirilmesi ve kültürünün bir incelemesiyle başlamalıdır.



Liderliğin gerçek görevi, değişimi gerçekleştirme yeteneğini içerir. Bireyi etkili bir lider yapan şey hakkında çok sayıda araştırma yapılmış olsa da, garantili bir fikir birliği yoktur. Esasen seçkin liderler, özellikler, yetenekler, davranışlar, güç kaynakları ve durumun yönleri arasında ince bir denge haline gelir (Vojta, 2012:1). Bahsi geçen özelliklerin bir liderde bulunması lider kişilerin grupları yönlendirmesinde başarılı olacağı anlamına gelmektedir ki, budaliderliğin en önemli faktörüdür.

### **2.2.1 Liderliğin insanlar açısından önemi**

Liderlik, herhangi bir organizasyonun başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Etkili liderliğin yokluğunda hiçbir kuruluş verimli bir şekilde çalışamaz. Bir insan grubu aracılığıyla belirli hedeflere ulaşmak amacıyla bir organizasyon oluşturulur; bu insan grubunu kontrol etmek zorunlu hale gelmektedir.

Örgütsel yaşayabilirlik kısmen etkili liderliğe bağlıdır. Etkili liderler hem profesyonel liderlik davranışlarına (örneğin, bir misyon belirleme, hedeflere ulaşmak için bir süreç oluşturma, süreçleri ve prosedürleri hizalama) hem de kişisel liderlik davranışlarına (örneğin, güven oluşturma, insanlara özen gösterme, ahlaki davranma) girerler (Mastrangelo, Erik, 2004:3). Lider açısından eksiksiz şekilde gerçekleştirilecek işin sorumluluğunu üstüne götürecek bir karaktere sahip olması önemlidir (Güney, 2012:53). Liderin arkasında karşılaşılabilecekleri sorunları, bu sorunları çözebilecek alternatif çözüm yöntemlerini vs. gibi konuları faaliyetlerin uygulayıcısı konumunda yer aldıkları için bilmelidirler.

### **2.2.2 Liderliğin gruplar açısından önemi**

İnsanoğlunun var oluşunun ilk gününden bugüne kadar hangi gruptan olmasına bakmayarak gruplar bir lidere ihtiyaç duymuştur. Liderler her zaman bu gruplara ait faaliyetleri yönetmek için önemli kişi konumundadır. Gruplar bu kişilere güvenir ve arkasından gitmektedirler.

Grup nicel olarak büyüdükçe ve en önemlisi istikrar kazandıkça, grup üyeleri arasında bir sıralama hiyerarşisi gelişir ve grubun faaliyetlerinde liderin rolü çok önemli hale gelir (Arıkan, 2001:233). Bir insanın yaşamı sosyal bir bağlamda gerçekleşir, çeşitli grupların bir üyesi olarak yaşar ve hareket eder. Bu

nedenler her bir insan hayatının bir döneminde resmi veya gayri resmi bir biçimde bir liderle karşılaşır ve bu liderlerden etkilenir. Bu liderler ailenin bir büyüğü, takım kaptanı, öğretmen, koç, bölüm başkanı, yönetici, baskın karakterli bir arkadaş ve başka kişiler ola bilir. Başka bir deyişle, sosyalleşerek her bir insan farklı lider türleri ile karşılaşa bilirler (Tengilimoğlu, 2005:4-5). Dolayısıyla, lider kişilerin sosyalleşerek gruplar oluşturmasını ve gruplar halinde hedeflere yönelik çalışmalarını etkilemektedir.

Liderlik belirtileri herhangi bir grupta sıradan kişiler arasında bile bulunabilir ve her durumda bir düzenlilik izlenebilir: lider olarak liderlik eden ve liderlik tarzı, bir lider olmanın koşullarını veya ayrıntılarını, liderlik ettiği grubun özünü ve sadece liderin kendisinin değil, aynı zamanda takipçilerinin kişilik özelliklerini de yansıtır (Eryeşil, İraz, 2017:130). İnsanların sosyal davranışlarını inceleyerek liderliğin dinamikleri anlaşılmaktadır ve grup yaşamının dönüm noktaları ortaya çıkarılabilir.

### **2.2.3 Liderliğin işletmeler açısından önemi**

Liderlerin gelişimi birçok şirketin öncelikli görevlerinden biridir. Liderler, diğer şeylerin yanı sıra, zorunlu bir kaliteye sahip olmalıdır - bir takımda çalışma yeteneği ve bir takımla çalışma yeteneği. Ekibin çalışmalarını, sipariş vermeden yönetebilecek şekilde inşa edebilmeleri gerekir. İşletme liderlerinin özel işlevler yerine getirmeleri ve buna göre özel becerilere sahip olmaları gerekir.

Liderlik, örgütsel davranışta en tartışmalı konulardan biridir. Toplumsal zihinde “lider” ve “yönetici” kavramları pratikte farklı değildir. Bununla birlikte, organizasyonda bu pozisyonlara sahip olan insanlar, kural olarak, farklı işlevler yerine getirir ve bu nedenle farklı özelliklere sahip olmalıdırlar.

Liderlik, bireyleri ve grupları etkileme, onları birleştirme ve hedeflerine ulaşmak için harekete geçmelerini için eylemlerini yönetme, bireyi etkileme, grubu, organizasyonu amaçlarına ulaşabilmek için yönlendirme, görevi diğer insanların yardımıyla gerçekleştirme sürecinin yöneticisidir (Canpolat, 2011 :11). Rasyonel düzeyde liderlik, strateji, yönetim, organizasyon yapısı ve mevcut görevlerden kaynaklanır.

#### **2.2.4 Liderliğin toplumlar açısından önemi**

Toplumsal bir olgu olarak liderlik, varlığı boyunca insanlığa eşlik eder. İki den fazla kişiden oluşan bir grup toplanırsa, birine liderlik eden ve diğerlerini takip eden bir durum ortaya çıkabilir. Lider, grubun kendi kendini örgütleme süreçleri, grup normlarının ve değerlerinin oluşumu, takipçilerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, liderler ve liderlik olgusunun kendisi geleneksel olarak araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu nedenle, farklı tarihsel dönemlerde, büyük insanların kişiliklerinin tanımlarına dayanarak liderlik niteliklerini araştırmak için girişimlerde bulunulmuştur.

İnsanlığın tarihi boyunca toplum dahilinde yaşayan bazı kişiler, diğer kişilere karşı üstünlük elde etmiş ve çok fazla kitleleri arkalarından sürüklemeye başarılı olmuşlardır. Bireyler hayata geçirmek istedikleri istek ve ihtiyaçlarının bazılarını kendi başlarına hayata geçirebilirken diğer kısmını hayata geçirebilmeleri için diğerleriyle beraber gerçekleştirmeye ihtiyaç duyarlar. Ve bu süreç onları birlikte çalışmaya yönlendirir (Demir, vd.,2011:130 ). Liderlik güçtür, çünkü üstteki bir veya daha fazla insanın başkalarını farklı koşullar altında yapamayacağı olumlu veya olumsuz bir şey yapmaya zorlama yeteneğinden oluşur.

Değişen ve gelişen dünya düzeni ile beraber insanların, kurumların ve toplumların değişimleri sonucunda liderlik kavramı da değişmektedir. Liderlik olgusu, kişilerin ve kurumların hedeflerinin hayata geçirilmesinde önemli etkileşimi sağlayan, bireysel ve kurumsal performansın yükseltilmesinde etkisi bulunan bir güçtür. Liderlik algısı, kişilerin motivasyonunu artıran, grup çalışmalarını ve kurumun verimliliğini yükselten ilk önemli faktör olarak belirtilmektedir (Güney, 2012:31). Dolayısıyla, insan gruplarının ortak bir hedefe ulaştıklarında karşılaştıkları sorunların çözümü, bir liderin etrafında toplanarak çözülmektedir. Toplum içinde bu tür liderlik esastır. Bu, bir eldeki güç konsantrasyonu nedeniyle, hayatta kalmanın karmaşık görevlerini çözmeyi sağlamaktadır.

### 2.3 Liderliğin Gelişim Süreci

Liderlik ve ekip oluşturma, etkili liderliğin önemli bir bileşenidir. İstikrarlı bir insan ilişkisi olduğu her yerde bulunurlar. Liderlik insanlık kadar eskidir. Evrensel ve kaçınılmazdır. İşletme ve din alanındaki büyük ve küçük kuruluşlarda, sendikalarda ve hayır kurumlarında, şirketlerde ve üniversitelerde her yerde bulunur. Gayri resmi örgütlerde, sokak çetelerinde ve kitlesel gösterilerde de vardır. Tüm amaç ve hedeflerinde liderlik, herhangi bir organizasyonun bir numaralı işaretidir.

Liderlik kavramının tarihi oldukça eskiye dayanmaktadır ve bireylerin topluluk şeklinde yaşamaya başladıkları dönemlerde ortaya çıkan bir olgudur. Liderlik algısının gelişim süreci araştırıldığı zaman, insanlığın doğduğu Mezopotamya arazisinde önemli filozofların liderlik ile ilgili fikirleri ve liderlik algısının gelişiminde etken olan görüşleri ilk ele geçen bulgulardır. Sümerlerin ve Babillerin, M.Ö. 3000 senelerinde bu arazide bulunanlar için lider görevlendirdikleri ve Babillilerin lider yetiştirmek için tapınaklar oluşturdukları bilinmektedir (Yıldız ve Aykanat, 2016:205). Artan ihtiyaç çeşitliliği, emeğin gelişmesi (tarım, hayvancılık, el sanatları, ticaret, zihinsel ve fiziksel emeğin tahsisi) nedeniyle yeni faaliyetlerin ortaya çıkması sosyal ilişkileri önemli ölçüde karmaşık hale getirmiştir.

Liderlik ile ilgili Plato ve Aristo'nün düşünceleri 500 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında görülmektedir (Aslan, 2013:23). Mısır tarihinde, liderlik kavramına yönelik en eski yazıların 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında bulunduğu, yönetilenler ile liderler arasında büyük sınıf ayrımının görüldüğü ve liderlik algısının tanrı-kral algısı ile aynı olduğu belirtilmektedir (Yıldız ve Aykanat, 2016:206). Bu süreçte gerçekleştirilen Mısır Piramitleri kişilerin ortak hedefe yönelik aynı ortamda çalışmasının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Antik zamanlar, esasen insan düşüncesinin geliştiği bir süreç olarak kişilerin beraber yaşaması yönünde kuralların oluşturulduğu ve liderlik ile ilgili önemli başlangıçların ortaya çıkış tarihi olmuştur. Bu süreçte liderlik kavramı, toplumların etkilendiği üstün özellikleri olan mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Sokrates' in konuşmalarını içeren "Devlet" adlı çalışmasında, devletin oluşumu, yönetimin esasları ve kabullenilmesi gereken

kanunlar, bireyin önemli özellikler gibi düşünceleri kapsamaktadır (Yıldız ve Aykanat, 2016:205). Liderlik ile ilgili ilk kitabın Ksenophon tarafından yazılan Cyropaedia adlı kitap olduğu belirtilmektedir (Şahne ve Şar, 2015:110).

Liderlik kavramının oluştuğu eski tarihlerden bugüne kadar gelişim aşamaları incelendiğinde, liderlik araştırmalarının gerçekleştirildiği dönemlerdeki sosyal, ekonomik, din gibi birçok önemli faktörden etkilendiğini ifade edilebilir. Modern dönemde kurumlara başarı getirecek liderlik modelini oluşturmaya yönelik araştırmalar devam etmektedir. Liderlik sürecinde liderin özelliklerinin önemli etken olduğunu belirtilmektedir. Dolayısıyla bu evrenin yetersiz olduğu ve değişen şartların liderlik sürecini etkilediği ve liderliğin şeklini belirlediği görülmektedir. Esasen insan kavramının bugün artan değeri dikkate alındığında kişileri etkileyen psikolojik ve sosyolojik faktörleri göz önünde bulunduran, toplumsal değerleri öne çıkaran liderlik biçimleri üzerinde durulmaktadır.

#### **2.4 Liderliğin Temel Taşları**

Liderlik, liderin grubun faaliyetlerini koordine etme ve yönetme konusundaki spesifik eylemleri olarak da tanımlanır. Liderlik, belirli bir durum için en etkili olan ve insanları ortak hedeflere ulaşmaya teşvik etmeyi amaçlayan çeşitli güç kaynaklarının kombinasyonuna dayanan bir tür yönetsel etkileşim olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan, liderliğin liderin, takipçilerin ve durumsal değişkenlerin bir işlevi olduğu sonucu çıkar. Liderlik olgusu, insan ve toplumun doğasında yatmaktadır. Liderlik, karmaşık bir şekilde organize edilmiş sistemlerin özel ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Bunlar, her şeyden önce, hayati ve işlevsel yeteneğini sağlamak için sistemin bireysel unsurlarının davranışını düzene sokmak için kendi kendini örgütleme ihtiyacını içerir.

Lider kişilerde olması gereken önemli özellikler kurumların ayakta kalmalarını ve devamlı şekilde gelişmelerini sağlamaya yönelik liderlik yapabilmeleri için önemlidir. Bu yönde araştırmalar yapan Yang, liderlik olgusunun temel taşlarını, *kişilik ve eğilim, kişisel bilgi ve beceri, idari yetkinlik ve sosyal sorumluluk yetkinliği* şeklinde dört aşamada incelemiştir (Garwe, 2014:2). Genel olarak liderliği oluşturan temel taşlar şöyle sıralayabiliriz:

- Lider tarafından misyon, vizyon, amaç ve hedefleri belirlemelidir. Lider kişi yer aldığı grup veya topluluğun vizyonunu belirlemelidir. Vizyona yönelik belirlediği hedeflere kolayca ulaşmak için gruptaki kişileri harekete geçmek için teşvik eder (Güney, 2012:37). Liderliğin temel taşı olarak belirlenen özelliklerden biri olan bu özellik hayata geçirilmediği zaman grup içinde lider kişi sıradan grup üyesi şeklinde görülmektedir.
- İletişim becerileri: Liderler kendilerini izleyen kişilerle etkili iletişim kura bilmeli ve zeki olmalıdır (Çelik, 2003:9). Lider tarafından belirlenen ve kişilere sunulan görev ve kuralların anlaşılır ve başarılı bir biçimde sonuca ulaştırılması için anlaşılır iletişim becerisine sahip olmalıdır. Etkili iletişim becerilerini kavrayan lider, arkasından gelenleri tanır, onların geliştirmeye açık yönlerinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır.
- Cinsiyete göre ayrımcılık liderler tarafından yapılmamalıdır: Liderlik olgusunun önemli özelliklerinden en önemlisi peşinden gelenler adil ve eşit yaklaşımıdır. Cinsiyet ayrımı yaptığı görülen bir liderin adil olmadığı belirtilmelidir. Kadın ve erkekler arasındaki bulunan biyolojik ve fiziksel açıdan farklılıklar dikkate alınmadan işin niteliklerine yönelik kişilere kadro verilmesi, grup üyelerinin kariyer, ücret, izin gibi farklı haklarının cinsiyet ayrımı yapmadan performansa göre değerlendirilmesi gereklidir.
- Lider her zaman adil ve demokrat olmalıdır: Demokratik liderlik stiline, çalışanları karar verme sürecinin bir parçası olmaya teşvik ettiği için katılımcı stil de denir. Demokratik yönetici, çalışanlarını çalışmalarını etkileyen her şey hakkında bilgilendirir ve karar alma ve problem çözme sorumluluklarını paylaşır. Bu tarz liderin son sözü söyleyen bir koç olmasını gerektirir, ancak karar vermeden önce personelden bilgi toplar (Khan, vd., 2015:88). Toplumsal liderlik sözleşmesi, mevcut sosyal inançları ve yapıdaki hiyerarşi ve liderlerin gerekliliği ile ilgili yapıyı güçlendiren bir efsane olarak görülmektedir. Liderlik, insanları ortak hedeflere hizalama ve onlara ulaşmak için gereken eylemleri yapmalarını sağlama meselesi gibi görünmektedir.

Liderlik konusu son zamanlarda özellikle öncelikli olarak nesnel gerçeklik gereklilikleri ve “güçlü kişiliklere” duyulan ihtiyaç ile ilişkili olan iş ortamında giderek daha popüler hale gelmiştir. Bugün işgücü piyasası daha istikrarlı ve anlaşılır hale geliyor. Bu nedenle, şimdi, çalışanları korumak ve çekmek için liderin güvenilir liderlik araçlarına ihtiyacı var.

## 2.5 Liderlik Kuralları

Liderlik etkili liderliğin önemli bir bileşenidir. İstikrarlı bir insan ilişkisi olduğu her yerde bulunur. Bu kavramın belirgin sadeliğine rağmen, modern bilimde, çeşitli yazarların başlangıç pozisyonlarının ortaklığının varlığında, liderlik belirsiz bir şekilde karakterize edilir. Liderlik, egemenlik - teslimiyet ilişkilerinin oldukça katı ve biçimsel bir sistemini içeren yönetimden farklıdır. Lider, topluluğun sembolü ve grup davranış modelidir. Kural olarak, aşağıdan, esas olarak kendiliğinden ilerler ve takipçiler tarafından kabul edilir.

Etkili liderliğin yapılabilmesi için bazı zorunlu kurallar vardır ki, onları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Lider, grup aktivitesinin entegrasyonunu sağlamalı, tüm ekibin eylemlerini birleştirmeli ve yönlendirmelidir (House vd., 2002:3-4).
- Liderin amaç ya da vizyonun anlamını takip edenler tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi için iletme yeteneği olmalıdır (Arslan, 2014:15).
- Kişi kendi kendini yönetme veya güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir (Ay, 2017:929).
- Liderlikteki güç ve baskı, motivasyon oluşturmak için olmamalıdır (Önen, Kanayran, 2015:47).
- Bir lider, insanları güçlü etkileme yeteneği ile, takipçilerinden alınan gücü ve otoriteyi kullanmalıdır (Önen, Kanayran, 2015:45).

Bu nedenle, grubun lideri, yalnızca grubu belirli grup durumlarının, sorunlarının, görevlerinin çözümüne yönlendirebilen, bu grup için en önemli kişilik özelliklerini taşıyan, bu değerleri taşıyan ve paylaşan kişi olabilir. Lider bir grubun aynası gibidir, bu grupta lider, grubun ne olduğunu gösterir. Bir

grupta lider olan bir kişi, başka bir grupta lider olmak zorunda değildir (başka bir grup, bir lider için farklı değerler, diğer beklentiler ve gereksinimler gerektirir).

## **2.6 Liderliğin Benzer Kavramlarla Farkı**

Başarılı organizasyonlar, daha dinamik ve etkili bir liderliğe sahip olmalarından dolayı benzerlerinden farklıdır. Modern dilde, liderlik, sahibinin bakış açısıyla, ya bireysel "lider" ya da bir grup "yönetim ekibi" ya da süreç, yani bireysel özelliklere sahip organizasyonu yönetme yöntemi anlamına gelir. Liderlik ve liderin eşanlamlıları yönetim ve yöneticidir. Organizasyonun amaçlarına ulaşmak liderin faaliyetlerini belirler. Ancak lider ve yönetici aynı kavramlar değildir. Lider bir lider olabilir, ancak aynı zamanda bir lider tüm kuruluşun lideri olmayabilir veya hiçbir yönetim pozisyonunda olmayabilir. Liderlik algısının farklı tanımı bulunmaktadır. Dolayısıyla liderlik ile bağlı tek bir tanımın olmaması liderlik kavramının yönetici, başkan, şef, komutan ve popüler kişi şeklinde bazı kavramlar ile aynı şekilde kullanılmasına sebep olmaktadır. Bu tanımlar ile liderlik algısı arasında benzer durumlar bulunmakla birlikte liderlik kavramı ile aynı kavram şekilde tanımlanması yanlış ola bilir.

## **2.7 Yönetici ve Lider Farkı**

Liderliğin doğası yönetişimle karşılaştırıldığında daha iyi anlaşılabilir. Yönetici olmak ve bir organizasyonda lider olmak aynı şey değildir. Yönetici, astların çalışması üzerindeki etkisi ve onlarla bir ilişki kurma, öncelikle resmi güç ve onu besleyen kaynaklara dayanır ve kullanır. Liderlik, yönetimin belirli bir tutumu olarak, daha çok sosyal etki sürecine ya da daha ziyade kuruluştaki etkileşime dayanır. Bu süreç çok daha karmaşıktır ve katılımcıları arasında yüksek düzeyde bağımlılık gerektirir. Yönetimin kendisinden farklı olarak liderlik, astlarda değil organizasyonda takipçilerin varlığını ima eder. Yönetim ve liderlik, iyi hizmetlerin sunulmasında önemlidir. İkisi bazı açılardan benzer olsa da, farklı görünüm, beceri ve davranış türlerini içerebilir. İyi yöneticiler iyi liderler olmak için çaba göstermeli, etkili olabilmek için yönetim becerilerine ihtiyaç duymalıdır.



Wajdi (2017:75-82) bu iki kavram arasındaki benzer ve farklı yanları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Hem liderlik hem de yönetim, etki, insanlarla çalışma ve ortak hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmektedir.
- Liderlik ve yönetim örtüşüyor, ama aynı değiller.
- Katz liderliğin çok yönlü bir etki ilişkisi olduğunu savunurken, yönetimin tek yönlü bir otorite ilişkisi olduğunu belirtmiştir.
- Liderler değişime, yeni yaklaşımlara destek verir ve insanların bağlılıklarını kazanmak için inançlarını anlamak için çalışırlar, yöneticiler istikrarı teşvik eder, otoriteyi yerine getirir ve işleri başarmak için çalışır. Bu nedenle, yönetim ve liderliğin farklı insan türlerine ihtiyacı vardır.
- Yöneticiler ve liderler arasındaki en büyük fark, onları çalıştıran veya takip eden insanları motive etme biçimidir ve bu, yaptıkları işin diğer birçok yönünün tonunu belirler.

Güney Bennis'in yönetici ve lider arasında olduğunu vurguladığı farkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

**Çizelge 2.1:** Güney'e göre Yönetici ve Lider arasında bulunan farklar

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
İdareci	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık Yaratır
Koruyucu	Geliştiricidir
Sistem ve Yapı Merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol Eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Uzun bakış açısı	Kısa bir bakış açısı
Nasıl ve ne zaman Önemlidir	Ne ve ne için önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme	Mevcut durumu sorgulama
Yerleşik Normlara uygun hareket eden	Yerleşik normların dışına çıkabilen
İşi doğru yapandır	Doğru iş yapandır
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Kuralcıdır	Gerektiğinde risk alıcıdır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorandır	Cevaplayandır
Fikirler daha çok önemlidir	Olaylar daha çok önemlidir
Esnektir	Katıdır

Kaynak: (Güney, 2015:43)

Bir kuruluşun en uygun etkinliği ancak kuruluşun güçlü bir liderliği ve güçlü bir yönetimi varsa ulaşabilir. Günümüzün dinamik işyerinde, kuruluşların yeni zorluklarla başa çıkabilmeleri ve pazarda rekabet avantajı elde edebilmeleri için organizasyonları dönüştürmeleri için liderlere ihtiyaçları vardır. Ayrıca, kuruluşların sorunsuz işleyen bir işyerini sürdürmek ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak için yöneticilere ihtiyaçları vardır. Son olarak, iyi dengelenmiş bir organizasyonun başarılı olması için liderlerin ve yöneticilerin bir karışımı olmalıdır.

## **2.8 Başkan ve Lider Farkı**

İkiden fazla insanın bir araya geldiği her yerde liderlik sorunu ortaya çıkar. Grup oluşumu sürecinde, bazı üyeleri diğerlerinden daha aktif bir rol oynamaya başlarlar, tercih edilirler, büyük bir saygı ile dinlenirler, kısacası baskın bir konum kazanırlar. Bu şekilde, grup üyeleri liderlere ve takipçilere, yani liderlere ve takipçilere ayrılır. Grup nicel olarak büyüdükçe ve en önemlisi, istikrar kazandıkça, grup üyeleri arasında bir sıralama hiyerarşisi gelişir ve grubun faaliyetlerinde liderin rolü çok önemli hale gelir.

Başkan ve lider kavramları aynı şekilde kullanılsa da aslında bir-birinden farklı kavramlardır. Başkan olan kişiler seçimle yani çoğunluğun oyu ile başkan olmaktadır ve hukukla korunan güce sahiptirler. Lider kişiler ise belirli kurallar olmadan da, destekçileri tarafından kabullenerek seçilen ve yasal yetkiye sahip olmayan kişilerdir. Dolayısıyla önemli liderler destekçilerini arkalarından götürün güce sahiptirler. Liderlik becerilerine sahip olmayan başkanlar, kitleleri liderler gibi yönlendirme yeteneğine sahip olmaya bilirler. Bu nedenle kendi güçlerini, yetkilerini kayıp edebilirler (Güney, 2012:341-342). Dolayısıyla liderler her kes tarafından her zaman hem seçilen, hem sevilen kişiler olmaları ile farklılık göstermektedirler.

## **2.9 Komutan ve Lider Farkı**

Her bir güç düzeyinde, herhangi bir bağlantıda, kurumda veya bedende, güç piramitleri vardır ve her yerde yönetimi veya güç aygıtını oluşturan bir grup sorumlu lider vardır. Onlara liderlik eden liderler astları yönetir. Liderlik

sorununu incelemek, etkili liderlik, liderlerin seçilmesi ve oluşturulması için yöntemler geliştirmek için gereklidir. Lider hedef belirleyebilmeli, hedefe ulaşma yollarını ve kontrol yöntemlerini belirleyebilmelidir. Başarılı liderlik büyük ölçüde liderin ekibin görüşünü yönetme yeteneğine bağlıdır (Önen, Kanayran, 2015:48). Örgütte liderlik ve liderlik sorunlarının şu anda oldukça akut olduğu açıktır ve bu nedenle liderlik ve komutan fenomenlerinin incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Komutan kanun, yönetmelik ve yönergeler yönünde kendisine sunulan görevleri gerçekleştirir ve astlarına verdiği emirlerin yapılmasını bekler. Komutanların resmi olarak belirlenmiş otoritesi bulunmaktadır. Liderlerin ise astlarını etkileme gücü vardır. Komutan ve lider kavramı birbirinden anlam olarak farklı iki algı olmasına rağmen dünya üzerinde liderler gibi gidişatı etkileyen komutanlarında olduğu bilinmektedir (Güney, 2012:342). Komutanlarda liderler gibi etkili kişiler olduğu bilinmektedir.

## **2.10 Şef ve Lider Farkı**

Herhangi bir kuruluşun başarısındaki kilit faktör, çalışanlarına kendini gösteren ve onları daha iyi çalışmaya motive eden liderlik kalitesidir. Şefte bir lider olarak grup içerisinde etkili ola bilmektedir. Bu iki şahsın karakteri ve özellikleri arasında bir sınır çizgisi vardır. Şef çalışanlarına emir verirken, lider bir örnek oluşturarak takipçilerini etkiler. Lider, halkını örgütün hedeflerine ulaşmak için belirli bir şekilde hareket etmeye ikna eder. Şef bir lider olarak tanınabilir, sürekli görevlerine rehberlik eder ve yeteneklerini gösterir.

Şef ve lider arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Güney, 2012:44):

- Lider kişi, destekçilerine yol gösterir. Şef ise, astlarını denetleyerek tedirgin edebilmektedir.
- Lider kişi, destekçilerini etkileyerek gönüllü şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Şef ise, elde edilen otoritesi ile bir yönetim tarzı ile astlarını zorla iş yapmaya yönlendirir.
- Şef her zaman kar odaklı hareket etse de, lider kişiye yönelik hareket eder.

- Lider kontrol sağlayamaz, Şef ise kontrol sağlamaktadır.

Lider, takipçilerine liderlik eden, ilham veren, motive eden ve çeşitli konularda rehberlik eden bir kişidir. Öte yandan, şef işin sahibi olan ya da işyerinden sorumlu olmak üzere sahipler tarafından atanan şeftir. İkisi arasındaki fark bir psikoloji meselesidir, yani dünyayı gördüğümüz vizyonla ilgilidir. Şef rolünü oynarsanız, onlardan sonuç almak için çalışanlara sıkı sıkıya bağlı olmalısınız, aksi takdirde sizi aldatmaya başlarlar.

## **2.11 Popüler Kişi ve Lider Farkı**

Popüler insanlar bazı özellikleri ile toplum tarafından sevilmiş, onların ilgisini kazanmış kişilerdir. Bu özellikleri ile liderlerle benzerlik teşkil etmektedirler. Ancak popüler kişiler bir lider olamazlar. Lider ve popüler kişiler arasında bulunan farklılıklar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Sayan, 2018:47, Parsehyan, 2014:22):

- Hem popüler kişilerin, hem liderlerin onları destekleyenleri vardır. Ancak popüler kişileri takip edenler sadece bu kişileri beğendikleri için takip ederler. Liderleri takip edenler ise bu kişilerin misyon ve vizyonlarını kendilerine yakın buldukları için takip etmektedirler.
- Lider kendine hedef olarak belirlediği konulara inandığı için kendi takipçilerini de bu hedeflere ulaştırmaya çalışmaktadır. Popüler kişiler ise sadece gündemde kalarak takipçi toplamağa çalışmaktadır.

Örgütlerde dinamik süreçleri karakterize ederken, nasıl yaratıldığı, yönetiminin işlevlerini kimin üstlendiği ve bu yönetimin nasıl yürütüldüğü sorusu ortaya çıkar. Liderlik sorunu sosyal psikolojinin temel sorunlarından biridir, çünkü bu süreçlerin her ikisi de sadece grup faaliyetlerinin entegrasyonu sorunuyla ilgili değildir, aynı zamanda bu entegrasyonun konusunu psikolojik olarak tanımlar.

### **3. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ VE LİDERLERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

#### **3.1 Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri**

Belirli bir yönetim ilişkisi türü olarak liderlik, daha çok sosyal etki sürecine ya da daha ziyade kuruluştaki etkileşime dayanır. Bu süreç çok daha karmaşıktır ve katılımcıları arasında yüksek düzeyde bağımlılık gerektirir. Liderlik, bir gruptaki kişilerarası ilişkiler sisteminde egemenlik ve boyun eğme, nüfuz ve takip ilişkilerine dayanır. Liderlik, bir grup içinde güç kullanımı için önemli mekanizmalardan biridir ve belki de en etkilisidir.

Meşru güç, kişinin kuruluş içindeki konumu nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Meşru ya da pozisyon gücü, bazen de adlandırıldığı gibi, genellikle “resmi otorite” olarak adlandırılan, kurum içindeki bir otorite konumundan türetilir. Meşru güce sahip olanların, başkalarından otoriteleri kapsamında ele alınan şeyleri yapmalarını isteme hakları anlaşılmalıdır (Lunenburg, 2012:2). Bir yönetici, bir çalışandan bir projeyi tamamlamak için geç saatlerde çalışmasını veya başka bir görev yerine bir görev üzerinde çalışmasını istediğinde, meşru bir güç kullanır. Liderler politika ve prosedürleri formüle ederek pozisyon güçlerini artırabilirler.

Ödül gücü, bir kişinin almak istedikleri şeyleri sağlayarak başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Bu ödüller, maaş zammı veya ikramiye gibi finansal olabilir veya promosyonlar, uygun iş görevleri, daha fazla sorumluluk, yeni ekipman, övgü ve tanınma dahil finansal olmayan olabilir. Bir lider, çalışanların ödüle değer verdiği sürece çalışanların davranışlarını etkilemek ve kontrol etmek için ödül gücünü kullanabilir (Lunenburg, 2012:3). Örneğin, liderler çalışanlara ödül olduğunu düşündüklerini (daha fazla sorumluluğa sahip bir promosyon) sunuyorsa, ancak çalışanlar onlara değer vermiyorsa (yani, bir

promosyondan daha önemli olan aile içi yükümlülükleri güvensiz veya aile yükümlülükleri varsa), o zaman liderlerin ödül gücünün olmadığı söylenebilir.

### **3.1.1 Lider ve ödüllendirme gücü**

Ödül gücü, işyerinde güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Ödül gücü, kuruluş hedeflerine olumlu katkı sağlamak için bonus, artış, promosyon vb. Şeklinde ödül verme gücüdür. Bir iş lideri, lider ile onu takip eden insanlar arasındaki ilişkiyi bir iş sözleşmesi olarak görür. İyi bir iş yapan bir ast, liderden bir ödül alır. Dönüşümcü lider, liderlik yaptığı kişilerden basit anlaşmadan daha fazlasını başarmayı başarır: astlarının temel inançlarını, değerlerini ve ihtiyaçlarını dönüştürerek daha iyi sonuçlar elde edebilir.

Lider bireyin resmi yetkileri yönünde sunduğu ödüller ne kadar fazla ise liderin ödüllendirme gücü de o kadar artmaktadır. Dolayısıyla bu gücün adil şekilde kullanılması önemlidir. Ödüllendirme gücü, zorunlu eylemleri aradan kaldıran, destekçiden beklenen davranışı sergilemesi durumunda, liderin ödüllendirme becerisi ve kaynağına sahip olduğuna yönelik kişilerin algılarına ödüllendirme denmektedir (Aslan, 2013:87). Ödül gücü, diğerlerinin davranışını onların belirledikleri hedeflere ulaşma becerisi ile etkileyebilme yeteneğidir (Lunenburg, 2012:3). Ödül gücü, lider kişinin ödüllendirme kaynaklarını kontrol etme becerisi ve kişilerin ödüllendirebilmesini güç aracı şeklinde kullanmasıdır.

### **3.1.2 Lider ve cezalandırma gücü**

Uygulamada, elde edilen iş seviyesine yapılan ücret, çalışanların çabalarında bir artışa ve iş memnuniyetinde bir artışa yol açar. Performans düzeyini hesaba katmadan yapılan işin seviyesine ve ücrete bağlı olmayan ceza, hem çabaları hem de işten alınan memnuniyeti etkiler. İş performansı seviyesini dikkate almadan cezalandırma en sık iş kalitesini ve çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkiler.

Gücün kaynağı her zaman korkuya dayanmaktadır ki, kişinin yanlış yaptığı zaman liderin onu cezalandırma durumu bu korkuyu oluşturmaktadır (Randall, 2012:29). Lider kişinin etkileme becerisine sahip olması takipçilerin lideri

kabullenmesi ile mümkündür (Güney, 2012:62). Lider kişiler tarafından zorunlu gücün kullanım biçimi, kurumlara göre farklılık gösterebilir.

Sonuçta belirtilmesi gerekirse, zorlayıcı güç olgusu, korku oluşturmaya yönelik bir güçtür. Günümüzde bazı kurumlarda zorlayıcı güç, astları rahatsız etmesine rağmen yine de kullanılmaktadır. Dolayısıyla zorlayıcı gücün astlara motivasyon sağlama, kuruma bağlılıklarını artırma veya performansını yükseltme gibi işlevi bulunmamaktadır.

### **3.1.3 Lider ve yasal güç**

Liderlik, yasallık ve yasal rasyonalite ile büyük ölçüde bağlantılıdır. Ayrıca, yasal liderlikte ilk aşama, toplumu veya kuruluşu yönetecek yasal kurallar ve düzenlemelerin oluşturulması şeklinde başlar. İkincisi, otorite liderlerin kendi oluşturdukları yasalara göre kendi özneleriyle bağlantılarını ve görev ve sorumluluklarını belirlemelerini sağlar. Üçüncüsü, yasal rasyonel liderlik, kuruluştaki veya ülkedeki tüm vatandaşların veya kişilerin yasalara uygun şekilde uymalarını sağlayarak yasaları uygulama yetkisine sahiptir. Yerleşik yasalar, yönetim ve liderliğe katılan herkesin rolünün yanı sıra büyük toplumun yönetime katkısını da öngörmektedir.

Yasal rasyonel otorite, normatif yasalar tarafından açıklanan fikirlere sadık kalan bir başkanlık biçimi olarak kabul edilir ve liderlik pozisyonu için seçilen bireyler, konularını belirlenen kurallar altında yönetme yetkisine sahiptir (Gabbay ve diğerleri, 2011:55). Dahası, liderlik türü bürokrasi, yasal meşruiyet ve yasal rasyonalite ile büyük ölçüde bağlantılıdır. 21. ve 20. yüzyılın şimdiki uluslarının çoğunluğu rasyonel yasal otoritelere örnektir. Ayrıca, otorite türü sık-sık modern şehir yönetimlerinde, gönüllü derneklerin yanı sıra kamu ve kişisel şirketlerde de kurulur. Weber'e göre, mevcut liderlik durumunun gelişimi modern bürokratik ve resmî örgütlere benzemektedir (Jones ve ark. 2015:52-100).

Bireylerin liderlik pozisyonlarında kişilerin kurallarına ve emirlerine itaat etmeleri, müdürün kabiliyetine değil, liderlere verilen yasa ve prosedürlerin etkinliğine ve meşruiyetine dayanır. Çağdaş topluluk yasal rasyonel liderliğe bağlıdır, çünkü sorunlarının karmaşıklığı düzeni temsil eden kamu hizmetinin ortaya çıkmasına ihtiyaç duymaktadır (Jones ve ark. 2015:2-100). Mevcut

topluluklar, fikir birliğine varılabilecek ortak bir zemin bulma konusunda akılcı hükümete güvenmektedir. Bununla birlikte, uzlaşmaya dayanan konsensüs sıklıkla esneklikten yoksundur, bu nedenle idarelerin bazen suçlandığı bürokratik tutumun baskınlığını somutlaştırır. Yasal rasyonel liderlik doğrultusunda Weber, yasal düzeni, yasaların uyulması ve meşru olarak kabul edildiği bir sistem olarak kabul etti, çünkü bunların nasıl uygulanabileceği ve izlenecek yolla ilgili çeşitli yasalarla uyumludur (Venezia, 2015:123) . Kurallar, fiziksel gücün meşru bir şekilde kullanılmasına izin verirken, yürürlüğe girmelerine hükmeden yönetim tarafından uygulanır.

Diğer herhangi bir otorite gibi, yasal rasyonel liderlik de sorun veya zayıflık gösterir. Başlangıçta, otorite bürokrasinin gücünü bireye göre gösterir. Dahası, kontrolün uygulanması sırasında, devletin gücü, protokolleri ve görevleri içeren kurallar ve yasalar insanlar üzerinde kontrole sahiptir. Sistematizasyon ve düzen isteniyor olsa bile, bürokrasi, ulus-devletlerin mevcut gelişimi önerisine göre her vatandaşın meselelerini ve endişelerini ele alamamaktadır (Brooks, 2007:756). İnsanların liderlerinin emirlerine uymaları gerekiyor, bu nedenle kurallar ve yasalar, tüm insanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni araçlar sunmayı zorlaştıran şeydir. Protokol ve prosedürler, toplum üzerinde olumlu bir etkisi olacak kritik politikaların uygulanmasını geciktirme eğilimindedir.

Ayrıca, modern dünyada tezahür ettirdiği gibi yasal rasyonel otorite, siyasi halkın üç bileşeni olduğu yerde hayatta kalır. İlk unsur, belirlenen yasal ve idari düzeni içermekte olup mevzuatın yanı sıra görevlerini belirlemektir (Banaker ve Travers, 2015:77). İkinci olarak, kararlarında sakinler ve faaliyetler üzerinde bağlayıcı bir gücün olması gerekir. Üçüncü unsur, kuralların ve yargı yetkilerinin uygulanması sırasında fiziksel gücün yasal olarak kullanılması hakkına sahip olmaktır. Ayrıca, günümüzde yasal rasyonel liderlik üzerine kurulan hükümetlerin, batı medeniyetine benzer şekilde feodal ve patrimonial otorite mücadelesinden doğdukları düşünülmektedir. Bununla birlikte, mevcut Batılı uluslar için önkoşullar, federal otorite kontrol ve yönetim, yasama otoritesi ve resmiyetin örgütlenmesi tarafından tekeldir.



### **3.1.4 Lider ve uzmanlık gücü**

Liderlik ve uzmanlık, bir organizasyonun etkinliği ve performansında kritik bir rol oynar. İki kavram bazen aynı anlama gelmek için alınır, ancak bakış açıları farklıdır. Liderlik kurumun varlıklarından biridir, etkili bir yönetici, kurumu yönetmesini sağlayan liderlik becerilerine ve uzmanlığa sahip olmalıdır. Yönetim ve liderlik, örgütlerin ve bireylerin tanımlamak ve ayırt etmek için mücadele ettikleri iki kavramdır. Yöneticinin temel amacı, yönetim işlevlerinin uygulanması yoluyla kuruluşun çıktısını optimize etmektir; yönetici bunu planlama, organizasyon, yönlendirme, personel ve kontrol gibi çeşitli işlevleri üstlenerek başarır.

Liderlik, uzmanın yönlendirme işlevi altında anahtar bileşen olarak kabul edilir, etkin bir şekilde yönetmek için bir yönetici sadece liderlik göstermekle kalmaz, aynı zamanda resmi otorite gerektirir. Herhangi bir örgütsel girişimin etkili olabilmesi ve kaliteli kalması için liderlerin hemde uzman olması gerekmektedir (Harkins 1999:117). Bazen uzmanlık ve liderlik birbirinin yerine kullanılır, ancak iki kavramın farklı olduğunu bilmek önemlidir; ancak liderliğin uzmanlıktan doğam bir yön olduğunu ve özellikle yöneticinin yönlendirme işlevindeki etkinliğini belirlediğini fark etmek önemlidir.

Perspektif açısından, uzmanlar kademeli olarak düşünürken, liderler temel olarak düşünürler, örneğin bir uzman işleri doğru yapmaya çalışırken, bir lider doğru şeyleri yapmaya çalışacaktır, yani bir uzman şirketin politikasını takip etmekle çok ilgili olabilir daha fazla yarar sağlar. “Uzmanlar kitapla bir şeyler yapar ve şirket politikasını takip ederken liderler şirket için daha faydalı olabilecek kendi sezgilerini takip ederler: bir lider bir uzmandan daha duygusaldır” (Leitner 2007:1). Buna ek olarak, liderler takipçilerinden uzmanlardan daha fazla sadakat görürler, çünkü liderler özellikle işler doğru olmadığında suçlamalar alırlar, grupların büyük veya küçük olsun başarılarını kutlarlar, gruba ve gerektiğinde bireysel üyelere kredi verirler . Liderler hassas ve gözlemci kalarak takımlarını daha iyi anlar ve onlarla ortak güven geliştirir.

### **3.1.5 Lider ve beğeniye dayanan güç**

Çalışanların, farklı durumlarda diğer insanlar tarafından takdir edilme duygusunu his etmeleri onların hevesini artırmaktadır. Çalışanlar tarafından

tecrübe edilen takdir, insan ilişkilerinde, örneğin aidiyet duygusu, başkaları tarafından bakılırken, saygı görürken ve dinlenirken gerçekleşir. Çalışanlar tarafından tanımlanan takdir aynı zamanda insan olarak doğuştan gelen değerlerinin yanı sıra başarıları için de değerlendirilmeyi ve teyit edilmeyi içermektedir. Çalışanlar olumlu ilişkilerin kurum çalışanları tarafından nasıl daha sık deneyimlenebileceğine dair önerilerde bulunmaktadır. Çalışanlar altın kuralı uygulamak ve dürüst, saygılı olmanın ve başkalarına empati kurmanın önemini bilmektedirler.

Beğeniye dayalı gücün kaynağı liderin karakteristik özelliklerinden ortaya çıkmaktadır. Lider kişide diğer kişilerin beğendiği, takdir ettiği özellikler var ise, bu nedenle çalışanlar bu lidere bağlılarsa bu gücün kaynağı beğeniye dayalıdır (Polat, 2009: 11). Bu tür güç kullanımında liderlerin sahip olduğu karakteristik özellikleri ile çalışanlar üzerinde saygı oluşturur. Lider çalışanlara ilham kaynağı olur ve bu nedenle çalışanlar tarafından saygı gören, beğenilen, örnek olarak kabullenilen bir profil ortaya çıkarır (Peker ve Aytürk, 2000: 292). Yüksek kademe kişilerin, emirlerinde bulunan çalışanlarında saygı ve hayranlık duygusu oluşturmaları durumudur. Beğeniye dayalı güç, liderin karakteristik gücünün yükseltilmesinde etkili bir araç olarak kullanılabilir. Beğeniye dayalı güç kaynağından yararlanan lider, çalışanların gözünde doğru hareket eden, saygılı, dürüst, bilgili güvenilir ve liderlik özelliklerine sahip olan bireydir.

### **3.2 Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler**

Liderlik, herhangi bir kuruluşun başarısındaki liderliktir. Sadece liderlik eksikliği yüzünden binlerce kuruluş başarısız oluyor. Ve organizasyonlarının başı olarak iyi bir lidere sahip olan birçok organizasyon var. Liderlerin başarısız olması çoğu etik davranış veya uygun şekilde temsil edilmemesi ve başkalarının geri bildirimlerini dinlememesi nedenlerinden oluşabilir. Başarısız liderler eylemlerinin sonuçlarını veya takipçilerinin isteklerini çok az önemsiyorlar. Bir kurumun bu tutumla otorite pozisyonunda bireyleri olduğunda, kibirli davranırlar.

Liderler, karar vermenin rolleri için gerekli bir bileşen olduğu ve bu kararların bir miktar risk taşıdığı bir konumdadır; bu nedenle liderlerin başarısızlık yaşaması diğerlerinden daha fazla olasıdır. Jack Stark (2011:12) liderlerin

başarısızlığını ahlaki ve psikolojik olarak tartışmaktadır. Stark'a (2011:15) göre başarısızlık, liderler ahlaki gelişimin altı aşamasından geçmediğinde meydana gelir. Açıklanan adımlar cezadan kaçınmak, kendi kendine hizmet eden menfaat, onay arayışı, otoriteyi takip etmek, sosyal düzene saygı ve evrensel etik ilkelerdir. Liderler halktan aldıkları güvenin farkına varamadığında bu sorunlar daha da artmaktadır.

### **3.2.1 Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak**

İnsan değerleri ve etik, ulusal güvenlik kubbesinde çalışan herhangi bir organizasyon için temeldir. Liderliğin rolü diğer insanlara değer katmaktır. bu nedenle büyük bir lider başkalarının tutum ve davranışlarını değiştirme yeteneğine sahip olmalıdır. Liderlerin liderlik ettiği kuruluşlarda, liderlik değerleri sadece eylemlerle değil, çoğunlukla etkinliklerin / eylemlerin günlük olarak yürütüldüğü ve doğrudan sözlü veya yazılı kelimelerle iletilmesi gerekir. Eylemler daha yüksek sesle konuşur, ancak belirli eylemleri pekiştiren ve destekleyen yazılı değerler ve yazılı değerleri pekiştiren ve destekleyen spesifik eylemler güçlü bir kombinasyon oluşturur.

Değerlere dayalı liderler, açık ilkeleri olan insanlardır, eylemlerinde dürüst ve uyumludurlar, etraflarındaki kişilere gerçekten ilham verirler ve karşılığında almayı beklediklerinden daha fazla şükran duygusu duyarlar. Değerlere dayalı liderlik, eksikliklerin algılanıp algılanmamasına bakılmaksızın beklentilerin altında kalabilir (Clarke, 2018:316). Liderler, başkalarına kendi yaşamlarında olumlu bir fark yaratmalarını ve daha büyük bir işlerde katkıda bulunmaları için rehberlik eder ve onların işlerini ve hayatlarını kolaylaştırmalıdır (Sen ve ark., 2013:91). Değerler, liderlik yeterlilikleri temel değerler kümesi içinde öğrenilir, geliştirilir ve uygulanırken liderlik niteliklerinin uygulanmasını gösterir.

Lider, kendisi için en önemli değerleri, inandığı ve karakterini tanımlayan değerleri seçmelidir. O zaman iş yerinde her gün görünür bir şekilde yaşamalıdır. Değerlerini yaşamak, liderin başkalarını yönetmesine ve etkilemesine yardımcı olmak için mevcut en güçlü araçlardan biridir (Heathfield, 2018:10). Liderlik değerleri kişisel ve örgütsel amaçlarla ilgilidir ve bu iki amaç yönünün her insan için nasıl bir araya geldiğini anlamak önemlidir. Organizasyonun izlediği amaç için özen gösteren insanları işe

almakla ilgilidir (Clarke, 2011:317). Liderler her bir çalışanın değerlere katkıda bulunmasının ve anlamasını beklemektedir. Lider bu etkiyi desteklemek zorundadır ve beslemelidir. Yoksa başarısız olur.

Kurumun kültürü, amaçladığı amaç, yönlendirdiği değerler ve amacını ve değerlerini her gün somut bir şekilde hayata geçiren alışkanlıkların sonucudur (Yang, 2011:616). Bunların hepsi liderlerin onları gerçekleştirmesi için bağımlıdır. Bu nedenle liderlerin örgütün amacının, halkının amacına nasıl uyduğunu bilmesi önemlidir. Liderlerin insanlarını neyin harekete geçirdiğini bilmeleri gerekir (Uhl-Bien and et al., 2007:12). Liderler beceri, bilgi ve mesleki deneyimden daha fazlasını önemser (Bishop, 2013:77). Birlikte çalıştıkları insanları merak ediyorlar. Takipçilerini neyin işaretlediğini anlamak istiyorlar (Browback, 2016). Çalışanların tutku duydukları yer, gerçekleştirmek, öğrenmek ve büyümek için en büyük potansiyele sahip oldukları yerdir. Çalışanların temel ahlaki standartlarından ödün vermelerini gerektiren işyerleri, iş ve işverenle olan kimliklerini yok eder (Clayton, 2013:111). Bu tür organizasyonlar, görevi kötüye kullanma kapısını açabilecek işlevsiz bir kültüre sahiptir. Sözlerinde ve eylemlerinde net değerler ortaya koyan liderler, çalışanların işleriyle bağlantı kurmasına ve bir amaç duygusu yaşamalarına yardımcı olur. Liderler, işyerinde insanların değerlerini korumak istediklerini hatırlamalıdır.

### **3.2.2 Takipçilerine empatik yaklaşmamak**

Liderler, neye değer verdiklerini bilmeli ve lider değerlerini liderlik tarzlarında ve eylemlerinde sergilemelidir. Lider tarafından uygulanan liderlik değerleri görünür olmalıdır nk onları eylemlerinde yaşar. Eğer liderler değerlerini işyerlerinde hiç tanımlamazlarsa, güvensizlik anlaşılabilir. İnsanlar ne bekleyebileceklerini bilmiyorlar. Liderler değerlerini belirlediyse ve paylaştıysa, değerleri her gün görünür bir şekilde yaşamak güven yaratacaktır.

Rekabetçi kalmak için, iş liderlerinin çeşitli çalışan gruplarıyla etkili bir şekilde ilişki kurabilmeleri ve günümüz küresel pazarının talep ettiği sonuçları elde edebilmeleri için empati becerilerini edinmeleri zorunludur. Voss, Gruber ve Reppel'e (2010:615) göre, empati becerileri liderlerin diğer insanların bakış açılarını ve düşüncelerini daha iyi anlamalarını sağlayarak çalışma ortamını

daha keyifli ve üretken kılar. Goleman (1995:78), empatinin liderler için olmazsa olmaz bir erdem olduğunu, çünkü ilham verebileceğini, motive edebileceğini, hayal edebileceğini ve başkalarını daha fazla etkinliğe yönlendirebileceğini belirtmektedir. Empati, insanlar arasında bağlantıların olmasını sağlar, böylece herkes dahil edilir ve hiçbir çalışan dışarıda kalmaz ve bu nedenle empatik bir lider etkili bir lider olarak algılanır. Etkili bir lider, organizasyonel vizyonun yanı sıra çalışanların iyimserliğini, motivasyonunu ve bağlılığını artırır.

Gardner ve Stough'a (2002) göre, liderler çalışanlarından güven kazanmak ve başkalarını anlama yetenekleri ile bağ oluşturmak için olumlu duygular da kullanabilirler. Tager (2004:6) empatinin liderlerin değişen ortamlardan daha fazla haberdar olmalarına ve işleri farklı şekilde adapte etmeye ve yapmaya istekli olduklarına da işaret ettiğini belirtmiştir. Uyum sağlama, liderlere kültürler arası durumlarda bir avantaj sağlar ve çalışanlarını rahatsız etmelerini önler. Mahsud, Yukl ve Prussia'ya (2010:516) göre empati, liderlerin yeni sosyal çevreyi daha iyi anlamalarını sağlar ve yeni ortamları hızlı bir şekilde öğrenmelerine ve adapte olmalarına yardımcı olur. Aynı şekilde, empati becerileri liderlerin işbirlikçi bir atmosfer yaratan yeni ortamlara ve eğilimlere uyum sağlama konusunda olumlu bir tutum sergilemelerine de yardımcı olur.

### **3.2.3 Ödüllendirmede yanlış davranmak**

Kurumlarda ortak hedeflere yönelik yürütülen işletme hedeflerinin uyumlaştırılması çabaları liderlik olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Liderin kurumdaki adaletli olma çabalarının yanında önemli görevlerinden biri de kurum ile beraber eleman arasındaki dengeyi oluştururken elemanlarını heveslendirerek ve adaletli ödüllendirilerek performanslarının yükselmesini sağlamaktır. Liderin takipçilerinin performansını yükselmesinde en etkili unsurlardan biri olarak motivasyon oluşturmada ödüllendirme önümüze çıkmaktadır. Kurumun başarısı elemanların başarısı ile hayata geçirilebileceğinden elemanların performansı ve motivasyonu dikkate alınmalıdır. Lider; kurumdaki kişileri motive ederek verimliliğin yükseltilmesini sağlamadan başka takipçileri kurum amaçları için yönlendirmektedir. Elemanların hevesli olması, işleri ile özleşmeleri, çaba sarf etmeleri ve

performanslarının yüksek olması liderin onları adaletli ödüllendirmesi ile olacaktır.

Araştırmalardaki liderlik yaklaşımları yönünde, liderlerin sahip oldukları özellikler, davranış özellikleri, karar verme süreçleri, liderin örgütsel süreç aşamalarındaki etkinlikleri gibi konularda birçok araştırma gerçekleştirildiği görülmektedir. Örgüt üyelerini yönetebilen ve ulaşmak istedikleri noktaya gelmek için çaba sarf eden toplum içinde sosyalleşme gösterebilen kişilere lider denilmektedir. Lider kişilerin hedeflerinin ve ihtiyaçlarının hayata geçirilmesi için çabalarken, kişiler de kendilerini yönlendirebilecek ve bir parçası hissedecekleri örgüte ihtiyaç duymaktadırlar (Eren, 2001:427). Kişileri bu gereksinimlerinin karşılamaları ve belirledikleri hedeflere ulaşması için yönlendirecek olan kişi de liderdir.

Liderin önemli görevleri, takipçilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek, kurumdaki iletişim kanallarını devamlı açık tutmak, kişilerin kendilerini hayata geçirmesine imkân tanıyarak güven duygusu aşılmasıdır. Bu yönden liderin, kurumda kişilerin motive olması için bir görevi vardır.

### **3.2.4 Yaptığı hatalarda ısrar etmek**

Kurumlarda doğru iletişim süreci sayesinde lider ve çalışanlar kurumsal açıdan belirlenen rollerini hayata geçirmede daha başarılı olacaklardır. İletişim düzeyinin geliştirilmesi de sadece bireyin duygularına yönelik değişkenleri benimsemesi ile mümkündür. İletişim sürecinde bu yönde duygularını baskı altına alınarak, etkilerini göz ardı etmek, kabul edinmeyen sonuçlara olanak sağlamaktadır. Duygularını bastıran liderler, duygularını paylaşmaktan uzak durdukları için, kişinin etrafında bulunan ve onunla iletişim sürecindeki başka bireyler onun neler hissettiği konusunda sadece tahmin yürüterek hareket edebilecekler.

Covey (2004:221), hatalarını sürekli olarak ısrarcı şekilde devam ettiren, onları daha yüksek hedeflere doğru gidemeyen insanların, bunun kendilerine olan saygılarını ve sonunda da başkalarıyla olan ilişkilerinin niteliğini etkilediğini görececeklerini vurgulamaktadır. Farkında olunan hataların düzeltilmeden uygun bir ifadeyle yansıtılması örgütte de güven ve karşılıklı anlayışın da sağlanmasını zorlaştıracaktır.

Boyatzis (1982), tarafından orta ve üst düzey liderler arasında gerçekleşen bir araştırmada, hataların ortadan kaldırılması açısından en iyi olan liderlerin, içinde buldukları hata durumu ne olursa olsun, sakin soğukkanlı ve sabırlı bir tavır alma yeteneğine sahip olan liderler olduğu ileri sürölmektedir (Goleman 2000: 223). Bu tarz liderler içinde buldukları hata durumunu, denetleyebilip idare edebilen liderlerdir. Bu yönde fevri veya istenmeyen olumsuz durumlardan kaçınmak, iletişimi etkin ve sürekli kılmak mümkün olabilmektedir.

Bir bireyin sahip olduğu olumlu veya olumsuz hata durumlarının diğer üyelerin de mevcut hatalarına etki ettiği gözlemlenmektedir. Bu konuya yönelik Barsade (2002: 644) tarafından gerçekleşen araştırmalarda örgüt içine yerleştirilmiş bir aktör veya seçilmiş kişinin olumsuz hatalı davranışlarının farklı örgüt üyelerinin de hata durumlarını etkilediği belirlenmiştir. Esasen lider konumundaki kişilerin bu nedenle duygularının oluşturdukları etkiler yönünden daha fazla dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu yönde lider konumunda olan çalışanların hataları onu izleyenlere daha hızlı bulaşmaktadır.

Hataların bulaşmasının örgütün verimliliğinde büyük ölçüde etkili olduğu gibi bireylerin kararlarında farkında olmadan duyguların büyük etkisinin olduğu söylenebilir. Her ne kadar tedbirler alınmış olsa da, farkında olmadan bireylerin hatalarından etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, liderlerin örgüt sağlığını koruma adına kendi hatalarını titizlikle ele almaları gerekmektedir.

### **3.2.5 Sahip olduğu gücü çok önemsemek**

İşlerin yapılması için liderlerin başkalarını etkilemesi gerekir. Bu, gücün örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada çok önemli bir araç olduğu anlamına gelir. Liderler güçlerini tanımalı, etkili bir şekilde nasıl kullanacaklarını ve olumlu ya da olumsuz etkilerini nasıl aşacaklarını bilmelidir. Liderlik, ulus, ordu, iş dünyası, vb. Arasında değişen hemen-hemen her türlü sosyal organizasyonda çeşitli bağlantılarda incelenir. Plato ve Aristoteles zamanından bu yana doğmuş veya yaratılmış olsun, liderler hakkında birçok farklı teori ortaya konmuştur.

Liderler zamanlarının, çevrelerinin ve takipçilerinin ürünleridir. ‘‘Liderlik, izleyicinin zihninde ve gözünde, gözlemlenen liderin eylemlerinde ve karakterinde olduğu gibi daha iyi anlaşılabilir’’ (Sinclair, 1998:12). Liderlik,

takipçiler olmadan anlaşılabilir. Liderlik ve güç birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Güç, liderlik uygulamalarında önemli bir rol oynamıştır. Liderlik güç demektir. Liderliğin güç olmadan tasarlanamayacağını düşünüyoruz. Kişi lider olmadan güç kullanabilirken, kişi güç olmadan lider olamaz. Liderlik gücün kullanılmasıdır; bu nedenle liderler, başkalarını etkilemede etkin ve verimli kullanabilmek için örgütsel gücün uygun temellerini geliştirmelidir.

Takipçilerin kuruluşun başarısında eşit derecede önemli bir rolü vardır. Liderler ve takipçiler birbirini etkiler ve her ikisi de güce sahip olabilir. Liderlik ve takipçilerin dinamikleri aynıdır. Bazı durumlarda liderlik yapabilecek olanlar diğer bazı durumlarda takip edebilirler. Çoğu yönetici her iki rolü de oynar. Liderlik, takipçilerin aktif bir rol oynadığı, aynı zamanda liderleri etkilediği ve etkilediği karşılıklı bir ilişkidir. Genellikle gücün sadece liderler tarafından ele alındığı algılanır. Akademisyenler, gücün liderlerin, takipçilerin ve durumların bir işlevi olduğunu buldular. Başka bir deyişle, güç ilişkinin bir işlevidir. Foucault'ya göre güç dolaşan bir şey olarak analiz edilmelidir (Scott ve Hirschkind, 2006). Bugün sizin elinizde ama yarın başkalarının elinde olabilir.

Güç ağ içinde kullanılır ve bu ağda bireyler sadece dolaşmakla kalmaz, aynı zamanda gücü kullanan birinin, onu kullananın konumundan sürekli olarak hareket ederler. Güç, organizasyondaki bir dizi kararı etkileyebilir. Organizasyonlar daha küresel hale geldikçe, bireyler dünya çapında liderlik etmeli ve yönetmelidir. Ekipleri dağılmış durumdadır ve geçmiş günlerde kullanılan resmi tek taraflı karar alma otoritesinden ziyade etki kullanarak liderlik etmek zorundadırlar.

### **3.2.6 Ruhsal açıdan olgun davranmamak**

Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik teorisinden yararlanarak PoulHersey ve KennethBlanchard tarafından durumsallık teorisi geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımı Fiedler'in ve House'un yaklaşımından farklı bir boyutta incelenmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımı, bir liderin lider olması için önemli farklılıkların onu izleyen çalışanların olgunluk derecesi ile bağlantılı olduğunu açıklamışlardır. Araştırmacılar olgunluk kavramını bir çalışanın çalışmasını tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek göstergesi olarak açıklamaktadır (Çelik, 2003:30). Paul Hersey ve KennethBlanchard tarafından Liderlik



araştırmaları merkezinde oluşturulan durumsal liderlik yaklaşımı, Ohio Üniversitesi liderlik yaklaşımı ile Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımının birleştirilip geliştirilmiş Őeklidir. Yöneticilik programlarında geniş bir biçimde hazırlanan bu yaklaşım, lideri lider olarak seçilmesinin önemli değişkenlerin çalışanların olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır.

### **3.2.7 Kendisinden sonra yeni liderlerin yetişmesini engellemek**

Başlangıç olarak, liderlik eğitim programlarını, lider bilgisini, becerilerini, yeteneklerini ve diğer bileşenleri geliştirmek için sistematik olarak tasarlanmış programlar olarak tanımlanmaktadır. Liderlik eğitimi geleneksel olarak gelişmeye odaklıdır örgütsel üyelerin liderlik rolleri ve süreçlerine etkin bir Şekilde katılma kapasiteleri kapsar. Roller hem resmi hem de gayri resmi otorite konumlarını ifade eder ve süreçler başarılı grup ve kurumsal performansı kolaylaştıranları temsil eder.

Lider gelişimi, bireysel düzeydeki kavramlara yönelik eğitim girişimlerini temsil ederken, liderlik gelişimi, liderler ve takipçiler ile sosyal temelli kavramlar arasındaki etkileşimi içeren daha entegre bir yaklaşım gerektirir (Iles ve Preece, 2006:317; Riggio, 2008:383). Her ne kadar bu fark tanınsa da, terimlerin birbirinin yerine kullanılması söz konusudur ve bu nedenle mevcut çalışma lider ve liderlik eğitimi / geliştirme değerlendirme çalışmalarını içermektedir.

Yönetimsel eğitim ile liderlik gelişimi arasındaki ayrımın ele alınması da önemlidir. Yönetimsel eğitim ve gelişim "insanların liderlik ve liderlik, rehberlik etme, örgütleme ve başkalarını birkaç isimden etkilemeyi içeren çeşitli Şekillerde etkinliklerini artıran çeşitli beceri ve bilgileri edinme süreci" olarak tanımlanmıştır (KleinveZiegert, 2004: 228). Bir yönetimsel eğitim veya geliştirme programının amacı, iş performansını iyileştirmek amacıyla yönetimsel becerileri öğretmeyi veya geliştirmeyi içerir (Goldstein, 1980:230). Teorik olarak, yönetimsel eğitim ile liderlik eğitimi arasında bir ayrım olsa da, terimler genellikle birbirinin yerine kullanılır ve mevcut araştırmada, yönetimsel eğitim programları liderlik eğitim programları incelememize dahil edilir.

Liderlik eğitimi geleneksel olarak, örgütsel üyelerin liderlik rollerine ve süreçlerine etkin bir şekilde dahil olma kapasitelerini geliştirmeye odaklanır. Roller hem resmi hem de gayri resmi otorite konumlarını ifade eder ve süreçler başarılı grup ve organizasyonel performansı kolaylaştıranları temsil eder. Bu yaklaşımın ötesinde, son araştırmalar liderlik gelişimi ile lider gelişimi arasında ayırım yapmaya başlamıştır. Lider gelişimi, bireysel düzeydeki kavramlara yönelik eğitim girişimlerini temsil ederken, liderlik gelişimi, liderler ve takipçiler ile sosyal temelli kavramlar arasındaki etkileşimi içeren daha entegre bir yaklaşım gerektirir. Her ne kadar bu fark tanınsa da, terimlerin birbirinin yerine kullanılması söz konusudur ve bu nedenle mevcut çalışma lider ve liderlik eğitimi / geliştirme değerlendirme çalışmalarını içermektedir.

### **3.2.8 Kişisel menfaatlerini ön planda tutmak**

Karizmatik liderler, çalışanların onlardan olan beklentilerinden daha fazlasını gerçekleştirilebilmeleri için görevlerinin değerini ve önemini göstererek takımın elde ettiği başarıyı kendi menfaatlerinden daha üstün tutulması gerektiğini belirterek, ihtiyaçların derecesini yüksek seviyeye taşıyarak çalışanları motive eder. Harekete geçirici liderlik, izleyenlerinin liderleri aşmalarına, liderin-çalışan ilişkisinin veya işletmenin devamını oluşturmak için kendi menfaatlerinden geçerek onları ön planda tutmamaya dayanmaktadır (Bryman, 1992:78). Harekete geçirici liderlik, takipçilerin liderleri aşmalarına, liderin ise kurumun veya izleyicilerinin başarısının devamını oluşturmak için kendi menfaatlerinden fedakârlık etmelerinden kaynaklanmaktadır.

### **3.2.9 Değişime direnmek**

Liderlik olgusunun birincil özelliğinin, gelişmekte olan küresel şartlara göre devamlı değişimi gerçekleştirilmesi olduğu belirtilmiştir. Kurumlarda değişime karşı birtakım güçler liderleri değiştirmeye çalışacaktır. Dolayısıyla liderler belirli güçleri değiştirme kabiliyetine sahiptirler ya da kendilerinin ilgilendikleri alanlara çekebiliyorlarsa, belirli bir değişim başarılması için çok büyük şans elde edebilir. Genel bir çalışma ortamında oluşan her bir değişiklik çevreyi etkilemekte, çalışanları farklı hislerle, gereksinimlere, korkulara yönlendirebilmektedir. Çalışma ortamındaki birincil değişimler ve yenilikler teknolojide ve farklı araçlarda, süreç ve yöntemlerde, elemanlarda

gerçekleşebilir. Farklı çalışmalar, bireylerin esasen değişime ve yeniliklere yönelik inat eğilimi içinde bulduklarını göstermektedir (Tınar, 1996:73). Bu savaş kaynaklarını üç farklı gruba bölünmektedir. Bunlar; örgütsel kültür, bireysel ilgi alanları ile örgütsel hedef ve strateji anlayışlarıdır.

### **3.2.10 Gündemi takip etmemek**

Lider kişiler, gündemde yer alan olayları her zaman takip etmek zorundadırlar. Değişen ortamın takipçiler, kurum ya da topluma yönelik önemine inanan liderler siyasi, ekonomik, sosyal olarak gerçekleşen değişimleri takip ederler. Lider kişilerin gelişen dünyada teknoloji, farklı ürünler, çeşitli hizmetler, değişen ve gelişen süreçler, yeni yöntemler, yeni düşünceler ile ilgili değişimleri takip etmesi önemlidir (Sayan, 2018:65). Gündemde yer alan olayları, değişimleri izleyen liderler, yaşanan değişimlere yetişmek ve gelişmek üzere duruma yönelik tedbirleri gerçekleştirdiler. Gündemi takip etmeyen liderler ise gelişmelerden geride kalacakları nedeniyle başarısız olabilirler.

### **3.2.11 Yeni hedefler belirleyememek**

Liderlik kavramı açıklamaları araştırıldığı zaman, önemli noktalardan birinin, lider olarak seçilen kişinin belirli hedefleri gerçekleştirilmesi için çalışanları etkileme süreci olduğu görülmüştür. Lider kişiler kendi amaçlarını belirlemeden takipçilerine onları izlemesini veya yön göstermesi mümkün değildir. Lider olarak seçilen kişi, kurumun amaçlarını belirlemek ve takipçilerine bu amaçları belirtmek zorundadır. Lider kişinin oluşturacağı amaçlar, astların, örgütün, hedef kitlenin, ortakların ve kitlenin gereksinimlerini karşılamalı ve örgütün var olma nedenini ve kimliğini belirtmelidir (Sayan, 2018:57). Liderlerin oluşturduğu hedefleri, astların kabullenmesi ve liderlik sürecinin olması nedeni ile farklı amaçların oluşturulması önem arz etmektedir.

### **3.2.12 Takipçilerin cesaretini kırmak**

Liderlerin çalışanların elde ettikleri başarıları takdir etmesi, ortaya çıkan başarısızlıkların sorumluluğunu kabul etmesi ve çözüm sunması gerekir. Liderlerin izleyenlerinin duygu ve inançlarını gerektiği şekilde önemli hale getirmesi astlarda güvensizlik ve tatminsizlik hissi oluşturur. Liderlerin izleyenlerinin hevesini kırması durumu morallerin düşüklük göstermesine, örgüt

içi anlaşmam azlıkların ortaya çıkmasına, takipçilerin Kurumsal açıdan verimsizliğe, sessizliğine, performansın düşüklük göstermesine sebep olur (Sayan, 2018:58). Bu sebeple liderlerin egoist bir şekilde davranışlar sergilemesi ve takipçilerin duygu ve inançlarını gereken şekilde dikkate almaması liderlik sürecinin olumsuz bir yönüdür.

## **4. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR**

### **4.1 Büyük Adam Kuramı**

Çoğu kültürün başarılarını tanımlamak ve başarısızlıklarını haklı çıkarmak için kahramanlara ihtiyaç duyması nedeniyle ortak liderlik özellikleri için keşif çabaları yüzyıllar boyunca sürmektedir. 1847'de Thomas Carlyle, “büyük insan teorisinde” insanlar arasından yalnızca kahramanca potansiyele sahip olanların lider olabileceğini iddia etti. Büyük adamların doğmadığını, yaratılmadığını söyledi.

Büyük Adam teorisi, en eski liderlik teorisi olarak tanıtılmıştır. Bu teori, büyük liderlerin doğuştan gelmediğini ve 19. ve 20. yüzyılın başlarında teorinin standart olduğunu ima eder (Kirkpatrick ve Locke, 1991:48). Dowd (1936:52) 'ya göre bu teori büyük liderlerin kahramanca, efsanevi ve gerekli olduğunda liderliğe yükselmeyi amaçladıklarını ortaya koymuştur. O zamanlar, 1940'ların sonlarında, liderlik üzerine yapılan çalışmalar, sürekli liderlik teorisini dikkate almaya başladı. Cherry (2010:89) 'a göre “Büyük Adam” terimi, liderliğin, özellikle askeri liderlik anlamında, çoğunlukla erkek kalitesi olarak kabul edildiğinden kullanılmıştır. Bu yaklaşım, Büyük Adam teorisiyle teoriden türetildiği için bazı benzerliklere sahipti.

Büyük Adam liderlik teorisi, miras açısından liderliği açıklığa kavuşturmaya çalıştı. Teorinin temel konsepti liderin genetik olarak onu takipçilerinden ayıran daha yüksek niteliklere sahip olmasıdır. Büyük Adam teorileri liderlik yeteneğinin doğasında olduğunu kabul eder- bu, büyük liderlerin doğmamış olarak doğduğu anlamına gelir. Bu teoriler düzenli olarak büyük liderleri kahramanca, efsanevi ve gerektiğinde liderliğe yükselmeyi amaçlamaktadır.

### **4.2 Özellikler Kuramı**

Özellikli Liderlik Teorisi ilk modern liderlik teorisi olarak kabul edilir. Yirminci yüzyılın sonunda popüler oldu ve bugüne kadar popülerliğini koruyor.

Teori, liderleri lider olmayanlardan ayıran özel kişilik özelliklerini tanımlar. Liderlerin öğrenme yoluyla geliştirilmek yerine “doğdukları, yapılmadıkları” önermesine dayanır. Bu teori aynı zamanda çeşitli durumlarda başarılı liderliğe bağlı özelliklere de odaklanmaktadır. Neredeyse tamamen doğuştan gelen özellikler üzerinde olduğuna inanmaya çalışıyorlar.

Özellik teorisi, liderlik çalışmasındaki ilk sistematik çabayı temsil ediyordu. Özellik perspektifi, insanların kalıtsal özelliklerle doğduğunu savunan bir psikolojik amaca dayanıyordu (Yukl, 2006:77). Amaç, başarılı liderleri incelemektir, böylece bu özellikler tanımlanabilirdi. Özellikler belirlendikten sonra, benzer özelliklere sahip insanların da büyük liderler olabileceği varsayılmıştır.

Bu nedenle, özellik teorisi, bir liderin kalıtsal olan veya zaman içinde geliştirilebilecek bazı kişisel özelliklere dayanan niteliklerle ilgilidir. Bununla birlikte, özellik teorisi liderlik tartışmasını tam olarak tatmin etmedi, bu da daha sonra davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine yol açtı. Özellikler kuramı bazı niteliklerden oluşur. Bu nitelikler aşağıdakılardır:

#### **4.2.1 Fiziksel nitelikler**

Özellikli teoriyi incelemekte olan birçok araştırmacı fiziksel özelliklerin her bir liderin başarısı için önemli bir etken olduğunu vurgulamışlardır (Güney, 2012:359). Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda fiziksel özelliklerin liderlerin görünüşleri, yaşları, konuşma şekilleri, ırk, dış görünüş gibi özelliklerin olduğu belirtilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:210). Lider olarak belirlenen kişilerin esasen kişileri etkileyen fiziksel açıdan var olan özellikleri ve güçlü bir kişi olarak görünüşleri şeklinde olduğu bilinmektedir. Bu karakteristik özellikleri izleyicileri yönünden olumlu bir etki oluşturmaktadır. Dolayısıyla fiziksel göstergelerin liderliği açıklamaya yönelik yeterli biçimde olmadığı liderlik kavramını tamamlayan farklı özelliklerin bulunması gerektiği belirtilmiştir

#### **4.2.2 Zihinsel nitelikler**

Zihinsel nitelikler ve liderlik kavramlarını inceleyen çalışmalar, liderlerin diğer insanlara kıyasla daha fazla zekâlı olduklarını desteklemektedirler. Zihinsel nitelikler, kişinin etkili liderlik özellikleri üzerinde bir etkiye sahiptir. Gruplar

ve kişiler tarafından seçilen liderlere zihin dereceleri toplum veya üyelerinden daha fazla olduğu bulunmuştur (Northouse, 2015:24; Mizrahitokatlı, 2016:44). Yüksek zihinsel nitelikler, bir tek liderlere yönelik özellik değildir. Zihinsel nitelikler yüksek olarak belirlenen dolayısıyla liderlik karakteristik özelliği bulunmayan kişilerin olduğu belirtilmektedir. Bazı durumlarda yüksek zihinsel nitelikler, kişinin doğru şekilde anlaşılmasına ve doğru iletişim kurulmasına yol açmaktadır.

#### **4.2.3 Kişilikle ilgili nitelikler**

Liderlik etkinliği, iki liderlik davranışı boyutu, yani göreve yönelik ve ilişkilere dayalı davranış ile öngörülebilir. Araştırma bulguları, her iki boyutta da yüksek puan alan kişilerin lider olarak daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir (Blake ve Mouton, 1964:54). Fiedler (1967:163), tarafından önerilen beklenmedik durum yaklaşımına göre, ideal liderlik davranış profilleri bağlamın özelliklerine göre değişir. Ekvall ve Arvonen (1994:139) üçüncü bir davranış boyutu olan Değişim / Gelişim'i önermişlerdir ve üç boyuttaki yüksek puanların durumdan bağımsız olarak yüksek performans öngördüğünü bulmuşlardır. Hem davranış hem de beklenmedik durum yaklaşımları, liderlik etkinliği ile yakından ilişkili belirli davranış biçimleri önerir. Davranış stilleri, karizmatik, işlemsel, dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yapılara ayrılmıştır (Nystedt, 1997:1). Beklenmedik durum açısından, liderlik yeterliliği, kişinin davranış stilini durumdaki gerekliliklere göre uyarlama yeteneği olabilir. Bu durumda uygun bir soru, normal insanlar için bu esnekliğin ne ölçüde mümkün olduğu haline gelir. Tabii ki insanlar davranışlarını duruma uyarlasa da, kişilik özelliklerinden dolayı durumlar arasında bireysel davranış özelliklerinin tanınabileceğini de bilinmektedir. Kişilik özellikleri “tutarlı düşünce, duygu ve eylem kalıplarını gösterme eğilimlerindeki bireysel farklılıkların boyutları olarak tanımlanmıştır.

##### **4.2.3.1 Bireysel güven**

Takipçi, lider tarafından verilen talimatları anlamaya hazır olmalıdır. Bu nedenle, görevi verimli bir şekilde bitirmek için kendine güven ve teknik becerilere ihtiyaç vardır (Heresy ve Blanchard, 1988: 174). Liderlik güveninde belirtilen çeşitli liderlik teorileri vardır. Bunlar arasında teorilerden biri, liderin durumla doğru bir şekilde başa çıkabilmesi ve değişen duruma davranabilmesi

gerektiğini ifade eden durumsal teoridir. Grubun etkinliği lider kararına bağlıdır, çünkü üyeler sadece onları takip eder.

#### **4.2.3.2 İkna yeteneği**

Etki ve ikna, bugün işyerinde başarılı liderlerin ihtiyaç duyduğu en önemli becerilerden ikisidir. İyi bir etki ve ikna bilgisi, bir kişinin başka birinin tutumunu, inançlarını veya eylemlerini değiştirmesine yardımcı olabilir. Bu bilgi aynı zamanda birinin diğerinden etkilenmesini veya ikna edilmesini önlemesine de yardımcı olabilir. Etki ve ikna, ailenizle uğraşmak, bir mağazadan bir şey satın almak veya işyerinde görev yapmak gibi günlük yaşamın hemen-hemen her alanında kullanılabilir. Sosyal etki, birden fazla insanın bulunduğu herhangi bir ortamda veya insanlar arasında etkileşimin olduğu herhangi bir yerde bulunabilir. Bunu anlamak refah için gereklidir. Birçok durumda, sosyal etki ve ikna, başarı ve başarısızlık arasındaki farkı temsil edebilir. Başarılı olmak için, iktidar ve nüfuz arasındaki ilişkiyi ve iktidarın ve kendini güçlendirmenin nasıl kullanılacağını da anlamak gerekir. İşyerindeki güç, başkalarının yapmasını istediğiniz şeyi, ne zaman yapmasını istediğinizi ve gereken şekilde yapmalarını etkileme yeteneğidir (Blake ve Mouton, 1964:55). Güç, özellikle çalışma ortamında doğrudan kontrol ile ilgilidir. Örneğin, güç bireyin karizması ve beceri setinden ya da bireyin pozisyonundan kaynaklanabilir, doğrudan ya da dolaylı olarak bir kişinin iradesiyle kullanılabilir.

#### **4.2.3.3 Anlama kabiliyeti**

Liderlik tarzının astlar üzerindeki etkisi liderin ve bireysel ekip üyelerinin karşılıklı anlaşmaları gibi çeşitli değişkenlere bağlıdır. Tipik olarak, yetkili kişiler, anlama kabiliyeti olan liderlerden çok farklı sonuçlar üretir. Araştırmalar, en etkili liderlerin, takımlarını oluşturan bireysel kişilikler hakkında anlayış sahibi olanlar olduğunu göstermektedir (Northouse, 2015:24). Bu, sağlam ekipler oluşturma ve yüksek kaliteli alt üretimi motive etme etkisi olan bir liderlik stili geliştirme zorluğunu karşılamak için ayrılmaz bir parçasıdır.



#### **4.2.3.4 Fikirleri Açık Olarak Belirtme ve Konuşma Yeteneği**

Katz üç grup beceri önermiştir: teknik, kişilerarası ve soyut düşünme becerileri. Teknik beceriler, belirli bir iş alanındaki bilgi ve uzmanlıkla ilgilidir. Kişilerarası beceriler, insanlarla çalışma becerileri ve yeteneğini ifade eder ve soyut düşünme becerileri, fikirlerle çalışma yeteneği ile ilgilidir. Yönetim seviyesine bağlı olarak bazı becerilere diğerlerinden daha fazla ihtiyaç vardır. Üst düzey yöneticiler kavramsal becerilere, yani üst düzey yöneticilerin uğraştığı farklı kararlar ve etki dinamikleri arasındaki ilişkinin iyi karar vermesi için gerekli olan soyut düşünme becerilerine ihtiyaç duyarlar. Liderler, ileriye giden yolun net bir vizyonu, dürüst iletişim, etkili ekip çalışması ve kendileri için çalışan insanlara değer verdiklerini göstererek başarıya ulaşabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:215). Bir liderin en önemli kriteri, takipçilerine bir görev vermek için uygun bir şekilde iletişim kurması gerekir, böylece takipçilerin yapılması gereken görevi almaları gerekir.

#### **4.2.3.5 Sakin Olma**

İyi liderler, durum duygusal bir tepkiye neden olsa bile soğukkanlılığını korur. Büyük liderler ayrıca duygusal olarak yüklü ifadelerden ziyade herkesin sakın kalmasına ve takıma rasyonel ve nesnel girdilerle katkıda bulunmasına yardımcı olur. Bunu, her ikisi de pratikte geliştirilebilecek öz farkındalık ve aktif dinleme becerileri ile başarırlar (Heresy ve Blanchard, 1988: 176). Sakin bir lider işleri yapmak için uygulanan prosedürler hakkında çok net bir fikre sahiptir ve bu beklentileri serin, toplanmış ve düz bir kafa ile ilette bilmektedir.

#### **4.2.3.6 Dinleme Kabiliyeti**

Aktif dinleme, bir sanat, beceri ve yüksek derecede kendini kontrol eden bir lider tarzıdır. Daha iyi bir dinleyici olmak için etkili iletişimde nelerin yer aldığına anlaşılması ve sessizce oturma ve dinleme tekniklerinin geliştirilmesini gerektirir. Bu, liderin ihtiyaçlarını görmezden gelmeyi ve konuşan kişiye odaklanmayı içerir (Heresy ve Blanchard, 1988: 178).

#### **4.2.3.7 Sorumluluk Duygusuna Sahip Olma**

Literatürde sorumlu liderlik kavramını analiz etmek için çeşitli perspektifler bulunabilir. Sorumlu liderlik, ekonomik ve toplumsal ilerleme ve sürdürülebilir kalkınma arayışında etik, değerlere dayalı liderliğin küresel kullanımı olarak,

insanları sürdürülebilir kalkınma vizyonu ile etkileşime girmeye ikna etme, iletişim kurma ve ikna etme sanatı ve bunun gerekli değişikliği ima eder (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Avrupa Yönetim Geliştirme Vakfı, 2008). Ciulla (2006:17) ve Maak ve Pless (2006:99) hem rasyonel (etkililik) hem de sorumlu liderlerin duygusal boyutlarının altını çizmektedir.

Burton-Jones (2012:11) “sorumlu liderliğin, liderliğin etkililiğini, etik davranışını, paydaşlara saygıyı ve ekonomik, sosyal ve çevresel olarak sürdürülebilir uygulamaları vurgulayan bireyleri, grupları ve kuruluşları içeren çok düzeyli bir olgu olduğu sonucuna varmaktadır. Sorumlu liderlik, toplum için önemli sorunları çözerek ortak faydalar elde edilmesine yol açan ilişkilerle ilgilidir (Rok 2014:9). Sorumlu liderlik hem içeride hem de dışarıda analiz edilebilir. İç boyut, lider ve çalışanlar arasındaki ilişki ile ilgilidir. Şirketteki yöneticilerin davranışları, çalışanların aldığı kararların etikliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

#### **4.2.3.8 İnisiyatif Kullanabilme**

Liderlik ilkeleri, bir disiplinin normlarının derecelendirilmesi ve dengesinin korunması için standartlardır. İnisiyatif kullanma süreci, açık şekilde talimatların bulunmadığı acil zamanlarda karar kabul etme, adım ata bilme yeteneğidir. İnisiyatif kullanan bir lider, acil durumlarda serbest şekilde karar alma becerisine sahiptir ve kriz sürecini etkili bir şekilde yönetir (Saydan, 2018:65).

#### **4.2.3.9 Diğer Kişilik Özellikleri**

Çağdaş liderlik psikolojisi, bazı liderlerin hedefler ve değerler tarafından motive edildiğini, ancak bazılarının açgözlülük veya büyük egolar tarafından motive edildiğini kabul eder. Bununla birlikte, Snakes in Suits (2007) kitabının yazarları Paul Babiak ve Robert Hare'nin belirttiği gibi, liderliğin sorumluluklarına ve iktidar yeteneklerinin ahlaki duygularını geçersiz kılmasına izin veren bazı bireyler var. Babiak ve Hare, bazı kuruluşların psikopatik eğilimleri olan bireyleri oldukça saf bir şekilde işe aldıklarını doğrulamaktadır, çünkü bazı işe alım yöneticileri yanlışlıkla “liderlik” etiketlerini gerçekte psikopatik davranışlara bağlayabilir. Örneğin, sorumluluk almak, karar vermek, güven, güç, sakın görünmek ve başkalarının istediğini yapmasını sağlamak,

liderlik ve yönetimin klasik özellikleridir, ancak aynı zamanda iyi paketlenmiş baskı, tahakküm ve manipülasyon formları olabilirler. Yıkıcı kişilik özellikleri, etkileşime girdikleri insanların çoğu için görünmezdir. Bununla birlikte, benmerkezciliği, iğrençliği ve duyarsızlıkları er ya da geç canlı oldu. Bazıları zarif, ilgi çekici ve eğlenceli görünüyor. Bazıları izlenim yönetiminde ustalar, kararlarını kabul etmeyenleri inkâr ederken, iskonto ederken, atmadan ve yerlerinden çıkarırken, önemli yanlarını önemli hissettikleri kişilere sunma yeteneğine sahipler. Saldırganlıkları ve şiddetleri doğada yırtıcı olma eğilimindedir: soğukkanlı ve çoğu insanın şiddet eylemlerine eşlik eden yoğun duygusal kargaşadan yoksundur. Psikopatlar vicdansızdır ve kendileri dışındaki herkese empati, suçluluk veya sadakat gösteremezler. Hervey Cleckley, “Sanity Maskesi” (1941) kitabında psikopatların yüzeysel bir cazibe ve iyi zekaya sahip olabileceğini, genellikle eğlenceli olduklarını ve yaratıcı, inandırıcı hikayeler anlatabileceklerini açıkladı. Başkalarının ruhuna ilişkin içgörülerini, yüzeysel, ancak ikna edici bir sözel akıcılıkla birleştirdiğinde, durumlarına ve oyun planlarına uygun olarak dış imajlarını ustaca değiştirmelerine izin verir. Narsist insanlar, dikkat alma ihtiyaçlarını önemseyen psikopatlar bulacaklar; endişeli insanlar onları tehdit edici ve güven verici bulurlar; birçoğu onları teşvik edici ve eğlenceli bulacak. Bir psikopat güçlü, saf, baskın, dürüst, itaatkâr, güvenilir, dünyevi ya da başkalarının manipülatif bakış açılarına olumlu yanıt vermesini istediğine inanıyorsa ortaya çıkabilir.

#### **4.2.4 Sosyo-ekonomik nitelikler**

Wall, Pettibone ve Kelsey (2005:153), bir tarımsal liderlik programında sosyo-ekonomik durumun liderlik potansiyeli üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Gelir, eğitim ve cinsiyetin, bireyin toplum katılımı düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu buldular. Daha yüksek geliri olan katılımcılar, daha düşük gelire sahip olanlardan daha fazla toplum liderliği faaliyetlerine katılma eğilimindedir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcılar, daha düşük eğitim düzeyine sahip olanlardan daha fazla toplum liderliği faaliyetlerine katılma eğilimindedir. Kadın katılımcılar erkeklerin katılımından daha fazla toplum liderliği faaliyetlerine katılmıştır. Akhtar (2012:1) yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyet, deneyim ve gelir ile ilişkisini

incelemiştir. Yazar, erkek yöneticilerin işlemsel liderlik stilini kadın yöneticilere göre daha sık benimsediğini bulmuştur.

Othman, Lawrence ve Mohammed (2012:384), küçük ve orta ölçekli işletmelerde üst yönetim arasında liderlik stillerini etkileyen faktörlerin gözden geçirilmesini gerçekleştirmiştir. Cinsiyet, yaş ve ırk gibi sosyoekonomik faktörlerin liderlik stilleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu bulmuşlardır. Erkek ve kadın liderler arasında görev başarısı ve kişilerarası tarzlar arasında anlamlı bir fark vardı. Erkekler liderlik tarzında daha fazla görev yönelimli, kadınlar ise liderlik tarzında daha fazla ilişki yönelimli bulunmuştur. Kadınlar daha demokratikken erkekler daha otokratiktir. Ayrıca, yaşlı yöneticilerin karar verme süreçlerinde genç yöneticilere göre daha istişareci olduğu görülmüştür. Genç yöneticiler karar vermede yaşlı yöneticilere göre daha fazla risk alıcı ve yeni yaklaşım odaklıydı. Buna ek olarak, liderler daha kooperatif olan çalışanlarla çalışmayı tercih ederken, çalışanlar aynı ırktan liderlerle çalışmayı tercih ettiler

### **4.3 Davranışsal Liderlik Kuramları**

Kişisel özellik ve yetenek teorisine dair araştırmalardaki tutarsızlıklar araştırmacıların liderlerin gerçekte ve doğal olarak sahip oldukları özelliklere değildi fiilen ne yaptıklarına dikkat etmelerine yol açtı. Davranışsal teorinin odak noktası, liderlerin çeşitli bağlamlarda astlarına nasıl davrandıklarıdır.

Bu teorinin temel fikri şöyledir: Lider olarak doğulmaz, liderlik becerileri sonradan kazanıla bilinir. Başarılı liderlik tanımlanabilir, öğrenilebilir bir davranışa dayanır. Davranışsal liderlik teorileri, doğuştan gelen özellikleri veya yetenekleri aramaz. Daha ziyade, liderlerin gerçekte ne yaptığına bakarlar. Eğer ki, başarı belirli eylemler açısından tanımlana biliniyorsa, diğer insanların aynı şekilde davranması da mümkündür. Dolayısıyla, bu daha geçici olan 'özellik' veya 'yetenekleri' benimsemekten daha kolaydır. Lider, kendi rolünü ve astlarının rolünü tanımlar ve yapılandırır (Northouse, 2010:70). Buradaki önemli davranışlar esasen ilişki davranışlarıdır, liderler ve takipçiler arasındaki dostluk, saygı, güven ve benzerlerini içerirken, temel görev hedeflerine ulaşmaktır.

Sonuç olarak, davranış teorisi liderlik araştırmasına odaklanılmasında büyük bir ilerleme olmuştur. Bununla birlikte, kişisel özellik yaklaşımında olduğu gibi, araştırma sonuçlarındaki tutarsızlıklar nedeniyle de eleştirilmiştir ve araştırmacılar, liderlik tarzlarının performans sonuçlarıyla nasıl ilişkili olduğunu tam olarak kanıtlayamamıştır. Durumun ve bağlamın da liderlik üzerindeki etkisinin bilinmesi, bunun yanı sıra araştırmacıların, etkili liderlikle ilişkili olarak evrensel davranışları tanımlamadaki araştırmaların tutarsızlıklarla sonuçlanması, diğer liderlik teorilerinin evrimine yol açmıştır.

#### **4.3.1 Iowa Üniversitesinin yaptığı liderlik araştırmaları**

Davranışsal liderlik teorileri üzerine birçok önemli araştırma yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi, 1930'ların başında, Iowa Eyalet Üniversitesi'nde, yönetmenlerin liderlik tarzına odaklanan Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiş araştırmadır. Araştırmacılar çalışmalarında üç liderlik tarzı tanımladılar: otokratik liderlik stili; çalışanların ne yapması gerektiğini anlatmayı içerir, demokratik liderlik stili; karar alma sürecine katılımı teşvik eder ve serbestlik veren liderlik stili; liderin katılımını tamamen azaltan ve grubun kendi içinde karar kabul etmesini destekleyen. Liderlik tarzları aşağıdaki gibidir:

- Otokratik: Burada lider diğer takım üyeleriyle herhangi bir istişare yapmadan kararlar alır. Bu tarz liderlik, hızlı kararların alınması gereken koşullarda en uygun liderlik tarzı olarak kabul edilir ve bu tarz liderlik için herhangi bir takım girdisi veya ortak anlaşmaya varılmasına gerek yoktur. Örneğin, güvenlik hususlarının en önemli olduğu bir kriz durumlarında alınan kararlar için uygun ola bileceği ireli sürülmektedir. Bununla birlikte, Lewin ve arkadaşlarının deneylerinde, otokratik üslup uygulamasının takım üyeleri arasındaki en büyük rahatsızlık düzeyine neden olduğu bulunmuştur. (Lewin, Lippert, White,1939:271)
- Demokratik: Demokratik liderler, karar verme sürecinde, az ya da çok ölçüde, takım girdisi aramaktalar. Bu tarz, takım oybirliğinin gerekli olduğu durumlarda önemlidir ve görüşlerine değer veren üyeler tarafından takdir edilmektedir. Bununla birlikte, geniş bir fikir yelpazesi olduğunda yönetilmesi zor olabilir. (Lewin, Lippert, White,1939:271)

- Laissez-faire: Serbestlik veren tarzı, liderlerin bir adım geride durmasını ve grup üyelerine karar vermeleri için yüksek derecede özgürlük sağlamasını destekler. Bununla birlikte, hem yetenekli hem de motive olmuş ekip üyelerini gerekli. Serbestlik veren yaklaşımının benimsenmesi, liderin tembel ya da başka şekilde dolu olması anlamına gelmez, bu lider tarafından verilen bilinçli bir karardır. (Lewin, Lippert, White,1939:271)

Lewin ve arkadaşları, demokratik tarzın etkili karar verme süreci oluşturulması açısından en etkili liderlik tarzı olduğu sonucuna vardılar. Tersine, aşırı otokratik stiller devrime yol açmaya eğilimliken, öz denetim konusunda daha zayıf olan ve az yetenekli olanlar aktif olarak yönetildiklerinde daha iyi sonuç vermişlerdir.

#### **4.3.2 Ohio State Üniversitesinin araştırmaları**

Ohio State Üniversitesi lider davranışının çeşitli boyutlarını belirlemeye çalıştı. Ralph Stogdill tarafından yönetilen araştırmacılar, bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşmaya yönlendirirken liderliği bireyin davranış olarak tanımlamaktadır. Lider davranış tanımını iki boyuta daralttılar: yapıyı ve düşüncüyü başlatmak. Yapıyı başlatmak, liderin rolünü ve takipçilerin hedeflere ulaşmadaki rollerini tanımlama ve organize etme ve iyi tanımlanmış iletişim kalıpları ve kanalları oluşturma derecesi olan görev odaklı bir tarzı ifade eder (Judge, 2004:77). Öte yandan, düşünce, liderin astına ne ölçüde duyarlı olduğunu, fikirlerine ve duygularına saygı duyduğunu ve karşılıklı güveni tesis ettiği bir tür lider davranışını ifade eder. Liderlerin davranışları hakkında veri toplamak için Ohio State personeli, liderlerin faaliyetlerini nasıl yürüttüklerini tanımlamak için tasarlanmış bir araç olan Lider Davranış Tanımı Anketi'ni (LBDQ) geliştirdi. (Daft, 1994:7)

#### **4.3.3 Michigan Üniversitesi araştırmaları**

Kurt Lewin tarafından yürütölen çalışmaların ardından Michigan üniversitesinde liderlik ve üretkenlik üzerine önemli çalışmalar yapılmıştır. Michigan Araştırmaları, örgütlerde liderlik konusunda yapılan kapsamlı bir araştırmadır. Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmasının ardından 1948'de

Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlamış ve 1950’de liderliğe ilişkin ilk raporunu yayınlamıştır.

Araştırma örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaşmayı ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışmalarda Michigan Üniversitesi araştırmacıları, personelde daha yüksek düzeyde memnuniyet ve üretkenliğe yol açan liderlik yöntemini ve onun temel ilkelerini belirlemeyi amaçlayan araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonunda iki genel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Başaran, 1998:44): İşe yönelik ve Çalışana yönelik.

**Çalışana yönelik liderlik davranışı:** Kuruluşun üyeleri için endişe gösteren liderleri temsil etmektedir. Bu tip liderlik de çalışan motivasyonu, yetki devri, işe bağlılık konusunda çaba gösteren liderlerdik davranışının sergilenmesi söz konusudur. Bu tip liderlik astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar ve temel hedeflerine çalışanların iş tatmin düzeyini artırmasıyla ulaşır.

**İşe yönelik liderlik davranışı:** Bu tarz liderlik sergileyen liderler ise öncelikle tamamlanacak olan göreve odaklanıyor. Bu tarz liderlikte liderler çalışanları sıkı kontrol eder ve daha çok cezalandırma ve resmi otoriteye dayanan davranış tarzı sergilerler. Yani, çalışanlar görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler ve işler doğru gitmediği takdirde cezalandırılacaklarını bilmelidirler.

#### **4.3.4 Likert’in sistem 1- 4 liderlik modeli**

Katılımcı liderlik üzerine yapılmış bir diğer önemli çalışma ise Likert’in liderlik stili çalışmasıdır. Likert temel olarak 4 katılımcı liderlik stili belirlemiştir. Bunlardan ilki istismarcı otorite, bu tarz liderlik daha çok tehdit ve korku bazlı metotların kullanılmasına dayanır. Diğer liderlik stili ise yardımsever otorite olarak bilinmektedir. Likert’in sistem 1-4 liderlik modeli tablo1’de gösterilmiş şekildedir.

**Çizelge 4.1:** Likert'in Sistem 4 Modeli.

<b>Liderlik Değişkeni</b>	<b>İstismarcı Otokritik</b>	<b>Yardımsel Otorite</b>	<b>Danışmanlık</b>	<b>Demokratik/Katılımcı</b>
1. Astlara olan Güven	Astlara güvenmezler	Hizmetçi-Efendi Anlayışında bir güven anlayışına sahip.	Kısmen güvenir. Fakat kararlarla ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissedebilirler	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.

Bu tarz liderlik ise çalışanlarına daha çok ilgi ve endişe duyan otoriteyi simgeler. Üçüncü, liderlik tarzı danışmanlık olarak bilinir. Burada hala yukarıya doğru bir bilgi akışı söz konusudur, ancak liderler daha çok yenilikleri ve fikirleri dinlemeye yönelimlidirler. Son olarak ise katılımcı liderlik tarzıdır (Likert, 1977:23). Bu düzeyde lider, katılımcı yöntemlerden maksimum düzeyde yararlanır, karar verme sürecinin örgütün daha aşağı kısımlarına uzanmasını sağlar.

#### **4.3.5 Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modeli**

Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından yapılan liderlik çalışmaları davranışsal teorinin gelişimi için çok önemli dönüm noktalarından biri olmaktadır. 1964 yılında açıklanan Yönetim tarzı matrisi, aslında iş ve çalışan odaklı liderlik tarzının bütünleştirilmesiyle ilgiliydi. Yazarlara göre, etkin liderliğe ulaşmak için tek yol iş ve çalışan odaklı liderlik tarzının bütünleştirilmesi olabilecekti.

Geliştirilmiş Yönetim tarzı matrisine göre yönetici veya liderlerin çalışan odaklı olması 1'den 9-a kadar (matrisin dikey yüzeyi boyunca), iş odaklı olması ise



aynı şekilde 1'den 9-a kadar (matrisin yatay yüzeyi boyunca) değişim göstermektedir. Bu değişenlerin ölçümü ise yöneticinin yöneticilikle ilgili algısına bağlıdır. Ancak bu iki değişen bir-birinden bağımsız değildir ve etkileşim içindedirler (Bass,1997:130). Araştırmacıların geliştirdiği Yönetim matrisine göre 5 farklı yöneticilik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu yönetim tarzları aşağıdakılardır.

**Etkisiz Yönetim:** Bu liderler, asıl endişeleri, ortaya çıkabilecek sorunlardan sorumlu tutulmaktan kaçınmak olduğu için büyük ölçüde etkisizdirler. Ancak, sorunlar dağınıklığın ve uyumsuzluğun hüküm sürdüğü bir ortamda ortaya çıkması çok muhtemeldir. Organizasyon üyeliğini sürdürmek için yükümlü olduğu işi yapmak odaklı ancak gerekli asgari çabayı gösteren yönetim söz konusudur.

**Kulüp Yönetimi:** Tatmin edici bir ilişkinin kurulması için lider tarafından çalışanların ihtiyaçlarına dikkat gösterilmesi söz konusudur. Böyle bir ilişki sonucunda ise rahat, uyumlu ve samimi bir iş ortamının kurulması hedeflenmektedir. Liderler, mutlu oldukları sürece daha fazla çalışacaklarını düşünerek, insanların rollerinde güvenli ve rahat hissetmelerini sağlamaya çalışırlar.

**Otoriter Yönetim:** Böyle liderler, çalışanların sadece görevlerin tamamlanması için bir araç olduğuna inanırlar. Çalışanların İhtiyaçları her zaman verimli üretim ihtiyacına kıyasla ikincildir. Liderler, insanlara hedeflerine ulaşmak için baskı yapmak için kurallar, prosedürler ve cezalar kullanırlar. Beklenen etki: Yüksek üretkenlik, kalite sorunları, yüksek düzey fikir ayrılığı, dargınlıklar, sistemi yenmek için çaba.

**Örgüt Yönetimi:** İlk bakışta ideal bir uzlaşma pozisyonu olarak görünse de, gerçek şu ki, insanların potansiyeli veya üretkenliği tam şekilde istihdam edilmez. Bu stili benimseyen liderler ortalama performansı kabul etmeye hazırdırlar ve onlara göre bu performans düzeyi her kes tarafından makul bir şekilde kabul edilecektir

**Ekip Yönetimi:** Blake ve Mouton'a göre bu, tarz liderlik liderlerin arzuladığı ve benimsemesi gereken liderlik tarzıdır. Çalışanlar, kurumun neyi başarmaya çalıştıklarını ve kararlaştırılan hedeflere ulaşmadaki önemini kabul ettiklerini

anlıyorlar. Tüm katkıda bulunanlar örgütsel başarıya doğru çabalarlarken hem insanlar hem de üretim ihtiyaçları birbirine denk gelir. Ortaya çıkan kültür, güven ve saygıyı içeren ilişkiler ve yüksek performans gösteren takımlarla sonuçlanmaktadır.

#### **4.3.6 McGregor'un X ve Y kuramı**

McGregor (1960:5) ünlü olarak iki tür yönetici olduğunu ileri sürdü: Teori X ve Teori Y. Teori X yöneticileri işçilerin tembel olduğunu, sorumluluktan kaçınacağını ve sadece geçinmeyi tercih ettiğini varsayarlar. Teori X'in varsayımları, çalışanların cezalandırma ile kontrol edilmesi ve tehdit edilmesi gerektiğine inanmaktadır (Allio, 2009:4). Aksine, McGregor, Teori Y, yöneticilerini, işçilerin örgütle ilgilendikleri, sorumluluk isteyecekleri ve özdenetim yapacakları varsayımları olan yöneticiler olarak gördü. Bobic ve Davis (2003) nüfusun çoğunun yenilikçi ve yaratıcı olma yeteneğine sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu, Y Teorisi varsayımlarının daha katılımcı bir karar alma sürecine olumlu katkıda bulunduğu ve sonuçta kuruluşa fayda sağladığı iddiasını desteklemektedir.

#### **4.4 Durumsal Liderlik Kuramları**

Durumsal liderliğe dayalı yaklaşımlar, liderliği bir kişi olarak dikkate almadan, çeşitli durumsal değişkenler aracılığıyla, dış faktörlerin etkisi yoluyla liderliğin etkinliğini açıklamayı önermektedir. Yeni kavramlar hem geleneksel hem de durumsal yaklaşımların faydalarını ve kazanımlarını birleştirmeye çalışmıştır. Sonuçlarında, bu kavramlar liderlik niteliğinin ve mevcut durumla ilişkisinin bir analizine dayanmaktadır.

Güç kaynakları, gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler güç oluşumunda önemli roller üstlenmektedirler. Daha genel bir ifade ile; güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu bireyin ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiği sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Karaman, 1999:44). Eğer

toplumda bir bireyi düşünürsek başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, onun güç kaynağı olarak kabul edilir

#### **4.4.1 Fiedler'in durumlara ve koşullara göre liderlik kuramı**

Fiedler'in teorisi, liderlik etkinliğinin, liderin kişiliğinin duruma veya içeriğe nasıl uyduğuna bağlı olduğunu öne sürmektedir. Fiedler, liderin kişiliğinin ilişki veya görev güdümlü olarak ölçülebildiği en az tercih edilen iş arkadaşı ölçeğini (Least Preferred Co-Worker) önermiştir. Fiedler durumsallığın lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü ile karakterize olabileceğini öne sürmüştür. Lider ve grup arasında iyi bir ilişki olduğunda, bu ilişkiler açık bir yapıda olduğunda ve liderin güçlü bir konuma sahip olduğu durumlarda, bu durumun son derece elverişli ve olumlu olduğunu söyleye biliriz.

Öte yandan, zayıf lider-üye ilişkileri, yapılandırılmamış görevler ve zayıf lider pozisyon gücü olduğunda bir durum en az olumludur. Fiedler'in önerdiği olasılık teorisi, liderlerin her durumda etkili olmasını gerektirmez, bunun yerine, yalnızca bu durum için ideal olan liderin duruma öncülük etmesine izin verilmeli olduğunu savunur çünkü, yanlış özelliklere sahip bir lider bir operasyonun başarısız olmasına neden olabilir (Fiedler, 1997:127). Fiedler tarafından yürütülen durumsallık teorisine dayalı araştırmalar tutarsız sonuçlar nedeniyle eleştirilmiştir. En az tercih edilen iş arkadaşı modeli, liderlik tarzının durum şartlarına bağlayan ilk teorilerden biri olmasına rağmen, aşağıdaki gerekçelerle eleştirilmiştir:

- Fiedler, o sıralarda liderlikle ilgili genel olarak kabul edilen, liderlerin kişiliğinin sabit olduğu ve değiştirilemeyeceği fikrini destekliyordu. Fiedlerin teorisine göre her duruma uygun gelecek liderler vardır. Bu nedenle, liderlerin kendi yaklaşımlarını farklı koşullara uyarlama potansiyeli yoktur (Fiedler, 1997:127).
- Liderlerin, eğitim ve gelişim programları yoluyla performanslarını nasıl geliştirebileceklerine dair hiçbir yönlendirme sunmuyordu (Fiedler, 1997:127).

- Yaklaşım, modern, sürekli değişen çalışma ortamında liderlik için yetersizdir ve liderlere esneklik sağlamayan modeldir (Fiedler, 1997:128).
- Liderlik stilleri, karşılaştıkları durumla eşleşmezse liderlerin değiştirilmesi gerektiğine karar verir, ki bu açıkça birçok istihdam zorluğu yaratır (Fiedler, 1997:128).

Son olarak, kendisinin onaylanmamış LPC ölçeğini kullanılarak liderlik tarzının ölçülmesine dayanan Fiedler modelinin bulgularını doğrulamak güçtür. Fiedler'in modeli, durumsallık yaklaşımını perspektife getirerek, onunla ilgili bilgi ve liderlik anlayışını genişletmiş olmasına rağmen, belirli liderlik stillerine sahip insanların neden özel durum ve şartlarda diğerlerinden daha etkili olduklarını açıklamıyor.

#### **4.4.2 House'in amaçlara yönelik liderlik kuramı**

Başlangıçta Evans tarafından geliştirilen ve daha sonra House tarafından değiştirilen amaca yönelik teorisi, liderin en çok uyguladığı stili, astları hedeflere ulaşmak için bir motivasyon olarak tanımlamak için tasarlanmıştır. Amaca yönelik teorisi, motivasyonun bir süpervizörün ve bir astın nasıl etkileşimde bulunduğu ve bu etkileşime dayanarak astın genel başarısında önemli bir rol oynadığı fikrini güçlendirir.

House'a göre amaca yönelik teori iki temel öneri sunuyor. Birincisi, “Liderin stratejik işlevlerinden biri, iş yapma motivasyonu veya işten memnuniyetle sonuçlanan astların psikolojik durumlarını güçlendirmektir” (House,1971:321).Başka bir deyişle, liderlerin hedefleri, yolları açıklığa kavuşturmak ve dışsal ödüller aracılığıyla memnuniyeti artırmak için gerekli adımların farkında olması gerekir ki bu da astların içsel motivasyonunu artıracaktır. İkinci olarak, House belirli durumsal lider davranışının motivasyon işlevini yerine getireceğini iddia etti. Amaca yönelik teorisi, astların motivasyonunu artırmak için dört liderlik davranışını tanıır. House ve Mitchell (1974:84), dört liderlik tarzını astların sergilediği üç tavra dayandırdılar:

- Astların memnuniyeti,
- Astlarının liderlerinden beklentileri

- Astlarının etkili performans beklentileri

Destekleyici lider, duyarlı bir şekilde davranır ve böylece dostane bir iklim yaratır ve astların ödüllendirici bir modüldeki başarılarını sözlü olarak tanır. Katılımcı lider, nihai karar vermeden önce astların öneride bulunmasını isteme gibi danışma davranışları üstlense de, nihai karar yetkisini elinde tutar. Başarıya yönelik lider, “zorlu hedefler belirler, astların en üst düzeyde performans göstermelerini bekler, performansta sürekli iyileştirme arar ve astların sorumluluk alacağına, çaba göstereceğine ve zorlu hedeflere ulaşacağına dair yüksek bir güven gösterir”. Dört yol hedefi stiline her biri, liderler tarafından çeşitli astlarla ve farklı organizasyonel ortamlar ve durumlarda herhangi bir kombinasyon halinde kullanılabilir. Bu yol-hedef teorisi modelinde cinsiyetin ılımlı bir değişken olarak kullanılmasından dolayı, cinsiyet-rol uyum teorisi, işgücü içindeki üstlerin ve astların cinsiyet ilişkilerini anlama çabasıyla araştırılmaktadır.

#### **4.4.3 Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı**

Bill Reddin olarak da bilinen William James Reddin, İngiliz doğumlu bir yönetim davranışçı, teorisyen, yazar ve danışmandı. Yayınladığı eserleri, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki yöneticilerin belirli durumlar ve koşullar altında nasıl davrandığını incelemiş ve açıklamıştır. Çalışmasının odağı, yöneticilerin rollerinde ne ölçüde etkili ve organizasyonun hedefleri üzerinde doğru etkiye sahip olmak için durumları yönetmede ne kadar başarılı olduğunu anlamaktı.

Kapsamlı araştırmalar sayesinde Reddin ideal bir yönetim tarzı olmadığı sonucuna varmıştır (Argyris, 1957:12). Bir yöneticinin ya da liderin pozisyonun çıktığı gereksinimlerini ne ölçüde yerine getirdiği, yönetsel etkililiğin sadece tek bir gerçekçi ve açık tanımı olduğunu öne sürmüştür (Drucker, 1954:12). Bu yöneticinin veya liderin tek işidir: etkili olmak.

Reddin sık-sık hem yazılarında, müvekkillerine hem de öğrencilerine ideal bir yönetim tarzı olmadığını söylerdi; ve bir organizasyonu daha etkili hale getirmenin tek bir yolu yoktur.1988 tarihli Çıktı Odaklı Yönetici adlı kitabında dünyada etkili yöneticilerin veya genel olarak geçerli olan etkili organizasyonların özelliklerini gösteren hiçbir liste mevcut olmadığını belirtti (Drucker,1967:78).Çalışmalarının amacının, modern işlerde yaygın olan kuralcı

yönetim-guru tavsiyesinin yerini alacak, yönetici ve liderin gerçek durumun ve gerçek ihtiyaçların ne olduğunu teşhis etmesini sağlamak olduğunu yazdı.

Yöneticilere ve liderlere, planlanan hedeflerine en iyi nasıl ulaşacakları konusunda sağlam kararlar almalarında hizmet ettiler. Bu yönetsel etkinlik kavramı, Reddin'in araştırma, öğretme, yazı, teşhis materyali ve danışmanlık ve eğitiminin ana konusudur. Reddin, örgütsel başarının kritik ve temel bir yönünü açıklamak için bir teori geliştirdi. Buna 3D Teorisi adını verdi. Bu teori o sırada popüler yönetim inancına aykırı idi. Bill Reddin'in yönetsel etkinliğin girdi yerine çıktı olarak tanımlandığını, yani yaptıklarından çok ne elde ettiklerini, yani davranışçı çalışmalardaki ve insan psikolojisindeki meslektaşları gerçekten ideal yönetim davranışı stilleri olduğunu iddia etti.

#### **4.4.4 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık liderlik kuramı**

Hersey-Blanchard Modeli, tek bir liderlik tarzının diğerinden daha iyi olmadığını öne sürüyor. Model, işyeri faktörlerine odaklanmak yerine, liderlerin stillerini takipçilerine ve yeteneklerine göre ayarlamasını önermektedir. Model kapsamında başarılı liderlik hem görevle hem de ilişkiyle ilgilidir. Liderlerin takipçilerini- bireyleri veya bir takımı- daha sonra nasıl yönlendireceklerini seçmeden önce çalışma ortamını etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmaya teşvik edildiği uyarlanabilir, esnek bir tarzdır. Bu onların hedeflerine ulaşmalarını sağlar.

Hersey-Blanchard Modeli veya durumsal liderlik, yazar Paul Hersey ve "Bir Dakika Yöneticisi"nin yazarı liderlik uzmanı Ken Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Model statik bir liderlik tarzı değildir. Bunun yerine, yöneticinin yönetim tarzını işyerinde diğer çalışanlarla olan ilişkileri de dahil olmak üzere çeşitli faktörlere uyarladığı esneklik. Bu, model tarafından yaşayan yöneticilerin, takipçilerin olgunluğu ile ilgili olduğu için liderlik stilini seçmeleri gerektiği anlamına gelir (Fredrickson, 2001:220). Örneğin, takipçi olgunluğu yüksekse, model liderin asgari düzeyde rehberlik sağlamasını önerir. Buna karşılık, takipçi olgunluğu düşükse, yöneticinin grubun hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşması beklendiği konusunda açıklığa kavuşması için açık talimatlar vermesi ve çalışmalarını yakından denetlemesi gerekebilir.

Takipçilerin olgunluk seviyesi üç kategoriye ayrılır: yüksek, orta ve düşük. Yüksek olgunluk, deneyimli ve kendi başına iyi çalışan, yetenekli ve kendine güvenen bireyleri içerir. Orta olgunluk genellikle iki gruba ayrılır- birincisi yetenekli, ancak bunu yapma sorumluluğunu üstlenecek kadar güvensiz çalışanlardır ve ikincisi kendine güvenir, ancak eldeki görevi yapmaya istekli değildir (Glantz, 2002:52). Düşük olgunluktaki çalışanlar bu görevi yerine getirecek kadar yetenekli değildir ancak çok heveslidir.

Modelde liderin kontrolünün ötesinde olabilecek sınırlamalar vardır. Liderin konumu ve otoritesi, bir kuruluşun operasyonel komuta zinciri veya hiyerarşisiyle sınırlanabilir ve bu da onları takipçi olgunluğuna uyum sağlamak yerine katı stilleri benimsemeye zorlayabilir. Ayrıca, zaman kısıtlamaları, dar bir seçenek alanı ve mevcut varlıklar üzerindeki limitler, yöneticileri karşılaştıkları koşullara göre hareket etmeye zorlayabilir ve takipçi olgunluğu etrafında inşa edilen stratejileri yürürlüğe koyma olasılığını ortadan kaldırabilir.

#### **4.4.5 Vroom-Yetton'un kararlara katılım ve karar verme liderlik kuramı**

Vroom / Yetton modeli, beklenmedik durum teorisinin mantığında birbirine bağlı üç unsurdan oluşur: (1) her durumda başarılı olan hiçbir liderlik stratejisi (tarzı) yoktur, (2) bu nedenle durumların teşhis edilmesi ve (3) hangi stratejinin hangi duruma en uygun olduğunu açıklayan kurallar bulunmalıdır. Vroom / Yetton modeli bir dizi çalışmada test edilmiştir ve belki de durumsal liderlik teorilerinde en iyi şekilde desteklenmektedir. Bu bölümde, bu çalışmanın sonuçlarını daha iyi anlamak için kısa bir açıklama yapılacaktır.

Bu model, duruma ve katılım düzeyine ilişkin beş farklı stili (otokratik dan danışma toplantısına, grup bazlı kararlara kadar değişen) tanımlar. Bu stiller şunlardır: (Vroom, Yetton, 1973:229)

##### **Otokratik Tip 1 (AI)**

Lider, kendisi için hazır olan bilgileri kullanarak kendi kararını verir. Bu tip tamamen otokratiktir.

##### **Otokratik Tip 2 (AII)**

Lider, takipçilerden gerekli bilgileri toplar, sonra yalnızca karar verir. Sorun veya karar takipçilere bildirilebilir veya bildirilmeyebilir. Burada, takipçilerin katılımı sadece bilgi sağlamaktır.

#### Danışma Tipi 1 (CI)

Lider, sorunu ilgili takipçilere ayrı-ayrı paylaşır, fikir ve önerilerini arar ve yalnızca karar verir. Burada takipçiler birbirlerini karşılamaz ve liderin kararı takipçilerinin etkisini yansıtabilir veya yansıtmayabilir. Yani, burada takipçilerin katılımı bireysel olarak alternatifler sağlama düzeyindedir.

#### Danışma Tipi 2 (CII)

Lider, sorunu ilgili takipçilere grup olarak paylaşır, fikir ve önerilerini arar ve yalnızca karar verir. Burada takipçiler birbirleriyle tanışır ve tartışmalarla diğer alternatifleri anlarlar. Ancak liderin kararı takipçilerin etkisini etkileyebilir veya yansıtmayabilir. Yani, burada takipçilerin katılımı, karar vermede bir grup olarak yardımcı olma düzeyindedir.

#### Grup Tabanlı Tip 2 (GII)

Lider, takipçileri ile sorun ve durumu bir grup olarak tartışır ve beyin fırtınası yoluyla fikir ve önerilerini arar. Lider herhangi bir kararı kabul eder ve fikrini zorlamaya çalışmaz. Grup tarafından kabul edilen karar kesindir.

Vroom ve Yetton, liderlerin takipçilerin karara katılım düzeyini belirleyebilecekleri karar kalitesi, bağlılık, sorun bilgileri ve karar kabulü ile ilgili yedi sorudan sonra formüle ettiler.

### **4.4.6 Lider-Üye değişim kuramı**

Lider-üye değişimi (LMX) teorisi, ilişkiye dayalı, ikili bir liderlik teorisidir. Dönüşümcü, otantik, hizmetçi veya güçlendirici liderlik teorileri gibi liderlerin yaptıklarına odaklanan davranışsal liderlik teorilerinin aksine, lider-üye değişimi teorisi liderlerin gruplarındaki çalışanları (üye olarak adlandırılır) ilişkilerin kalitesi yoluyla etkilediği varsayımına dayanır. Yüksek kaliteli bir ilişki güven, sevmeye, profesyonel saygı ve sadakat ile karakterizedir (Liden ve Maslyn, 1998:44). lider-üye değişimi teorisinin ilk bulgularından biri, liderlerin astları ile değişen kalitede ilişkiler geliştirmeleri ve bu farklılaşma üzerinde çalışılan çalışma gruplarının büyük bir çoğunluğunu karakterize etmeleridir.



Teori, Aralık 2013 itibariyle 600'ün üzerinde dergi makalesinin esasına dayanmış ve hizmet vermiştir ve liderlik çalışmalarındaki popülerliği yıllar içinde giderek artmaktadır.

Lider-üye değişimi teorisi üzerine yapılan çoğu ampirik araştırma iki ölçekten birini kullanmaktadır. Lider-üye değişimi -7 ölçüsü (Scandura ve Graen, 1984:428) tek boyutludur ve yedi maddeden oluşur. Lider-üye değişimi Çok Boyutlu (Liden ve Maslyn, 1998:46) her biri üç maddeyle dört boyut yakalayan 12 maddeden oluşur (etkileme, sadakat, katkı ve mesleki saygı). Çok boyutlu ölçüm, ikinci dereceden bir faktörün altına düşen oldukça ilişkili boyutlardan oluşur ve birçok araştırmacı boyutları daraltmayı seçer. Bu seçim tipik olarak eldeki araştırma sorusu tarafından yönlendirilir. Meta-analitik sonuçlar, ölçüm türünün gözlemlenen ilişkiler üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir (Dulebohn ve ark., 2012:1715). Lider-üye değişimi çalışmalarındaki bir diğer yaygın eğilim, lider-üye değişimi kalitesini çalışan açısından ölçmektir.

Anlaşma eksikliği, birkaç farklı mekanizma ile açıklanabilir. Birincisi, çalışanlara ve yöneticilere diğer tarafa ne kadar beğendikleri, saygı duydukları ve sadakat duydukları sorulduğunda, her bir tarafın diğerine bakış açısının farklı olması doğaldır. Diğer bir deyişle, borsaya taraf olanların nesnel bir gerçekliği bildirmeleri gerekmez: Bunun yerine, bir borsa ortağı olarak öteki hakkındaki düşüncelerini bildirirler (Nahrgang ve ark. 2009:256). Bu algılar kendi tutum ve davranışlarını etkileyeceğinden, her biri katılımcı için geçerlidir. İkincisi, her insan diğerinin ikili beklentilerini karşılama farklı başarı düzeylerine sahip olabilir. Üçüncüsü, liderlerin sosyal isteklilik kaygıları göz önüne alındığında bir ekip üyesi ile düşük kaliteli bir değişim bildirmeleri daha az olası olabilir.

Son olarak, ölçüm yaklaşımı, gözlenen düşük korelasyonların bazılarında sorumlu olabilir. Çalışanlardan yöneticilerini beğendikleri, saygı duydukları ve yöneticilerine verdikleri dereceye karşılık kendilerine ne derece beğendiklerini, saygı duyduklarını ve değer verdiklerini bildirmeleri istenirse, ilişki daha güçlü olarak ortaya çıkabilir. Perspektiflerdeki farklılık nedeniyle, çalışan perspektifinin deneysel çalışmalarda lider-üye değişimi kalitesini ölçmede fiili norm olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Sonuç olarak, yönetici algılarının aksine çalışanların lider-üye değişimi kalitesi algılarının sonuçları hakkında

daha fazla şey biliyoruz. Çalışan ve yönetici bakış açıları arasındaki yakınsamanın sonuçları üzerine araştırmalar henüz emekleme aşamasındadır.

## **5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER, ASTLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN FONKSİYONLARI**

### **5.1 Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı**

Dönüşümcü liderliğin en iyi liderlik modellerinden biri olması kişilik, komplikasyon, açıklık ve diğer faktörler gibi bazı faktörlere bağlıdır. Dönüşümcü liderlik bireysel kişilik özelliğini geliştirmeye odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin önemli özelliği takipçinin gelişimini yoğunlaştırması ve kişiliklerini zenginleştirmeye çalışmasıdır. İzleyicileri, kuruluşun ortak vizyonu ve hedefine bağlı olmaları için teşvik eder. Bu nedenle dönüşümcü liderlik ile ilgili birtakım tanımlar yapılmıştır ve bu tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Dönüşümcü liderlik, performans için teşviklerin ötesine geçen, çalışanları entelektüel ve yaratıcı bir şekilde geliştirip teşvik eden ve kendi endişelerini kurumun misyonunun önemli bir parçasına dönüştüren liderlik tarzıdır (Conger, 2002:45).
- Dönüşümcü liderlik örgütleri için net bir vizyon belirleyen liderlik türüdür (Trofino, 2000:220).
- Dönüşümcü liderlik, liderlerin ortak hedefleri tanımak amacıyla yüksek düzeyde net bir vizyon elde etmek için ilham, ikna ve heyecanla kurumun sorunlarını takip edenleri belirleyerek mevcut durumu değiştirmek için kullandıkları bir liderlik modelidir (Kirkan, 2011:12).
- Etkili liderlik modeli olarak dönüşümcü liderlik, örnek olarak, işçileri örgütlerin genel resminin, küresel planının bir parçası haline getirmektir. Dönüşümcü bir lider sadece sıradan görevleri ve günlük sorunları yönetmekle kalmaz, aynı zamanda tarihin gidişatını değiştirme eğilimindedir (Jain, 2013: 1).

- Dönüşümcü liderlik çalışanların davranışlarını ve çalışma ortamında (çalışma boyutları) ve bilgi paylaşımında iyileştirmelere yol açan bağlılığı kolektif olarak etkileyebilen bir liderlik türüdür (Orabi, 2016:1).

Belirtilenlerden yola çıkarak belirtilmesi gerekmektedir ki, dönüşümcü liderlik kavramı çalışanları motive etmeye yönelik liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik, liderlerin, takipçileri paylaşılan değerlere ve hedeflere bağlı kalmaya motive etmeye yardımcı olan eğitim ve geliştirme stratejileri geliştirmelerini sağlayan becerileri ifade eder. Yüksek performanslı takipçiler oluşturmak daha önemli hale geldi ve önemli ölçüde etkili iş lideri yapmak, organizasyon üyelerine görev gereksinimlerinin ötesine geçmeleri için ilham verebilmelidir.

## **5.2 Dönüşümcü Liderliğin Önemi**

Dönüşümcü bir lider çalışanların bireyselliğini düşünerek, onları etkilemede karizmatik ve ilham vererek çalışmalarına odaklanmalarını sağlar. Belirlenmiş problem çözme tekniklerini kullanmak yerine, çalışanları ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmalarını ister. Bir iş ortamındaki dönüşümcü liderler, gelişime açık çözümler arayışında, iyileştirilmesi gereken alanları hızlı bir şekilde tanımlar. Dönüşümcü liderlik tamamen algı ile ilgilidir. Yalnızca çekirdeğin, takipçinin duygularını etkileyebiliyorsa işe yarar.

Burns'ün (1978) dönüşümcü liderlik anlayışı, bu teorinin uzun vadeli vizyona yönelmesi, kişisel takipçilerin gelişimi üzerine odaklanması ve böylece takipçilerin liderlere ve ahlaki ajanlara dönüştürülmesi ile diğer liderlik teorilerinden temel olarak farklı olduğunu göstermiştir. Burns (1978), dönüşümcü liderliği daha üst düzey değerlerle birleştiren ahlaki önemli bir bileşen olarak algılar. Ona göre, dönüşümcü liderler ve takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşim sırasında her ikisinin de morali ve motivasyonu yükseliyor. Bu kavrama göre, liderlerin ve takipçilerin etkileşimi sırasında etik istekleri geliştirilir, bu da gerçek bir liderliğin gerçekleştiğinin bir işaretidir. Burns, ahlaki kavramları kullanarak dönüşümcü liderliğin özelliklerini tanımlayarak, aslında bu liderlik tarzını ahlaki liderlik olarak tanımlar. Yukl (2002), sadece takipçilerin yüksek ideallerine, ahlaki değerlerine ve üst düzey gereksinimlerine hitap edenlerin dönüşümcü liderler olarak adlandırılabileceğini belirtti. Karizma ya da idealize edilmiş etki yoluyla lider, inançlarını ifade eder, takipçilere

model olur olmaz herhangi bir eylemde sunulan net bir değerler sistemi aracılığıyla duygusal düzeyde takipçilere tutum ve itirazlar çeker. Liderler ve takipçi arasındaki güven, sağlam ahlaki ve etik temellere dayanacak şekilde inşa edilmiştir.

Dönüşümcü liderliği, ilgili taraflar arasındaki etkileşimlerin "takipçilerin eylemlerini ve etik isteklerini dönüştürecek, motive edecek ve artıracak" şekilde "kolektif bir amaç" etrafında örgütlendiği bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Davranışımızın doğal ahlaki değerler sistemi tarafından yönlendirildiği sonucuna varılabilir, böylece dönüşümcü liderlik, örgütün yapısı ve stratejisi üzerindeki etkisiyle takipçilerin olumlu dönüşümlere ve değişikliklere yol açan bir liderlik tarzı olarak görülebilir.

### **5.2.1 Dönüşümcü liderliğin çalışanlar açısından önemi**

Dönüşümcü liderlik, bireylerde, örgütsel ve sosyal yapılarda değişikliklere ve dönüşümlere neden olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanır. Nihai haliyle, takipçileri ve destekçileri lider haline getirmek amacıyla bireyler içinde değerli ve cesaret verici dönüşümler üretir. Çalışanların üretkenliği, çalışanların görev ve işlevlerinin gerçekleştirilmesinde verimlilik ve verimlilik üretmelerine yardımcı olunan ve yardımcı olunan çalışma ortamının yaratılması olarak adlandırılmaktadır.

Verimliliği artırmak için, çalışanların ve kuruluşun dikkate alması gereken bazı faktörler vardır, bunlar güçlü ve iyi organize edilmiş bir misyona sahip, performanslar doğrudan hedeflere ulaşmaya odaklanmalıdır, kusurları ve tutarsızlıkları tespit etmek için çalışanların performansını değerlendirmek, bunları iyileştirmek için önlemler uygulamak, çalışma ortam koşullarına göre ayarlanabilir olmalı ve kuruluşun diğer bireyleri ile iyi şartlar ve ilişkiler tesis etmelidir. Bu uygulamalar bir kişinin dahiyane, çalışkan ve titiz olmasını gerektirir, yeterli uygulamaları gerçek yaşam çalışma ortamında dikkate değer faydalar sağlar (Childs, 2009:55).

Doğru şekliyle onaylanan dönüşümcü liderlik, çeşitli uygulamalarla destekçilerin ve takipçilerin ilhamını, teşvikini, moralini ve performansını artırır. Bunlar arasında, takipçinin bireysellik ve benlik örgütünün teşebbüsü ve toplumsal kimliği ile bağlantı kurması; onları motive eden taraftarlar ve

takipçiler için bir rol modeli olmak; insanları çalışmalarına daha fazla sahip olmaları ve bireylerin güçlü ve zayıf yanlarını anlamalarına meydan okuyarak lider, bireyleri performanslarını artıran iş görevleri ile destekleyebilir.

### **5.2.2 Dönüşümcü liderliğin işletmeler açısından önemi**

Edebiyat çeşitli liderlik tarzları ortaya koysa da, dönüşümcü liderlik örgütlerde en çok kullanılan biçimlerden biridir ve örgütsel performansta önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler, takipçileri mevcut ve yeni beklentileri ortaya koymaya ve keşfetmeye motive eder. Dönüşümcü liderler, takipçilerin yüksek standartlarda hedeflere ulaşmalarına proaktif olarak yardımcı olmaktadır.

Bass (1985) tarafından belirtildiği gibi dönüşümcü liderlik, bireyleri ve grubun performansını artırmak için en iyi yöntemlerden biridir. Dönüşümcü liderler, takipçileri acil çıkarların ötesine taşır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motive edildiği ve enerjilendirildiği bir ortam yaratır (De Jong ve Bruch, 2013:55). Destekleyici bir iklimde çalışan motive çalışanlar, kurumsal performansı güçlendirerek hissedarlar için finansal kazançlara yol açan daha etkili müşteri hizmetleri sağlar (Giroux ve McLarney, 2014:75).

Bass (1985), idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel simülasyon ve bireyselleştirilmiş düşünmeyi içeren dönüşümcü liderlik tarzının dört boyutunu önerdi. TL'de kabul edilen motivasyon, entelektüel meydan okuma, ilham ve bireysel düşünce gibi davranışlar, dünya çapında aşına olabilecek seçkin liderlerin temel işlevi olarak kabul edilir (Dorfman, 1996:111). Lider, büyümeleri ve başarıları için zorunlu olan her takipçinin ihtiyaçlarına özel önem vermektedir (Bass ve Avolio, 2003:78). Bass, dönüşümcü liderlerin çalışanlarına daha fazla çaba göstermeleri için motive eden ve karmaşık problemler hakkında yenilikçi düşünmeye teşvik ettiklerini savundu. Bu nedenle, çalışanlar yüksek düzeyde görev performansını basitleştirecek şekilde davranma eğilimindedir. Buna ek olarak, dönüşümcü liderler çalışanları örgütlerin ve liderlerin kişisel çıkarları üzerindeki kolektif karı için daha fazla ağırlık almaya teşvik eder (Bass, 1985:55).

Geçmişte, dönüşümsel liderlik ve performans arasındaki bağlantıyı anlamak için, dönüşüm türü ve analiz düzeyi arasındaki ilişkiyi anlamamıza yeterli

malzeme sağlayan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Literatür, dnüşümcü liderlerin, takipçilerle güçlü bir bağ geliştirerek takipçilerin performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Dnüşümcü Liderlik, süpervizör ile takipçi arasındaki duygusal bağlantıyı veya özdeşleşmeyi, takipçinin beklentilerin ötesinde performans göstermeye daha güvende hissetmesini sağlayacak şekilde arttırır. Bu nedenle liderlerin takipçinin performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### **5.2.3 Dnüşümcü liderliğin toplumlar açısından önemi**

Liderler neyin doğru, iyi, önemli ve güzel olduğunun farkındalığını arttırdıklarında takipçilerin başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını arttırmaya yardımcı olduklarında; takipçileri daha yüksek ahlaki olgunluk geliştirdiklerinde, ve takipçileri gruplarının, organizasyonlarının ya da toplumlarının iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye çalıştıklarında gerçekten dnüşümcü olurlar. Kamu liderleri bu süreçte çok önemli bir rol oynamaktadır. Aktif ve kapsayıcı katılımı kolaylaştırarak toplumun gelişimine katkıda bulunurlar. Sandel'e (1996:5) göre demokratik toplum, toplumun aidiyet duygusu, bütünü için bir endişe ve toplumlarıyla ahlaki bir bağ geliştirdiği bir süreçtir. Demokratik hükümet, insanların toplumsal çıkarları bağlamında kişisel çıkarlarını ifade etmek için birlikte çalıştıkları, katılımlı, katılımcı bir toplum ve sivil toplumun gelişmesine bağlıdır

### **5.3 Dnüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri**

Dnüşümcü liderlere uygulanabilecek bir dizi özellik vardır. Bu özellikler liderlerin örgütsel büyümede değişiklik yapma eğilimindedir. Ve diğer liderlik yetenekleri mentorluk, eğitim programları ve beceri geliştirme programları ile geliştirilebilir.

Hogg (2015:1), tarafından dnüşümcü liderliğin özellikleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Kendi kendini yönetme ve i motivasyon: Dnüşümcü liderler otomatik motivasyon elde eder ve bunu bir şirketin kaderini yürütmek için kullanırlar. Bill Hogg'a göre en iyi motivasyon biçimi yaptığınız işi

sevmek ve değerlerinizin çalıştığınız organizasyonla uyumlu olmasını sağlamaktır.

- Zorlu kararlar verebilme yeteneği olan dönüşümcü liderler, aldıkları kararları şirketlerinin karşılaştığı zorluklarla yüzleşmek için görevlerinin bir parçası olarak görüyorlar.
- Benliklerini kontrol eden dönüşümcü liderler, benliklerini kontrol altına alırlar. Ve bu kontrolün amacı şirketin önce gelmesini sağlamak ve takipçileri elinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmektir çünkü bir işveren başarılı olduğunda, takipçiler ve liderler de başarılı olur.
- Doğru riskleri almaya istekli olan dönüşümcü liderler, başarının uzun bir risk taşıdığına inanıyor ve her zaman onları almaya hazırlar. Ancak riskleri, bu risklerin alınmasında uygun ve makul olduğuna karar vermeden önce hesaplarlar.
- Örgütsel bilinç, dönüşümcü liderler kendi hedeflerini çalıştıkları şirketlerin hedefleriyle eşleştirir. Şirketlerin karşılıklı bilincini paylaşırlar ve organizasyondaki rollerini bir iş gibi görmezler.
- Uyarlanabilirlik, işyerindeki değişen koşullara uyum sağlama yeteneğidir. Dönüşümcü liderler yeni şeyleri keşfetmeye çalışırlar ve onu uyarlamaya çalışırlar ve takipçilerini de değişen çalışma ortamına uyarlarlar. Bunu yapmazlarsa, yarışmacılar bunu yapıp pazarda atlayacaklarına inanıyorlar.
- Yeni fikirleri eğlendirmeye ve takipçilerini dinlemeye istekli olan dönüşümcü liderler, bir ekip çalışmasını başarılı yapma eğilimindedir ve bunu yapmak için ekibin tüm üyelerini dinler ve onları beklenen başarının bir parçası haline getirir, yeni fikirleri memnuniyetle karşılar ve bu rüyayı gerçekleştirilebilir kılmak için yenilikler geliştirir.
- İlham, dönüşümcü liderler, çalışma ekibinin ilhamının örgütsel hedeflere ulaşmada yardımcı olduğunu bilirler. Bu nedenle, sadece iş için onları motive ederek değil, takımdaki herkesi tanımaya ve takım başarısı için onu neyin ilham alabileceğini anlamaya çalışarak takımlarına ilham vermek için sürekli çalışırlar.



Belirtilenlerden yola çıkarak dönüşümcü liderliğin en önemli özelliğinin başkalarının harekete geçmesini ve sonra tepki vermesini beklememek için değil, bir iş yapmak için yenilikçi yollar alma isteğidir. Vizyoner, gerçekçi olmak, şirketin vizyonunu, misyonunu ve organizasyon kültürüne uygun değerlerini belirlemekle ilgilidir. Dönüşümcü liderler gerçekçi ve takımlarının örgütün vizyonuna ve misyonuna nasıl inandığını ve amacın bir parçası olma konusunda tutkulu olduklarını biliyorlar.

#### **5.4 Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları**

Dönüşümcü liderler, takipçileriyle basit anlaşmaları tamamlamaktan daha fazlasını yaparlar. Dönüşümcü liderliğin dört bileşeninden birini veya daha fazlasını uygulayarak daha iyi sonuçlar elde etmek için farklı şekillerde davranırlar. Genel anlamda, dönüşümcü liderler bireysel olarak düşünceli, ancak entelektüel olarak takipçileri uyarır ve meydan okurlar. Düşünceli ve destekleyicidirler, ancak aynı zamanda liderlik kalıpları olarak ilham verir ve hizmet ederler. Fakat gerektiğinde, acil bir durum gibi; danışma mümkün olmadığında, dönüşümsel lider sorumlu olmalı ve gerekli kararları vermelidir.

Dönüşümcü liderler, takipçileri tarafından rol modelleri olarak görülebilir, bu nedenle takdir edilir, saygı görür ve güvenilir. Lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları üzerinde düşündüğü için tanınırlık kazanmıştır (Bass ve Avolio, 2003: 4). İzleyiciler olağanüstü yetenekleri, kalıcılıkları ve kararlılıkları olduğuna inanıyorlar; böylece onlar gibi davranmaya çalışırlar. Bu nedenle, idealize edilmiş etkinin iki yönü vardır: liderin davranışları ve takipçilere ve meslektaşların lidere atfettiği öğeler. İdealleştirilmiş etkisi büyük olan liderler risk almaya istekli ve tutarlıdır. Bu yüzden takipçileri tarafından doğru şeyi yapmak için sayılabilirler (Bass ve Riggio, 2006: 6).

Dönüşümcü liderler, çalışmalarına anlam ve meydan okuma sağlayarak takipçileri motive eder ve ilham verir. Heyecan ve iyimserlik ile takım ruhuna ulaşılır. Liderler, takipçileri hedeflere bağlı kalmaya teşvik eden ortak vizyonun bir parçası yaparlar (Bass ve Riggio, 2006: 6). Bass ve Avolio'ya (2003: 4) göre, liderler hedeflere ulaşılacağına dair güven duyduklarında, takipçiler onur duyuyor ve başarıya ulaşmaya daha meyilli oluyorlar. Kouzes ve Posner'in (2007: 122) ileri sürdüğü gibi, dönüşümcü liderlik insanların enerjilerini

stratejilere ayırmalarını sağlar. İlham Verici Motivasyon, kuruluştaki insanlar birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltmeye odaklandıklarında ortaya çıkar. Böylece, insanlar daha yüksek seviyelere ulaşmalarına yardımcı olan bir şeyin parçası olduklarını hissettiklerinde, aidiyet duygusu onları kucaklar. Örgütler çalkantılı bir durum yaşadıklarında, bu aidiyet duygusu hayatta kalmak için çok önemli bir role sahiptir.

Dönüşümcü liderler, açıklamalarını sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendirerek ve eski durumlara özgün yollarla yaklaşarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olmasını bekliyorlar (Bass ve Avolio, 2003: 5). Takipçiler, farklı fikirleri olduğunda eleştirilmedikleri takdirde yeni kavramları denemeye teşvik edilirler (Bass ve Riggio, 2006: 7). Liderlerin kendi ödevleri onlara yeni fırsatları keşfetme, örgütsel sorunları teşhis etme ve çözüm üretme esnekliği verirse, liderler takipçilerine entelektüel olarak uyarıcı olabilir. Öte yandan, liderlere daha yüksek bir otoriteden görevler verilirse, lider küçük, acil sorunları veya takipçileriyle ilgisi olmayan görevleri çözmek için büyük miktarda zaman harcıyorsa, dönüşümcü liderliğin daha az eylemi olacaktır (Bass ve Riggio, 2006: 137).

Dönüşümcü liderler bir koç ya da akıl hocası olarak hareket ettiklerinde, takipçiler başarı ve büyüme ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Destekleyici bir iklim ile yeni öğrenme fırsatları verilirse, takipçiler veya meslektaşlar kendilerini sadece bir çalışan olmaktan ziyade bir bütün olarak hissedeceklerdir. Bu aşamada, iki yönlü iletişim teşvik edilir ve 'dolaşarak yönetim' uygulanır. Lider, görevlerini takipçilerin liderlik kapasitesini geliştirmenin bir aracı olarak devreder (Bass ve Riggio, 2006: 7). Yeni öğrenme fırsatları ve büyümek için destekleyici bir iklim sayesinde, takipçiler daha yüksek potansiyel seviyelerine geliştirilebilir (Bass ve Avolio, 2003: 5). Dönüşümcü lider yaratırken, atılacak adımlardan biri, kişinin bireyselleştirilmiş düşüncesini artırmak ve aynı zamanda pasif yönetimini istisna olarak azaltmak olacaktır. Liderler, bireyin kendini geliştirmesinin, takipçilerini tam potansiyellerine geliştirmeye verdiği önemi arttırmakla tutarlı olduğuna inanırlar (Bass ve Riggio, 2006: 153).

Bireyselleştirilmiş değerlendirmenin bir ürünü olan güçlendirme, takipçilere önemli görev ve sorumlulukları bir lider tarafından devretmeyi içerir. Gerçekten güçlendirmek için liderin arada bir el ele tutuşma yaklaşımı benimsemesi

gerekir. İzleyicilere bu sorumluluk geçişi de laissezfaire liderliğine benziyor. Ancak gerçekte, aralarındaki fark liderlerin performansından ve etkililiğinden görülebilir. Dönüşümcü bir liderin gerçekten güçlendirilmiş takipçileri tipik olarak daha iyi performans gösterir ve daha iyi kişisel gelişime sahiptir.

### **5.5 Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Dönüşümcü liderlik, bir kuruluşun üyelerinin temel tutum ve varsayımlarını etkiler ve firmanın hedeflerine ulaşmak için ortak bir anlayış oluşturur. Bu liderlik tarzı genellikle işlemsel liderlikten daha yüksek performans üretir. Her ne kadar kanıtlar, dönüşümcü liderin performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterse de, bu etkiyi gerçekleştirdiği süreçlerin anlaşılması hala sınırlı ve büyük ölçüde spekulatiftir. Çok az sayıda çalışma, liderlerin bilgi ve yenilik ile ilgili farklı stratejik değişken algılarının ara etkisini inceleyerek dönüşümcü liderliğin performans üzerindeki etkilerinin nedensel yolunu izler.

Günümüz bilgi toplumunda, bilgi ve yenilik yönetimi, organizasyonel performansın iyileştirilmesi için temel yeterlilikleri yaratmak için bilgi akışlarını yeni yollarla yaratmamızı, sömürmemizi, yenilememizi ve uygulamamızı sağlayan kilit süreçlerdir (Barrett ve Sexton, 2006:331; Grant, 1996:110). Bu perspektiften, dönüşümsel lider, ‘sistem olarak anlaşılan bir organizasyonu, dışarıdan edinilen bilgileri veya kuruluştaki mevcut bilgileri dolaşım yoluyla elde eden bilgileri ve sistemi dolaştıran bir sisteme yönetmelidir. Bu bilgi dolaşımı, çeşitli dönüşüm süreçleri (örgütsel öğrenme) yoluyla, uygulandığında (yenilik), firma için temel yeterlilikler üreten yeni bilgi yaratan bir bilgi akışı yaratır (Nonaka ve Takeuchi, 1995:41; Senge ve ark., 1994:55). Stratejik olarak hayati önem taşıyan üyelerin kendi bilgisi değil, kuruluşun bu bilgiyi yenilikçi bir şekilde bütünleştirmesi, paylaşması ve kullanmasını sağlamak için iyi bir liderliğin varlığıdır.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel yeniliği etkilemek ve performansı iyileştirmek için mevcut seviyeye meydan okuyarak öğrenmeyi olumlu yönde etkiler. Dönüşümcü liderler, bir öğrenme organizasyonu inşa etmek için süreçleri entegre etmenin anahtarıdır. Örgütsel öğrenme disiplinlerini ve etkileşimlerini uyaran bir iklim yaratmada stratejiktirler. Entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşünce yoluyla, dönüşümcü liderler farklı düşünme yolları

üretir, sorunlara yeni fırsatlar veya çözümler arar ve üretken, keşifsel düşünce süreçlerini benimser. Ayrıca, yaratıcılığa neden olan daha üst düzey ihtiyaçları teşvik eden ve teşvik eden içsel motivasyona katkıda bulunurlar. Ortak bir inovasyon vizyonunu ifade eden rol modelleri ve kılavuzları olarak hizmet ederler.

### **5.6 Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri**

Liderler ve birbirleriyle doğrudan etkileşimi olan yakın takipçileri doğrudan takipçiler olarak bilinir. Bu etkileşimler iki yönlü iletişimi, birbirini tanıma ve yüz yüze değerlendirme şansını daha da artırır. Dolaylı bağımlılar, astlar doğrudan liderlerine rapor etmediklerinde ve doğrudan ilişkilerin tersi şartlarda tanımlandıklarında liderler ve takipçiler arasında gerçekleşir ” (Davir ve Shamir, 2003:327). İzleyicilerin kendilerini pasif ve liderlerine bağımlı olmak yerine kendilerini aktif ve bağımsız görmeleri daha etkili olur. Takipçiler liderliği geliştirmek için teşvik ve direniş yoluyla önemli bir rol oynayabilir. Doğru bilgi sağlarlar, zayıf kararlara meydan okurlar, uygunsuz etkiye karşı koyarlar, iyi yaklaşım için teşvik ederler ve koçlukta yardımcı olurlar (Yukl, 2004:3). Dönüşümcü liderlik, astların liderlerin etkililiği ve daha yüksek motivasyon algıları ile olumlu ilişkilidir. Çalışmalar, dönüşümcü liderlerin takipçilerinin işlerinden yüksek motivasyon ve memnuniyet bildirdiğini bulmuştur (Givens, 2008:5). Dönüşümcü liderlerin takipçileri, liderlere ve misyonlarına tam ve niteliksiz bir inanç ve özdeşleşme yaşarlar. Bu nedenle, dönüşümcü liderler, takipçilerin sık sık dostluk yaklaşımını kullandıkları yardımsever, arkadaş canlısı ve değişim aracısı olarak görülmektedir.

### **5.7 Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları**

Liderlik, davranışlar, bireysel özellikler veya özellikler, insanlar üzerindeki etki, işbirliği modelleri ve ilişkiler açısından tanımlanmıştır. Bu nedenle, birçok benzersiz liderlik stili ve modeli mevcuttur. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik anlamlı ve dinamik ve enerjik ortamlar için uygun görülmüştür, ilk olarak 1978'de Burns tarafından tanıtılmıştır.

Dönüştürücü liderler, takipçileri ilgi alanlarından daha fazla bakmaya ve takip edenlerin motivasyon seviyelerini art arda arttıran kuruluşun ortak faydasının oluşturulmasını teşvik eder. Daha sonra Bass (1997:19), dönüştürücü liderliği liderler ve onların takipçileri ya da çalışanları arasında liderin davranışlarına dayalı bir ilişki olarak sundu. Bu tür takipçiler, idealize edilmiş etki, motivasyonel ilham, entelektüel uyarılma ve bireysel düşünce gösterme olarak ayırt edilir. Bass (1997:20) 'a göre, dönüştürücü bir lider, çalışanlarının öngörülen sonuçlara duyarlılığını artırma konusundaki enerjisinden ve çabasından tam olarak faydalanır, çalışanın takım uğruna kendi merkeziliyetinin ötesine geçer ve Maslow'un hiyerarşisindeki ihtiyaç portföylerini artırır. Dahası, Cremer ve arkadaşları (2007:17), dönüştürücü liderlerin takipçilerin entelektüel olarak uyarılma ve aralarındaki bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak onları motive etme becerisine sahip olduğuna inanmaktadır.

Organizasyonda destekleyici bir ortamla yaratılan yeni öğrenme fırsatları olduğunda, bireysel takipçilerin ihtiyaçları ve yetenekleri tanınırken uygulanan bireyselleştirilmiş düşünce kabul edilmektedir. Astların sorumluluğu sadece çalışma gereksinimlerini karşılamakla kalmaz, aynı zamanda performansı en üst düzeye çıkarmaya da kaydırılır. Buna karşın, takipçiler bireysel büyüme ve gelişimleri için daha büyük sorumluluk alıyorlar. Bireyselleştirilmiş düşünce yoluyla, liderler açıkça takipçileriyle birebir işbirliği birliği kurar ve farklı yeteneklerini, gereksinimlerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini fark eder ve dikkate alırlar.



## **6. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR**

### **6.1 Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı**

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, örgütler içindeki kendine özgü özellikleriyle belirgin biçimde tanımlanabilir öğelerdir. Örgüt iklimi esasen paylaşılan algı, tutum ve davranışsal özelliklerden oluşur, oysa örgüt kültürü temel varsayımlar, değerler ve inançlar açısından geniş ölçüde anlaşılmaktadır. Bu nedenle, Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü özelliklerinin, işe ve bir bütün olarak örgüte yönelik Yönetimsel Etkinliğin belirlenmesinde etkili rollere sahip olması beklenebilir. Örgüt iklimi, yönetim literatürüne artan ilginin bir konusudur. Kavram organizasyonu iklimi, insanların çalıştıkları organizasyonları düşünmek ve tanımlamak için kullandıkları genel bir algıdır.

Organizasyonel iklime ilk ilgi genellikle Kurt Lewin'e (1951) ve onun alan motivasyon teorisine atfedilir. Literatürde, kavramı farklı perspektifte gösteren birçok farklı ve birbiriyle yarışan örgüt iklimi tanımı vardır. Bu tanımlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Örgütsel üyelerin çevrelerini tutum ve değer temelli bir şekilde algılama ve karakterize etme biçimi olarak tanımlanan örgüt iklimi, memnuniyet ve tutmanın yanı sıra kurumsal etkililiğin önemli ve etkili bir yönü olarak kabul edilmiştir (Verbeke, Volgering ve Hessels, 1998:303).
- Örgüt iklimi, ortak bir sistem içindeki bireylerin çalışma ortamını kolektif olarak algılamasıdır (Calahane and Sites, 2008:91).
- Örgüt iklimi, bu nedenle, fazla mesai yapılan ve nesiller boyu işçi gelip gittikçe kayda değer bir atalet kazanan istikrarlı bir organizasyonel özelliktir (Wiener, 1988:479).

- Örgüt iklimi, üyelere göre davranışlarını etkileyen ve örgütün belirli bir dizi özelliğinin değerleri açısından tanımlanabilen, iç ortamın nispeten sınırlı bir kalitesidir (Tagiuri, 1968:1).
- Örgüt iklimi, bir kuruluşu tanımlayan ve bir kuruluşu diğer kuruluşlardan ayıran özellikler dizisidir, zaman içinde göreceli olarak kalıcı olmaları ve kuruluştaki kişilerin davranışlarını etkilemeleri beklenmektedir (Forehand and Gilmer, 1964:361).
- Bir örgütün iklimi, insanların örgüt hakkında paylaştığı kavramlardır. Kavramlar olarak iklim algıları, işaret kümelerinin anlamlı soyutlamalarıdır, ipuçları, bir örgütün günlük yaşamında meydana gelen birçok özel olay, koşul, uygulama ve prosedürdür. Kavramlar olarak iklim algıları, bireylerin aşırı bilgi yükünü azaltmasına yardımcı olur ve insanların kendilerini durumlarına uyarlayacak davranışları belirledikleri çerçeveler olarak işlev görür (Benjamin Schneider, 1974:55).
- Örgütsel iklim, üyelerin çalışma ortamında doğrudan veya dolaylı olarak algılayabilecekleri ölçülebilir bir grup özellik olarak tanımlanmıştır (Litwin, 2001:45).
- Sosyal çevrenin bilinçli olarak örgüt üyeleri tarafından algılanan yönleri örgüt iklimi olarak adlandırılmaktadır (Denison, 1996:620).

Tanımlardan görüldüğü üzere, örgütsel iklim genellikle sistemler, yapı ve yönetsel davranışlar gibi örgütsel koşullardan güçlü bir şekilde etkilenen psikolojik bir durum olarak tanımlanabilir. Organizasyonel iklim, çeşitli unsurlardan veya boyutlardan oluşan organizasyonel ortamda şeylerin nasıl olduğunun algılanmasıdır. İklim genellikle örgütleri tanımlamak için kullanılmış olsa da, bu terim insanların çalıştıkları grup veya iş atamaları hakkındaki algılarını tanımlamak için de kullanılabilir. Ayrıca aileler, kulüpler ve ikili ilişkiler gibi iş dışı sosyal sistemleri tanımlamak için de kullanılabilir.

## **6.2 Örgüt İkliminin Önemi**

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, belirli bir örgütte bulunan ve onu diğer örgütlerden ayıran özellikler kümesini tanımlamaya yarayan iki terimdir. Organizasyonel iklim, daha az istikrarlı özellikler içerir, dış ve iç etkilere daha



duyarlıdır. İşletmenin organizasyonunun genel organizasyon kültürü göz önüne alındığında, iki departmanındaki organizasyonel iklim büyük ölçüde değişebilir (liderlik stiline bağlı olarak). Örgütsel iklimin ana bileşenleri şunlardır (Parygin, 2017:27):

- Yönetimsel değerler (liderlerin değerleri ve özellikle bu değerlerin çalışanlar tarafından algılanması, hem resmi hem de gayri resmi gruplar içindeki organizasyonel iklim için önemlidir);
- Ekonomik koşullar (ekibin ikramiye ve çalışan teşvikleri dağıtımına katılıp katılmadığı grup içinde ilişkilerin adil bir şekilde dağıtılması çok önemlidir);
- Organizasyon yapısı (değişimi organizasyonda organizasyonel iklimde önemli bir değişikliğe yol açar);
- Örgüt üyelerinin özellikleri;
- Organizasyonun büyüklüğü (büyük organizasyonlarda, küçüklerden daha fazla sağlık ve daha büyük bürokrasi, yaratıcı, yenilikçi iklim, küçük organizasyonlarda daha yüksek bir uyum düzeyi elde edilir);
- Çalışmanın içeriği;
- Yönetim tarzı.

Modern organizasyonlarda, örgüt iklimini oluşturmak ve incelemek için çok çaba harcanmaktadır. Araştırması için özel yöntemler var. Organizasyonda, çalışmanın zor ancak ilginç olduğuna dair çalışanlar arasında kararlar oluşturmak gerekir. Bazı kuruluşlarda, çalışanlar ve aileleri için ortak boş zaman etkinlikleri düzenleyerek, kafa ve personel arasındaki etkileşim prensipleri yazılı olarak belirlendi ve sabitlendi.

### **6.2.1 Örgüt ikliminin çalışanlar açısından önemi**

Bir kuruluşun üretkenliğini ve performansını artırmak için yöneticiler, işgücünün insan kaynaklarını, tutum ve davranışlarını anlamalıdır. Örgütsel bağlılık, belirli bir iklim içerisindeki bir kuruluşa işgücü bağlılığını ölçmek için incelenebilecek birçok unsurdan biri olabilir. Günümüzde firmalar performansı artırmak, iş memnuniyetini arttırmak, çalışanların cirosunu ve işe

devamsızlığını azaltmak ve işçilerin kuruluşa bir bütün olarak katılımını ve bağlılığını artırmak için rahat bir atmosfer ve uygun bir çalışma ortamı yaratma eğilimindedir. Tanımı gereği, organizasyon karşılıklı amaç ve hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan bir grup finansal, sermaye, fiziksel ve insan kaynakları olarak kabul edilmektedir. Bu kaynak seti aynı misyon ve vizyon doğrultusunda çalışır, ortak değerleri ve normları paylaşır ve benzer stratejileri, sistemleri ve prosedürleri takip eder. Organizasyon içindeki birçok faktörün çalışanlar ve personel üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Bu iç ve dış özellikler, kuruluşun performansını, işleyişini ve kültürünü etkileyen organizasyonel iklimi belirler. Kaynakların ve özellikle insan varlıklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak için, herhangi bir kuruluşun yönetimi, işçi bağlılığı düzeyini ve bağlılığını artırabilecek iyimser bir teşvik ortamı sağlayabilir.

Örgüt iklimi ve bağlılığı ve bunların diğer değişkenlerle ilişkisi konusunda önemli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, Mercer ve Bilson (1985:72), örgüt iklimi ile çalışanların iş doyumunu ve bağlılık da dahil olmak üzere yarattığı sonuçlar arasında anlamlı bir pozitif ilişkinin varlığını doğrulamıştır. Ayrıca Ferris ve ark. (1998:235), iklimin, bireysel ve örgütsel performanstan da bahsetmemekle birlikte, çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde yapıcı etkileri olduğunu doğrulamıştır. İklim boyutları ile değişkenler arasında iş doyumunu, iş performansı, liderlik stilleri ve davranışları gibi bir ilişki bulunmuştur (Schnake, 1983:791). El-Kassar ve arkadaşları (2010:55) liderlik boyutu ile beş örgütsel iklim arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır: yapı, sorumluluk, ödül, sıcaklık ve destek ve onay beklemek. Ayrıca, çalışma, yapısal bir iklimdeki yapısal yönlendirme faktörünün bir kuruluştaki liderlik boyutu üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel iklimin, çalışanların bilgi yönetimine karşı algıları üzerinde büyük etkisi olduğuna inanılmaktadır ve çalışanların yaratıcılığını ve verimliliğini artırması daha olasıdır (Litwin ve Stringer, 1968:5). İnsan kaynakları ile ilgili örgütsel özelliklere ilişkin çeşitli bağlılık türleri arasındaki ilişki araştırılmıştır (Simola, 2011:68). Sonuçlar duygusal gelişim ve organizasyon arasında kariyer gelişiminde iyi fırsatlar sunan pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, normatif bağlılığın toplumsal değerlere yüksek ilgisi olan şirketlerle olumlu

ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ancak çalışma, devam taahhüdü ile iş güvenliği ve faydalar gibi kurumsal yönler arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir.

### **6.2.2 Örgüt ikliminin yöneticiler açısından önemi**

Daha önce de belirtildiği gibi, yenilikçi liderliğin ihtiyaç duyduğu diğer önemli faktör, yenilik için bir örgüt iklimi oluşturmaktır. Klein ve Sorra (2001:811), örgüt ikliminin inovasyon uygulamasında kilit bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Bir organizasyonda yenilikçi bir iklim veya kültür oluşturmak, yenilikçi bir liderliğin önemli görevlerinden biridir. Aynı zamanda, yaratıcı örgüt iklimi inovasyonun başarısına yol açan temel unsurlardan biridir. Bunu başarılı bir şekilde yapmak, öncelikle yenilikçi iklimi başlatan liderliği daha da güvenli hale getirecek ve güçlendirecektir. Bu başarı, inovasyona katkıları ya da başka bir deyişle gelecekteki başarısı nedeniyle liderliği daha fazla takipçiye bağlayacaktır. Bir liderlik, inovasyon için elverişli bir iklim yaratmak için bir kurumun iç çevresini manevra edebilecek nitelik ve beceriye sahip olmalıdır.

Ashkanasy ve ark. (2000:131) örgütsel iklim ve yenilik arasında doğrudan bir etki olmamasına rağmen, elverişli bir iklimin doğal olarak insanları yenilik aramaya itebileceğini ileri sürmüştür. Schneider (1990:3), organizasyonel iklimin genellikle çalışanların çalışma ortamlarına olan sevgisi ve ne tür davranışların ödüllendirilebileceği beklentisi olarak tanımlandığını vurguladı. İklim, bir kurumdaki bireyin hissi, davranışı ve tutumu ile daha fazla ilgilidir, ancak organizasyonun bir niteliği olarak kabul edilmiştir (Ekvall, 1996:105). İletişim, problem çözme, karar verme ve öğrenme yollarını etkileyebilir (Isaksen ve Tidd 2006:328). Daha derin ve daha kalıcı değerler, norm ve inançlar ile ilgilenen kültürün aksine, iklimin gözlemlenmesi ve değiştirilmesi daha kolaydır.

Örgütsel iklimin güven ve açıklık, meydan okuma ve katılım, fikir zamanı ve desteği, çatışma ve tartışma, risk alma ve özgürlük gibi yaratıcılığı ve değişimi destekleyen en kritik faktörler olarak tanımlanan birçok boyutu olmuştur.

### **6.2.3 Örgüt ikliminin işletmeler açısından önemi**

Küreselleşme nedeniyle, iş pazarları gittikçe daha rekabetçi hale geliyor. Uluslararası şirketler üretim hatlarını değiştirir, hizmetleri daha düşük maliyetli

hale getirmek için dış kaynak kullanır. Bu zamanlarda değişim kaçınılmaz bir sonuçtur. Bununla birlikte, büyük kuruluşların aynı yasal, ekonomik, pazarlama veya diğer danışmanlık şirketlerine erişimi vardır, bazı kuruluşlar diğerlerinden daha etkilidir. Yazarın görüşü, nedenlerden birinin içsel olduğudur. Kuruluşun kurum içi iklimi nasıl oluşturabilir. Örgüt kültürünü geliştiren çalışanlar arasındaki ilişkiler başarının anahtarıdır. Bu nedenle, örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki korelasyona bakmak önemlidir. James ve James (1989:40) örgütsel iklimini, çalışma ortamının çok çeşitli bireysel değerlendirmelerini kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamaktadır. Glisson ve Lawrence (2011:767) psikolojik ve örgütsel iklim arasındaki farktan bahsetmektedir. Psikolojik iklim, bireyin çalışanlarının çalışma ortamının kendi refahı üzerindeki psikolojik etkilerini algılaması olarak tanımlandığından, ancak belirli bir çalışma birimindeki çalışanlar, çalışma ortamlarının etkisi hakkındaki algıları üzerinde anlaştıklarında, paylaşılan algıları organizasyonel iklimini tanımlamak için bir araya getirilebilir.

### **6.3 Örgüt İkliminin Boyutları**

Örgüt iklimi terimi örgütün çalışanlar üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olur. Bu bağlamda, örgüt iklimi boyutları, örgüt içindeki iklimi ve davranışları ölçmek için kullanılmaktadır. Yönetim, yönetim psikolojisi, eğitim yönetimi ve sosyal psikoloji alanlarıyla ilgili yazılmış kitaplarda birçok boyuttan bahsedilmektedir. Bu boyutlar araştırmacının önemli olduğunu ve iklimi etkilediğini düşündüğü farklı faktörlerdir.

Çeşitli iklim araştırmalarında bahsedilen boyutlardan; organizasyonun büyüklüğü, liderlik tarzı, iletişim ağları, karar verme süreci, uyum sorumluluklarının sınırlandırılması, dostane çalışma ve birlik duygusu vb. Bu iklimlerin ortak özelliklerinin belirlenmesinin veya genel bir başlık altında birleştirilmesinin çözüm bulmak için yararlı olacağı belirtilmektedir. Ertekin (1978: 27) tarafından geliştirilen organizasyonel iklim boyutları üç gruba ayrılmıştır; bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Özler ve Dirican, 2014: 295).

**Çizelge 6.1: Örgütsel İklim Boyutları**

<b>Bireysel Özellikler</b>	<b>Kurumsal Özellikler</b>	<b>Çevresel Özellikler</b>
Memnuniyet	Örgütsel yapı	Sınırlayıcı Çevre
Tanıtm ve İlerleme Olanakları	Organizasyon Politikası	Motive Edici Çevre
İnsanların Önemi ve Onuru	Organizasyonun Amacı	Çalışma Koşulları (Sıkıcı, Kalp Isıtıcısı)
Bloke etme	Ödül Şeması ve Ücretler	Yönetim Desteği
Güven Anlayışı	Örgütsel Çatışma	Basınç
Kuruluşun Diğer Üyelerine Duyarlılık	Kuruluşların Uyumsuzluğu	Yönetimin Eleştirisi
Risk Alabilir	Çok Katı Denetim ve Kontrol	
Arkadaşlık İlişkisi	Bildirim	
	Liderlik	
	Karar	
	Organizasyonun Gelişim Fırsatları	
	Örgütsel Netlik	

Tablo 2'de, örgüt iklim boyutları ortak noktalarından bahsedilmekte ve genel başlıklar altında birleştirilmektedir. Bu boyutlar 3 başlık altında birleştirilmiştir; bireysel özellikler, organizasyonel özellikler ve çevresel özellikler. Bireysel özellikler çalışanların iklimi algılama biçimleriyle ilgilidir. Örgütsel özellikler örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgilidir. Çevresel özellikler, organizasyonlar ve çalışanlar ile ilgili faktörlerin birleşmesinden oluşur.

Araştırmacıların çoğu boyutlar için farklı tanımlar kullanmıştır. Örgüt ikliminin nesnel göstergeleri çok çeşitli değişkenleri içerir. Hangi değişkenlerin iklimi oluşturduğunu veya iklimin hangi değişkene sahip olduğunu vurgulayan ana yazarlar Litwin ve Stringer'dir. Örgüt ikliminin temel boyutları aşağıda gösterilmiştir.

### **6.3.1 Amaç boyutu**

Örgütsel iklim, üyelerin çalışma ortamlarına ilişkin algılarını tanımlar. Mevcut çalışmalara bakıldığında, iki temel mod açıktır: biri makro mod, yani tüm çalışma ortamında algılayan örgütsel iklim bireyelerine yönelik araştırma; diğeri mikro moddur, yani kuruluşun belirli bir boyutuna veya belirli bir ortamına yönelik araştırma. Örneğin, ekolojik boyuttan farklı performans düzeylerine sahip şirketlerde örgütsel iklim araştırılmıştır (Kangis, Gordon ve Williams, 2000:230); sosyal sistem boyutundan, yöneticilerin örgütsel iklim üzerindeki etkileri gözlenmiştir (Butcher ve Houston, 1994:505); örgüt iklimi bir insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmiştir (Ren, Huang ve Zheng,

2001:63). Son yıllarda, giderek daha fazla araştırmacı mikro modun sadece örgütsel iklimi doğru bir şekilde ölçmekle kalmayıp, aynı zamanda kuruluş için daha pratik bir değer olduğunu düşünmektedir (Ren, Huang ve Zheng, 2001:65). Bir çalışma, insan kaynakları yönetimi durumlarının kuruluş üyelerinin en çok endişe duyduğu konulardan biri olduğunu bulmuştur (Ren, Huang ve Zheng, 2001:67). Bu konuların işe alım, seçim, eğitim, maaş veya performans değerlendirmesi ve faydaları olsun, hepsi çalışanların hayati çıkarları ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi tarzı ve çalışma şekli, çalışanların örgütsel iklimi algılama biçimi açısından çok önemlidir ve bu nedenle de örgütsel iklimi etkileyen önemli faktörlerdir. Ayrıca, üyelerin örgütsel insan kaynakları yönetimi tarzı hakkındaki görüşleri kişisel performanslarını etkilemektedir.

### **6.3.2 Yöneticilerin yönetim tarzı boyutu**

Liderlik, çalışanların katılımı, örgütsel iklim ve iş tatmini kavramları herhangi bir organizasyonun yaşamı ve hayatta kalmasında çok önemli faktörlerdir. Bunun nedeni, bir kuruluşun performansının, işgücünün kendi görevlerine yönelik davranışlarına ve tutumuna ve liderlerin üretken işçilerini yönetme ve elde tutma yeteneklerine bağlı olmasıdır. Bir kuruluşun yeterli planlama, organizasyon ve kontrol prosedürü olabilir, ancak zayıf liderlik nedeniyle ayakta kalamaz. Etkisiz liderlik, örgütsel başarısızlıkların çoğunu açıklamaktadır ve bu, örgütsel gelişim için ciddi bir engeldir. Tüm işgücünü kapsayan insan kaynakları, kuruluşların yaşamında önemli bir faktördür. Bununla birlikte, kuruluşlarda yönetime ilişkin önemli bir endişe, çalışanların işe karşı olumsuz tutumudur. Memnun olmayan bir işçi, düşük iş katılımı, devamsızlık ve organizasyondan ayrılma niyeti gibi davranışsal tezahürlerle çalışmalarına karşı olumsuz tutum geliştirebilir.

Cloete (2011:11), örgüt iklimi teorisinin bir örgütteki liderlerin örgüt ikliminin kararlaştırılmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu savunduğunu belirtmiştir. Kuruluşta daha iyi liderler varsa, organizasyon daha üretken, daha rekabetçi ve daha duyarlı olacaktır (Griffith vd., 2010:439). Örgüt iklimi yukarıdan aşağıya doğrudur, üstünden başlar ve astı etkiler (Yianns, 2009:17). Limonlar, Newsome ve Brashears (2013:195) “liderlik davranışının örgütsel iklimi doğrudan etkilediğine” dikkat çekti. Eustace ve Martins (2011:41), sezgisel liderlik ile

örgüt iklimi arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Öte yandan, dönüşümcü liderlik yenilikçi bir organizasyonel iklim yaratabilir ve çalışanların yaratıcılığını ve memnuniyetini artırabilir.

Örgüt iklimi, çalışanların örgütlenmeye karşı ortak bir tutumu olarak kabul edilir. Örgüt iklimi çalışanlar arasındaki etkileşimlerle de oluşur ve çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkiler.

### **6.3.3 Dayanışma ve arkadaşlık boyutu**

Sosyallik ve dayanışmanın birleşimi, her biri belirli özelliklere, avantajlara ve tuzaklara sahip olan dört tür kültürü ağa bağlanmış, parçalanmış, toplumsal ve paralı olarak üretir. Olumlu tarafta, çalışanların geliştirdiği davranışlar kuruluşun yararına katkıda bulunurken, olumsuz tarafta çalışanların davranışları kuruluşun çıkarlarına aykırıdır. Goffee ve Jones (2003:55) tarafından önerilen bu dört farklı kültür türü aşağıda kısaca açıklanmıştır. Dayanışma, çalışanların ortak hedeflere hızlı ve verimli bir şekilde ulaşma arzusunu da içerir. Yüksek dayanışmada, kuruluşun ve hissedarlarının yararına rakiplerle uğraşmaya önem verilmektedir. Öte yandan, düşük dayanışmaya sahip ortamlarda çalışanlar meslektaşlarına önem vermemekte ve yüksek düzeyde iç çatışma ya da yetersiz kişisel çıkar sergilemektedirler. Hedeflere yüksek odaklanma, çalışanların artan baskı ve zorluk hissi yaşamalarına neden olabilir. Ayrıca, düşük dayanışma ortamlarında, kişisel hedeflerini takip eden çalışan grupları vardır ve iş hedeflerine ilişkin bir uyumsuzluk ve odak eksikliği vardır.

### **6.3.4 Örgütü benimseme boyutu**

Günümüzde küresel ekonomik değişikliklerin yol açtığı değişiklikler, iş hayatında esneklik ve işbirliği gibi faktörlerin önemini artırmıştır. Ayrıca, iş hayatındaki ilişkilerin ve kariyer seçimlerinin değişmesi organizasyonda işbirliğini gerektirdi ve bu nedenle ilişkileri örgüt içinde bir arada tutan güven duygusunun önemini artırdı. Bugün ticaret serbestleştirildiğinde, güven duygusu önem kazanmaya devam ederken, birçok alanda da değişiklikler olmuştur ve bunlar halen devam etmektedir. Mevcut ekonomik örgütlerin bu sürekli değişime ayak uydurarak varlıklarını sürdürmeleri, her geçen gün yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yeni yönetim teknikleri, organizasyonun yükselişinde güven faktörüne öncülük eden insan kaynağının en

önemli organizasyon kaynağı olmasına neden olmuştur. Böylece, kurum içinde verimliliğini artırmak için çalışanların davranışlarını etkileyen sosyo-psikolojik faktörlerin analiz edilmesi gerekliliği, kurumun verimliliği için önemli bir faktör haline gelmiştir (Yazıcıoğlu, 2009: 235). Çalışanlar iş hayatında kendi yetkinliklerini ve deneyimlerini kullanma, başarı memnuniyeti, önemli bir statüye sahip olma, ekonomik ihtiyaçları karşılama, güne başlama ve bitirme ve sistematik ve planlı olma gibi birçok olumlu geri bildirim alırlar.

### **6.3.5 Sorumluluk boyutu**

Liderin değer sistemi, yöneticinin bireyin karar vermede ne kadar güçlü bir pay sahibi olması gerektiğini ya da sorumluluk almak için ödenen kişinin karar verme yükünü ne ölçüde taşıması gerektiğini düşündüğü sorulardan oluşur. Bu inançların gücü liderlik tarzlarını ve dolayısıyla çevreyi etkileyecektir. Astlara duyulan güven, liderin insanların tembel, güvenilmez veya sorumsuz olduğuna ya da insanların uygun bir şekilde motive edildiklerinde bir ortamda yaratıcı ve kendini motive edebileceğine inanmalarına bağlıdır. Lider aynı zamanda direktif bir komuta tarzı veya mikro yönetim konularını takip etme eğiliminde olabilir. Belirsiz bir durumda güvenlik duyguları, yöneticinin belirsiz bir ortamda diğer insanlara karar verme üzerindeki kontrolü serbest bırakma istekliliği üzerinde kesin bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle, liderin belirsizlik toleransı budur.

İzleyiciler, her örgüt ikliminde en önemli unsur olarak kabul edilir. Takipçiler hayati önem taşır çünkü bireysel olarak lideri kabul eder veya reddeder ve grup olarak liderin hangi kişisel güce sahip olacağını belirler (Ekvall, 1996:110). Liderler takipçilerinin stillerini değiştirmeye çalışsalar da, takipçilerinin mevcut davranışlarına geçici olarak uyum sağlamalıdır. Liderlerin, takipçilerin belirli durumlarda nasıl davranmaları gerektiği konusundaki beklentilerini bilmesi önemlidir. Liderler pozisyonlarında yeniyse bu önemlidir. Seleflerinin tarzı o zaman güçlü bir etki. Liderler daha sonra stillerini veya takipçinin beklentilerini değiştirmelidir (Isaksen ve Tidd 2006:330). Liderin stilleri uzun bir süre boyunca geliştiği için adapte olmaları zordur, bu nedenle takipçilerinin beklentilerini değiştirmek daha uygundur.

İnsanlar görevlerin sosyal ilgisine eşit dikkat ile zorlu görevler üzerinde çalışırlar. Organizasyon yüksek bir sosyal sorumluluk anlayışına sahiptir ve



çalışanların ihtiyaçlarına da dikkat eder. Bir liderin ortakları, kuruluş içinde benzer pozisyonlara sahip kişilerdir. Mevcut konumlarından memnun olan liderler için, iş arkadaşlarının beklentileri üstlerinin beklentilerinden daha önemli olabilir. Askerlikte bunun bir örneği, acil patronlarla ilgilenmektense akran gruplarıyla, diğer meslektaşlarıyla veya memurlarıyla daha fazla ilgilenen memurların yerini alabilir ve yeniden istihdam edilebilir.

### **6.3.6 Ödül boyutu**

Bir işletme organizasyonundaki ödül yönetimi temel olarak, söz konusu işletmenin çalışanları adil bir standarda ve kuruluşun onlara nasıl değer verdiğine göre ödüllendirmek için strateji ve politikalar oluşturduğu ve uyguladığı yöntemdir. Bir iş organizasyonundaki ödül yönetimi, genellikle çalışanın ücretini analiz eden ve kontrol eden işlerden ve çalışanlar için diğer tüm faydalardan oluşur.

Bir iş organizasyonunda ödül yönetiminin temel amacı, çalışanları tamamladıkları iş için adil bir şekilde ödüllendirmektir. İşletme organizasyonlarında ödül yönetiminin var olmasının temel nedeni, söz konusu kuruluştaki çalışanları sıkı çalışmaya ve işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive etmektir (Bass, 1985:58). Ticari organizasyonlarda ödül yönetimi sadece ücret gibi finansal ödüllerden değil, aynı zamanda çalışan tanıma, çalışan eğitimi / gelişimi ve artan iş sorumluluğu gibi finansal olmayan ödüllerden de oluşur.

Bir iş organizasyonundaki ödül yönetimi, iş organizasyonlarının performansının iyileştirilmesine yönelik ödül uygulamalarının tasarımı, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgilenir.

### **6.3.7 Destek boyutu**

Örgütsel destek teorisine dayanan örgütsel destek çalışanların kuruluşlarının katkılarına değer verdiklerini ve refahlarına önem verdiklerini ifade eder. örgütsel destek, kuruluşun refahını korumak ve kuruluşun amacına ulaşmasına yardımcı olmak için belirgin bir yükümlülük oluşturabilir (Eisenberger ve ark., 2001:12). Bu arada İS, örgütsel üyelik ve rol statülerini sosyal kimliklerine entegre ederek sosyo-duygusal ihtiyaçları gerçekleştirmeli ve çalışanların

organizasyonun finansal ve finansal olmayan tazminatlarının performansı artırdığına dair inançlarını güçlendirmelidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). İşverenler çalışanların işlerine adanmış ve sadık olmasını ister. Karşılıklılık normuna göre, eğer işverenler çalışanlarına yüksek düzeyde destek sunuyorsa, çalışanlar büyük olasılıkla düşük ciro olasılığı ve yüksek iş performansı ile kuruluşlarına duygusal olarak bağlı olacaklardır.

### **6.3.8 Yapı boyutu**

Örgütsel yapı, örgütsel davranışın güçlü bir belirleyicisidir. Aslında, birçok kişi örgütsel yapı hakkındaki kararların örgütsel davranışın merkezi belirleyicisi olduğuna inanmaktadır. Yöneticiler, örneğin merkezileştirilmesi veya merkezden dağıtılması veya işletilmesinde çeşitli işlevlerin nasıl yapılandırılacağı konusunda sürekli güreşmektedir. Örgütsel sistemler bu iş bölümlerini koordine etmeye çalışan süreçlerdir. Bir örgütün yapısı bir iskelet gibidir: mekânsal ilişkileri tanımlar ve çeşitli bölümleri arasındaki güç ilişkilerini etkiler. Sadece iskelet fazla iş yapmaz; sadece vücudun görevini yerine getirmek için kaynaklarını organize etmeye çalıştığı çerçeveyi sağlar. Bir örgütün sistemleri, hareket ve aktivite üretmek için iskeletin etrafında ve içinde çalışan vücut sistemleri gibidir. Kuruluşta bunlar arasında işe alım, yönetim geliştirme, ödül, bilgi işleme, performans değerlendirme ve promosyon, satın alma, malzeme taşıma, şikayet, iletişim, üretim, muhasebe ve finansman sistemleri (ve diğerleri) bulunabilir (Chandler, 1990:77). Açıkçası, bir iskelet ve çeşitli dinamik sistemleri arasındaki sinerji organizmanın başarısı için kritik öneme sahiptir; bu organizasyonlar için de geçerlidir. Yapı, kuruluşun stratejisine ve içinde faaliyet gösteren çeşitli sistemlere uymuyorsa, kuruluşun etkinliği tehlikeye atılır.

### **6.3.9 Süreç boyutu**

İş süreçleri, bir kuruluşun işleyişinin merkezinde yer alır. Bununla birlikte, esas olarak şirketlerdeki departmanların işlevsel veya ürün odaklı bir şekilde yapılandırılması nedeniyle yönetim çalışmalarında uzun zamandır ihmal edilmiştir. Birçok şirket bu tür organizasyonlardan kopar ve ekonomik çevrenin artan karmaşıklığı ve dinamikleriyle başa çıkmak için sürece dayalı organizasyonlar kurmayı amaçlar. Bu değişikliğin örgütsel yapı üzerinde

belirgin etkileri vardır. Yeterince kişi, iş sürecini yeniden yapılandırma ve değişim yönetim literatüründe, bir şirketi süreçler boyunca yeniden biçimlendirme çabaları ve bunların organizasyon yapısı üzerindeki etkisi hakkında neredeyse hiçbir yorum bulamamaktadır. Çok sayıda danışmanlık firması ve yönetim uzmanları, sürece dayalı bir organizasyonun işlevsel ve ürün odaklı yapılandırılmış firmaların baş edemediği sorunlara güçlü bir cevap olduğunu savunmuşlardır. Süreç tabanlı kuruluşlar da yapılandırılmış olanlardan tamamen farklı bir organizasyon yapısına sahiptir. Ancak süreçlerin örgütsel yapı için tek temel olamayacağını savunulmaktadır (Johansson, McHugh, 1993:54). Tamamen süreç tabanlı bir organizasyon, farklı süreçleri aşan faaliyetlerle ilgili sorunlara girer ve süreçler arası entegrasyon gerekli olabilir. Bu nedenle, kilit bir boyut olarak süreç sahipliğine sahip çok boyutlu bir yapı, tamamen sürece dayalı bir organizasyondan daha ilginç görünmektedir. Süreç mülkiyeti baskın bir boyut olmalıdır (Child 1984:54). Sık görülen bir hata, süreç yönetimini mevcut işlevsel veya ürün boyutunun üzerine ek bir yapısal boyut olarak dayatmaktır. Bu şekilde, sürece dayalı bir şekilde yapılandırılmak diğer boyutlarla çatışır ve süreç sorumluluğu herhangi bir örgütsel meşruiyet kazanmaz.

### **6.3.10 Çatışma boyutu**

Performans yönetimi, yöneticilerin ve çalışanların bir çalışanın iş hedeflerini ve kuruluşa genel katkısını planlamak, izlemek ve gözden geçirmek için birlikte çalıştığı bir süreçtir. Brookins and Media'ya (2007:54) göre, “İşyerinde çalışan çatışması, çalışanların kişilikleri ve değerlerindeki farklılıklardan kaynaklanan yaygın bir durumdur. Sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürülmesi için çalışan çatışmasıyla zamanında başa çıkmak önemlidir. Küçük bir çatışmanın ortadan kalkacağına inanmak yanlış bir varsayımdır, çünkü basit çatışmalar uygun şekilde ele alınmazsa büyük sorunlara dönüşebilir. Yöneticiler, çalışanların çatışmasının ortak nedenlerini anlamalı, böylece konular yönetilemez hale gelmeden önce bir çözüm bulunmalı ”. Çatışma işyerinde düzenli olarak meydana gelir. Meslektaşlar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkar. Yarıklar bir yönetici ve çalışanı arasında gelir. Bir kuruluş içindeki gruplar arasında çatışmaya neden olabilecek bunlar gibi birçok durum vardır.

## 6.4 Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışan ve yaşayan çalışanların ortak algısıdır. Örgütsel prosedürler, politikalar ve uygulamalarla ilgili bireysel algıların toplamıdır. Örgütün, kendileri ve etrafındaki başkaları için bir süre boyunca meydana gelen mikro olaylara dayanan bireysel görüşlerden oluşan psikolojik ortamını temsil eder. Üyeler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, çalışma ve memnuniyetlerini etkileyen çalışma ortamının ölçülebilir özellikleri kümesidir.

Örgüt iklim (Lavanya, 2011:41), firmanın organizasyon yapısı, çalışan ücretlendirme sistemi, iletişim seviyesi, fiziksel atmosfer, organizasyon kültürü vb. Gibi farklı organizasyonel faktörlerle ilgili eksiklikleri tespit etmesini kolaylaştırır. Performanslarını etkileyen ve firmadaki belirli bir davranış kümesinin değerleri açısından tanımlanabilen, çalışanlarının deneyimlediği kurum içi atmosferin mükemmelliğine nispeten dayanır.

Örgütsel iklim (Dhivya, 2011:33) iş motivasyonu, bağlılık ve nihayetinde bireysel veya iş birimi performansını etkileyen normlar, değerler, beklentiler, politikalar ve prosedürlerin bir karışımından oluşur. İklim, bir örgütün üyeleri, grupları ve sorunları ile ilgilenme biçiminde yansıtıldığı gibi bir örgütün ve alt sistemlerinin algılanan nitelikleri olarak tanımlanabilir (Udai, 2006:8). Vurgu, algılanan nitelikler ve alt sistemlerin çalışması üzerinedir. İklim, Örgütsel bağlamda kullanıldığı gibi, sisteme karşı tutum, alt sistemler ve kişilerin sistemlerine ve diğer sistemlerine, görevlerine, prosedürlerine ve kavramsallaştırmalarına yönelik süper koordinasyon da dahil olmak üzere Örgüt içindeki insan grubunun toplam duygusal bir sisteminden oluşur (Susan, 2007:61). Dolayısıyla iklim, her durumda o özel durumdaki insanlar gibi ilişkilere atıfta bulunur.

Pozitif iklim teşvik ederken, negatif iklim ihtiyari çabayı engeller. 'Örgütsel İklim' çalışma ortamının kalitesini ifade eder (Harish, 2006:48). İnsanlar kuruluş içinde değer gördüklerini ve saygı duyulduğunu düşünürlerse, iş sonuçlarının elde edilmesine olumlu katkıda bulunmaları daha olasıdır. 'Sağlıklı' bir organizasyon ortamı yaratmak, liderliğin kalitesi, kararların alınma şekli ve

çalışanların çabalarının tanınıp algılanmadığı gibi çalışanların algılarını etkileyen faktörlere dikkat edilmesini gerektirir.

Örgüt iklimi, çalışanların kuruluşlar hakkında sahip oldukları yaygın tutum, değer, norm ve duyguları ifade eder. Her kuruluş, hem yönetimin hem de çalışanların uygulamalarını ve davranışlarını etkileyen iç ve dış bir iklime sahiptir. Tıpkı bireyin kişiliği gibi, iklim de bir örgütün üyeleri tarafından görülen kişiliğidir. Tüm örgütsel bileşenler yapısı, sistemi, kültürü, lider davranışı, çalışanların psikolojik ihtiyaçları, sosyal kültür değerleri vb. Birbirleriyle etkileşimde bulunur ve örgüt iklimi yaratır.

## **6.5 Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar**

Örgüt iklimi, örgütün üyeleri ve çevresi ile ilgilenme biçiminden kaynaklanabilecek belirli bir kuruluşa özgü bir dizi özellik olarak tanımlanabilir. Örgüt içindeki bireysel üyeler için iklim, örgütü hem statik özellikler (özerklik derecesi gibi) hem de davranış sonuçları ve sonuç-sonuç olasılıkları açısından tanımlayan bir dizi tutum ve deneyim biçimini açıklar. Dolayısıyla, örgüt iklimi, üyelerinin yaşadığı, davranışlarını etkileyen ve örgütün belirli bir dizi özelliğinin değeri açısından tanımlanabilecek iç ortamın nispeten kalıcı bir niteliğidir. Ortaklaşa düşünüldüğünde örgütte insanlar olduğu kadar çok iklime sahip olmak mümkün olabilir, bireylerin eylemleri iklim üzerindeki toplam etkiyi görmek ve çalışma ortamının istikrarını belirlemek için daha anlamlı hale gelir. İklim, toplam sistem perspektifinden görülmelidir. Departmanlardaki iklimlerde farklılıklar olsa da, bunlar genel organizasyonel iklimi belirtmek için belirli bir ölçüde entegre edilecektir. Örgüt ikliminin ilişkili olduğu temel kavramlar aşağıda belirtilmiştir:

### **6.5.1 Örgüt iklimi ve iş tatmini**

Örgütsel araştırmacılar arasında örgütsel iklimin araştırılmasına uzun zamandır ilgi duyulmaktadır. Bunun önemi kısmen iş doyumu, iş performansı, liderlik davranışı ve çalışma grubu etkileşiminin kalitesi gibi diğer organizasyonel fenomenlerle varsayımsal ilişkisinden kaynaklanmaktadır. İş tatmini ile ilgili son araştırmalar, memnuniyeti artırmanın temel aracı olarak işin kendisine veya çalışma ortamına odaklanmıştır. Temel argüman, daha arzulanan bir çalışma

ortamı sağlamak için işler veya çalışma ortamı geliştirilirse, iş memnuniyetinde bir artış meydana gelecektir.

Cranny, Smith ve Stone'a (1992:55) göre iş tatmini, bir çalışanın çalışmaya yönelik duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. İş tatmini, bireylerin işlerine yönelik tutumları açısından da tanımlanmıştır (Weiss, 2002:173). Schneider ve Snyder tarafından (1975:318), iş tatmini işin mevcut koşullarının veya bir işin sonucunda ortaya çıkan sonuçların kişisel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yazarlara göre, bireyin algısı ihtiyaçlar, değerler ve beklentiler gibi kendine özgü koşullarından etkilenir. Bu nedenle işler insanlar için önemli olan faktörler temelinde değerlendirilir. İş tatmini tanımları çeşitlilik gösterse de, genellikle kişinin olumlu ya da olumsuz işiyle ilgili bir tutumu ya da hissi olduğu düşünülmektedir.

Örgüt iklimi ve iş doyumunu araştıran çalışmaların gözden geçirilmesinde Peek (2003:55), yüksek derecede özerkliğe sahip olma, çalışanlara fırsat sağlama, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirme, çalışanlarına ilgi ve ilgi gösterme gibi özellikler gösteren organizasyonel iklimlerin, çalışanların başarılarının tanınması ve çalışanların yüksek tutulması daha memnun çalışanlarla sonuçlandığını belirtmiştir. Benzer şekilde Brief (1998:5), maaş, fayda ve ilerleme fırsatlarının örgütsel iklimin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olan bileşenleri olduğunu bulmuştur.

Özetle, örgüt iklimi ve iş doyumunu birbirinden farklı ancak ilgili yapılarıdır. Örgütsel iklim, örgütsel üyeler tarafından algılanan örgütsel / kurumsal niteliklere odaklanırken, iş doyumunu insanların çalışmalarına yönelik algı ve tutumlarını ele alır.

### **6.5.2 Örgüt iklimi ve verimlilik**

Kurumların iklimi ve performansı üzerine yapılan araştırmalar farklı sonuçlar vermiştir. Bu dağınık kalıp, kısmen farklı çalışmaların farklı performans göstergelerini kullanmasından, zamansal ölçüm sırasındaki değişikliklerden ve farklı türde kuruluşların farklı araştırmacılar tarafından incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, özellikle önem taşıyan, bir kurumun iklimini performansa dönüştürebilen müdahale süreçlerindeki farklılıklardır.

Kopelman, Brief ve Guzzo (1990:282) araya giren süreçleri daha açık hale getirmek için bir model sundular. Örgütsel iklim, “bilişsel ve duyuşsal durumlar” ve “göze çarpan örgütsel davranışlar” yoluyla örgütsel verimliliği (modelde dikkate alınan performans biçimi) etkilemektedir. Eski devletler öncelikle çalışanların iş motivasyonu ve iş doyumunu duygularıdır. Bunların üç tür davranış yoluyla üretkenliği etkilediği düşünülmektedir: bağlanma davranışları (kuruluşa katılma ve kurumda kalma), rol için öngörülen davranışlar (kişinin kurumsal rolündeki görevler) ve vatandaşlık davranışları (zorunlu olmayan yararlı katkılar).

Bu model, kişi-organizasyon uyumunun ve çalışanların psikolojik sözleşmesinin özelliklerini de içeren Sparrow (2001:85) tarafından geliştirilmiştir. Psikolojik sözleşme, Kopelman ve meslektaşları tarafından ele alınan iki temel müdahale süreci olan “zihinsel, duygusal ve tutumsal durumlar” ve “göze çarpan örgütsel davranışlar” ı içerdiği düşünülmektedir. Psikolojik durumlar algılanan iklimi ve potansiyel kişi-organizasyonu göze çarpan çalışan davranışlarıyla ve daha sonra da organizasyon düzeyindeki performansla ilişkilendirir. Bu devletler algılanan adalet ve örgütsel destek, iş motivasyonu ve güven, bağlılık, işe katılım ve iş tatmini duygularını içerir.

İş tatmininin iklim-performans derneklerine aracılık ettiği tespit edilirse, iklimin örgütsel performans için önemi kısmen değerlendirme açısından (aşağıda gösterilecek şekillerde) açıklanabilir ve yukarıda özetlenen modeller kısmi destek alacaktır. Ayrıca, literatürdeki çalışmalar arasındaki farklı bulgular, kısmen, her bir durumda incelenen iklim boyutlarının duyuşsal tonundaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkabilir.

### **6.5.3 Örgüt iklimi ve moral**

Çalışan morali, belirli bir çalışanın veya bir grup çalışanın çalışmaları ve çalıştıkları organizasyon ile olan ilişkisidir. Yüksek çalışan morali çalışanların mutlu olduğu anlamına gelir ve bu da ürettikleri işe yansır. Diğer yandan, düşük çalışan morali çalışanlar arasında daha az üretkenlik ve kötümserlik ile sonuçlanmaktadır. Her kurum için çalışanların moralini yüksek tutmak önemlidir. Çalışanların morali işyeri kültürünün bir parçasıdır ve şirket için önemlidir. İşçiler mutlu olduğunda daha verimli olma eğilimindedirler çünkü

işlerinden zevk alırlar. Çalışanların bir yük olarak çalışma hissi geliştirmemesi önemlidir (Leung, 2008:53). Çalışanların morali örgüt kültürü ve işverenlerin işgücüne nasıl davrandıkları ile belirlenir. Bir çalışanın morali, organizasyona karşı tutumu temelinde geliştirilir.

#### **6.5.4 Örgüt iklimi ve performans**

Örgüt iklimi, çalışanların bir kuruluş içinde nasıl performans gösterdiğini etkileyebilir, çünkü insanların hissetme biçimleri ve performans biçimleri güçlü bir şekilde ilişkilidir. Tanınma eksikliği, güven eksikliği, uyum eksikliği, örgütsel destek eksikliği, hesap verebilirlik eksikliği vb. İle karakterize edilen zayıf bir organizasyon ortamı düşük üretkenliğe, düşük kârlılığa, pazar payının düşmesine ve muhtemelen yüksek çalışan cirosuna yol açabilir. Literatür, örgüt iklimi ve çalışan performansı arasında belirli ve doğrudan bir tarihsel ilişki önermediğinden, örgüt iklimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlaşılması, organizasyonel liderlerin örgüt iklimini geliştirerek üretkenliği artırmalarına yardımcı olacaktır.

Örgüt iklimi, çalışanlar ve işverenler arasında ve arasında var olan etkileşimli ilişkiler ve hepsinin kendilerini bulduğu çalışma ortamıyla da bağlantılıdır (Schneider, 1990:11). Araştırmalar ayrıca, işçilerin söz konusu şirketin yapısı ve politikaları hakkındaki algıları olumlu olduğunda örgüt ikliminin bir şirketin büyümesini ve başarısını etkilediğini göstermiştir (Patterson ve ark. 2004:47). Örgüt ikliminin de çalışanların moralini, bağlılığını, sadakatini, memnuniyetini, refahını ve performansını önemli ölçüde etkilediği gösterilmiştir (Potosky ve Ramahrishna, 2001:571). Ayrıca, sağlıklı ve tatmin edici bir iklimde çalışmanın, bir kuruluştaki işçilerin performans düzeylerini ve kalitesini etkilediğini belirtmek gerekir. Çünkü uzun zamandır davranışın hem bireyin özelliklerinin hem de çevresinin doğasının bir fonksiyonu olduğu açıktır (Potosky ve Ramahrishna, 2001:572). Ayrıca, bir kurumun özerklik sistemleri kurması, çalışanlar arasında güven geliştirmesi, şirketin tüm işlerinde adalet geliştirmesi, verimliliği artırmak için iş ve organizasyon dostu olacak etkin destek sistemleri ve politikaları uygulaması ve organizasyondaki çalışanların yenilikçiliği (Koys ve De Cotiis, 1991:10). Bunun nedeni, çalışma ortamlarındaki önemli çevresel özelliklerin, kuruluşlarının çalışan algılarının analizi ve belirlenmesi için elzem olmasıdır (Patterson ve ark., 2004:42).



Geçtiğimiz on yılda, Örgüt iklimi ve örgütlerin başarılı performansında oynadığı rol hakkında çok şey yazıldı. Bilimsel yayınların örgütsel iklimin örgütsel performans üzerindeki etkisi üzerindeki bu büyümesine rağmen, çok az ampirik kanıt bulunmaktadır. Ödül sisteminin verimliliği artırması ve kurumsal hedeflere ulaşmak için kurumsal kaynakların etkin ve verimli kullanımını etkilemesi beklenmektedir. Kuruluşun kurumsal hedeflerine ulaşmasını sağlamak için çalışanların taahhüdü gereklidir. Kuruluşun ilerlemesini etkileyen gizli konular kuruluşun yararına yönetildiğinde güven elde edilebilir.



## **7. ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **7.1 Örgüt İkliminin Türleri**

İklim geniş bir kavram olarak yıllar boyunca farklı türlerde önlemler ile ölçülmüş ve farklı şekillerde incelenmiştir. Farklı iklim türlerinden bazıları bunlarla sınırlı olmamakla birlikte şunları içerir: Yenilik, Büyüme, Liderlik, Destek ve Adalet iklimleri aşağıda tartışılmıştır:

#### **7.1.1 Bürokratik iklim**

İş süreci verimliliği ve teknoloji uygulamasında profesyonel bir danışman olarak, çıktılarının etkili ve ölçülebilir olması çok önemlidir. Kuruluşlarla çalışırken sonuç beklenmektedir. Bu sonuçlar, çeşitli endüstrilere sunulan çok çeşitli danışmanlık deneyimlerinin analizidir. İş süreçleri, iş hedefleri, stratejik ve taktik planlama, bilgisayar sistemleri, organizasyon yapısı ve çeşitli teknolojiler söz konusudur. Başarılı bir şekilde yürütülen bir proje, bir işletme içindeki birçok ögenin, tümüyle organizasyonel yapı ile etkileşime girerek uygun şekilde hizalanmasına dayanır. Bu başarı, birçoğu hem iç hem de dış kısıtlamalar tarafından yönlendirilen ve nihayetinde işletmenin kendisini düzgün bir şekilde organize etme yeteneğine bağlı olan değişim gerektirir.

Araştırmacılar, bürokrasinin kamu politikaları, uygulamaları ve sosyoekonomik sonuçları üzerindeki önemli etkilerini belirlediler. Büyük bir literatür, devlet bürokrasisinin özellikleri ile makro düzeydeki sonuçlar arasında anlamlı ampirik bir bağlantı tanımlamıştır. Bürokrasinin, devlet memurlarının liyakate dayalı istihdamı ve devlet otoritesinin tarafsız bir şekilde kullanılması (örneğin, Weberian bürokrasisi) gibi bazı özelliklerin, çeşitli makro düzey sonuçlarla ampirik olarak ilişkili olduğu bulunmuştur(Dahlström, Lapuente ve Teorell 2012:656).Önceki uluslararası çalışmalar, bürokrasinin kurumsal özellikleri ile ülke düzeyindeki sonuçlar arasındaki bu olumlu bağlar, gerçekten kaliteli hükümet ve kamu hizmetleri için çalışan kişilere çok az dikkat edilmiştir.

İdeal Weberian bürokrasisi türü devlet memurlarının, meritokrat işe alım, kamu görevlilerinin kariyer farklılıkları ve bürokrasi içindeki sosyalleşme süreci yoluyla elde edilen “esprit de corps” veya ortak norm ve hedefleri profesyonel olarak tuttuğunu varsayar (Dahlström ve Lapuente 2017:12). Meslektaşları ile profesyonel ve güçlü tanımlama ve örgütsel hedefler gibi paylaşılan normlar, kurumların tarafsızlığını veya siyasi oportünizme karşı bir koruma görevi gören hukukun üstünlüğüne saygıyı artırır (Miller 2000:289). Weberian bürokrasi modelinde, “iyi” bürokratin etik özellikleri “prosedüre bağlılık, alt-ve üst-emrinin kabulü, ofisin amaçlarına bağlılıktır” (DuGay 2000:4). İyi bürokratların çalıştıkları organizasyonun düzenine ve bağlılığına itaat etmeleri beklenir.

Geleneksel bir örgütün bürokratik yapısı uzun ve ince bir organizasyon şemasına sahiptir. Bunun yanı sıra, bu tür bir organizasyon genellikle merkezi bir organizasyondur, bu da tüm kararların yöneticiler tarafından verildiği ve yönetici olmayan çalışanların karar verme hakkı olmadığı anlamına gelir. Örgütü etkin kılmak için geleneksel bir örgütün bürokratik yapısı işlerini işlevsel bölümlendirme ile sınıflandırır. Bu, organizasyonun benzer bir beceri ve bilgiye sahip çalışanları bir departman oluşturmak ve bir departman müdürü tarafından yönetilmek üzere sınıflandırabileceği anlamına gelir. Örneğin, pazarlama tüm satışları üstlenecek ve ürün ve hizmetleri tanıtacaktır. İşlevsel departmanlaşma ile çalışanlar işlerini ve ayrıca kime rapor vermeleri gerektiğini kimin hakkında net bir şekilde bilirler. Her departmanın yöneticileri iyi iletişim becerilerine sahip olmalıdır, çünkü merkezileşme organizasyonunda bilgi akışının doğruluğu çok önemlidir.

### **7.1.2 Açık iklim**

Açık iletişim, iş memnuniyeti, örgütsel performans ve karar verme gibi birçok klasik işletme ve yönetim kavramıyla ilgili en hayati iş başarısı faktörlerinden biri olarak kanıtlanmıştır (Rogers 1987:53). Önceki çalışmalar, iletişim açıklığının olumlu ve anlamlı bir şekilde motivasyonla ilişkili olduğunu (Kay ve Christophel 1995:200), çalışanların güçlendirilmesini olumlu yönde etkilediğini (George ve Hancer 2003:36) ve çalışanların kalma niyeti üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu (Al-Omari 2008:25) göstermektedir. İş iletişimindeki açıklığın, çalışanların tutum, konu normları ve algılanan davranış kontrolü de dahil olmak üzere davranışsal davranışları üzerinde olumlu etkileri

olduğu bulunmuştur. Ayrıca, açık iletişim, çalışanlar arasında bilgi ve bilgi paylaşımını teşvik eder, böylece başarılı bir yönetim sistemini destekleyen etkili bir iletişim ortamı yaratır.

### **7.1.3 Kapalı iklim**

Kuruluşun iletişim ortamı, yönetim tarzına bağlıdır. Yönetim, yetkili bir ortamı korumaya inandığında, kapalı bir stil, insanların katı bir yönetim nedeniyle bir şeyler ve fikirler hakkında konuşmaktan çekinmediği kapalı bir iletişim iklimine yol açar. Böyle bir iklimde fikir ve ifadeler özgürce değiş tokuş edilmez ve sadece yönetime uygun bilgi aktarılır. Böyle kapalı bir ortam iletişimsizliğe yol açar.

### **7.1.4 Otonom iklim**

Otonom iklim sürecinde genel olarak örgüt üyeleri kurumun iç ve dış alanlarını denetleyerek sorunları halletme motivasyonuna sahiptirler. Kurumun amaçlarını başarı ile hayata geçirme yönünde sınırsız şekilde yetkileri bulunmaktadır. Liderleri, çalışanlara karar vermede büyük açıdan esneklik süreci tanımaktadır (Tutar ve Altınöz 2010: 200).

### **7.1.5 Destekleyici iklim**

İş desteği çoğunlukla işletmeyi yönetmenin yasal, finansal ve pratik yönleri ile ilgili girişimcilere tavsiye olarak anlaşılmaktadır. Kurumsal endüstrilerin ayakta kalması, mevcut yeteneklerden elde edilen kârı en üst düzeye çıkarmaya ve aynı zamanda bugün işe yarayabileceklerin gelecekte işe yaramayabileceğinin farkına varmaya ve buna bağlı kalmaya bağlıdır. Bununla birlikte, liderler bazen odaklarını mevcut ürün ve süreçlerle sınırlarlarsa, kuruluşlarını değişime tepki olarak adapte etmekte zorlanabilirler. Çalışan ilişkileri arasındaki dengenin nasıl yönetileceğini anlamak, yeniliği benimsemek ve kısa vadeli kârı en üst düzeye çıkarmak, şirketleri için uygun bir gelecek sağlamak için iş liderleri için kritik öneme sahiptir. Gelişmiş teknolojilerin, nitelikli işgücünün, en iyi uygulamaların ve eğitimin kullanılması, birçok büyük kuruluş ve firmada verimliliğın artırılmasına yardımcı olmuştur.

Çalışanlar, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasını engellemek için sözleşme anlaşması hükümlerinden yararlanabilir. Bir organizasyonda yönetimin çalışan

bağlılığı stratejilerinden yararlanma yeteneği çok önemlidir. Cooper-Thomas, Paterson, Stadler ve Saks (2014:318), yüksek düzeyde beklentilerin ve sık performans incelemelerinin çalışan katılımını ve işbirliğini artırabileceğini tespit etmiştir. Kaynakların azlığı, organizasyonların maliyetleri düşürme, üretkenliği ve verimliliği artırma konusunda daha fazla düşünmelerine neden olmuştur. Süreçlerdeki değişkenlik, süreç iyileştirme ile ilgili olduğundan zaman içinde maliyeti azaltabilir (Emrouznejad, Anouze ve Thanassoulis, 2010:297); ancak, bir kuruluş çalışanların katılımını artıran süreçleri dahil etmeye devam etmelidir. McCuiston ve DeLucenay (2010:7) kısa vadeli maliyet düşürme işlemlerinin aynı şekilde başarılı olmadığını belirtmiştir.

Çalışan bağlılığı bugünün işyerindeki en büyük zorluklardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Birçok kuruluştaki karmaşıklıklar ve sıkı düzenlemelerle, çalışanların katılımı gelecekte organizasyonlara meydan okumaya devam edecektir (Mishra, Boynton ve Mishra, 2014:184). Bu husus yönetime meydan okumaktadır, çünkü katılım kuruluşun canlılığını, hayatta kalmasını ve kârlılığını korumada kritik bir unsurdur (Albercht, Bakker, Gruman, Macey ve Saks, 2015:10). Oldukça meşgul çalışanlara sahip kuruluşların, kâr etmeyenlerden daha fazla karları vardır.

Liderlerin çalışan bağlılığını artırmada etkili bir rolü vardır. Şirketin çalışan bağlılığı politikasının gözden geçirilmesi, çalışan ve lider arasındaki güçlü ilişkinin sağlıklı bir ekip ortamını teşvik ettiğini ve iş memnuniyetini ve üretkenliğini artırabileceği doğrulanmıştır. Çalışanlar meşgul olduğunda, bireysel performansları yüksektir ve bu da genel kurumsal performansı olumlu yönde etkileyebilir. Esnek ve uyarlanabilir liderler günümüz kuruluşlarında kritik öneme sahiptir. Başarılı bir iş genellikle mükemmel liderliğin itici gücüne sahiptir.

### **7.1.6 Kontrollü iklim**

Yönetim kontrolü, kuruluşun planlanan veya istenen sonuçları veya "performansları" elde etmeye çalıştığı bir süreçtir. Bunu yaparken, kuruluşlar dış ve iç ortamdan kaynaklanan olumsuz etkileri en aza indirmek için çeşitli önlemler alabilirler. Yönetim kontrolü, organizasyonun performanslarını yönetmek için bir yöntemi temsil eder. Yönetim kontrolü ve muhasebe arasında

açık bir ilişki vardır, ancak temel farklılıklar da vardır. Örneğin, finansal muhasebenin amacı, şirketin performansları hakkında özet rapor vermektir. Bilgiler öncelikle dış paydaşlara yöneliktir ve kabul edilen finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanmıştır. Öte yandan, yönetim kontrolünün görevi, kuruluşların yöneticilerine temel stratejik hedefleri ve planları formüle etmelerine ve uygulamalarını izlemelerine yardımcı olmaktır. Genel olarak, yönetim kontrolü içsel bir süreçtir. Yönetim kontrolü tarafından kullanılan teknikler ve araçlar, her kuruluşun özelliklerine uyarlanır ve genel kabul görmüş standartlara tabi değildir.

Yönetim kontrolünün teorik bir disiplin olarak geliştirilmesi, 1965 yılında Robert Anthony tarafından yayınlanan Planlama ve Kontrol Sistemi başlıklı bir makalenin semineriyle bağlantılıdır. Yönetim kontrolünü stratejik planlamayı operasyonel kontrole bağlayan bir işlev olarak tanımlamıştır (Otley, 1994:289). Yönetim kontrolü başlangıçta gelişmiş sanayi ülkelerindeki büyük, merkezi olmayan şirketlerin yönetim sorunlarına bir çözüm olarak düşünülmüştür. Yöneticiler, şirket içindeki alt kuruluş birimlerinin çalışmalarını nasıl koordine edip kontrol edecekleri konusunda sorun yaşadılar. Görev, bu birimlerin faaliyetlerini üst yönetimin amaçlarına uymaktı. Ayrıca, yöneticilerin onaylanan planlardan sapmaları düzeltebilmelerine yardımcı olmak için bilgi sağlamak gerekiyordu. Klasik yönetim kontrolü teorisi, sorumluluk merkezlerinin oluşturulması yoluyla bir çözüm sundu. Bunlar maliyet merkezleri, gelir merkezleri, kâr ve yatırım merkezleridir. Bu temelde sorumluluk muhasebesi adı verilen özel bir yönetim muhasebesi dalı oluşturulmuştur.

Seksenlerde ekonomistler Jensen ve Meckling tarafından geliştirilen Ajans teorisi, klasik yönetim kontrolü teorisinin oluşumundan çok sorumludur. Ajans teorisi, iki kişi, sahipler ve çalışanlar arasında bir dizi açık ve zımni sözleşme yürüten bir dünya fikrine dayanmaktadır. Bu dünyada, her iki taraf rasyonel bir şekilde davranmakta ve sadece kişisel çıkarlar tarafından motive edilmektedir. Ajans ilişkisi, mal sahibinin (veya müdürünün) karar alma yetkisini, mal sahibi adına emirleri yerine getiren yöneticiye (veya acenteye) devretmesi gerçeğine yansır. Kişisel faydasını en üst düzeye çıkardığı için, bir ajan olarak yönetici her zaman sahibinin yararına hareket etmeyecektir. Sonuç olarak, mal sahibinin yöneticilerin davranışlarını kontrol etmek için muhasebe ve diğer kontrol

yöntemleri gerekmektedir. Kişisel çıkarlara ek olarak, sahipler ve yöneticiler arasındaki acentelik ilişkisi de olumsuz seçim, ahlaki tehlike, asimetrik bilgi ve benzeri gibi diğer faktörlerden etkilenmektedir (Hewege, 2012:2).

1960'larda günümüzde klasik yönetim kontrolü teorisinin yaratılmasından bu yana, yarım asırdan fazla olmuştur. Bu dönemde organizasyonların çevresinde büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Küreselleşme, deregülasyon, Çin, Hindistan ve Brezilya gibi güçlü gelişmekte olan ekonomilerin yükselişi, yeni teknolojilerin yayılması, bilginin dijitalleştirilmesi, vb. Akademisyenler, yöneticiler ve diğer paydaşlar arasında, mevcut yönetim kontrol sisteminin değişen koşullarda iş yapmakla alakasız hale geldiği konusunda şüpheler doğmuştur.

### **7.1.7 Yenilikçi ve yaratıcı iklim**

Yaratıcılık veya değişim iklimi olarak da adlandırılan yenilikçi iklim, hem kuruluşlar hem de araştırmacılar için bir iklim türü olmuştur. Yenilikçi İklim, bir organizasyonun rekabet gücü kazanması için bir varlıktır. Kuruluşun bir parçası olduğu kabul edilen bir kuruluş tarafından sergilenen kalıcı davranış olarak tanımlanır ve çalışanları onu yorumlayabilir, anlayabilir ve deneyimliye bilir.

Shalley ve Gilson (2004:34), inovasyon ortamının, çalışanların yenilikçiliği sağlayacak araçlar, Prosedürler ve kaynaklar sunarak nasıl yaratıcı olmaya teşvik edildiklerini öne sürmektedir. Öte yandan, çalışanların açık iletişime, zorlu iş atamalarına, risk ve istikrarsızlığa tolerans göstermesine, açıklığa, değişime ve yeni fikirlerin yaratılmasına ve uygulanmasına büyük önem veren kuruluşlar tarafından tutulan bilişsel algılar olarak adlandırılmıştır (Van der ve diğerleri, 2005:313). Carmeli ve Schaubroeck, (2007:37), yenilikçi iklimin, çalışanlarının kuruluşlarının yenilikçi olmaları hakkında sahip oldukları düşünceye dayalı olarak öznel olduğunu ifade etmiştir.

Yenilikçi veya yaratıcı iklim, bir organizasyonun performansını artırmak için daha önemlidir ve değişen organizasyonlar çağında olduğumuz için, ilgili kalmak için organizasyonların değişmeye zorlandığı, bu nedenle organizasyonlar için bir gereklilik haline gelmiştir.



### **7.1.8 Babaerkil iklim**

Babaerkil iklim sürecinde lider hem astları kontrol etmek ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır, dolayısıyla her iki süreçte te başarılı olmakta zorluk çeker. Babaerkil iklim tipi kapalı iklim tipi ile çok yakındır. Çalışanlar beraberlik içinde bulunmamaktadırlar. Bu tip iklimlerde arkadaşlık ilişkileri zor kurulmaktadır. Lider her şeyi öğrenmesi gerektiğini bilerek her yerde bulunmaktadır, hem izleyici hem de kontrolcüdür (Tutar ve Altınöz 2010: 202).

### **7.2 Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler**

Olumlu bir organizasyonel iklim, herhangi bir organizasyonun büyümesi için gereklidir. Olumlu organizasyonel iklime katkıda bulunan birçok faktör vardır. Örgüt iklimini etkileyen çeşitli faktörleri tanımlamak için birçok araştırma yapılmıştır.

Litwin ve Stringer (1966:11), örgüt iklimi çerçevesinin yapı, sorumluluk, ödül, risk, sıcaklık ve destek olmak üzere altı boyut içerdiğini öne sürmüştür. Pareek (1989:161) organizasyonel iklimi bir kuruluşun Yapısı, Sistemleri, Kültürü, Lider Davranışı ve Çalışanların psikolojik ihtiyaçları arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak tanımlamıştır. Srivastav (1993:55), örgüt ikliminin, örgütsel üyelerin örgütsel çalışmanın çeşitli boyutlarıyla ilgili algılarına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bireyin kişisel değişkenleri algısını etkileyebilir. Yaşanan stres, bireyin algısını da etkileyebilir. Stresle baş etmek, strese yol açan sorunların yönetilmesi ve sorunların yönetilmesi, organizasyonel iklimin önemli bir boyutudur. Denison ve ark. (1990:12), Örgüt ikliminin, çalışanların üstün iş performansı ve memnuniyetine yönelik tutum ve davranışlarını değiştirmede önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. İletişim akışı, karar alma uygulamaları ve meslektaşları ile ilişkiler, iş tasarımı ve denetleyici desteği gibi iklimin ölçülen bazı yönleri, kuruluşların finansal performansı, çalışanların verimliliği ve memnuniyeti gibi birçok sonuç değişkeni ile anlamlı pozitif ilişki göstermiştir. Örgüt iklimini etkileyen faktörler aşağıda sıralanmış şekildedir:

#### **7.2.1 Yönetim tarzı**

Kuruluşlar, dinamik doğaları nedeniyle bugün bilinen en karmaşık sosyal yapıyı temsil etmektedir. Çalışanlar kuruluşlarda kilit oyuncular ve katılımları ve

bağılıkları sayesinde kuruluşlar rekabet edebilir hale gelir. Bununla birlikte, örgütler ve insanlar arasındaki ilişki doğada birbirine bağımlıdır ve her iki taraf da birbirlerinin olumlu sonuçlar elde etme yeteneğini etkileyebilir. Kapsamlı araştırmalar, iş tatmininin tek başına gerçekleşmediğini kanıtladı, ancak organizasyonel iklimi oluşturan yapı, büyüklük, ücret, çalışma koşulları ve liderlik gibi organizasyonel değişkenlere bağlıdır. İster resmi, ister gayri resmi, ister hizmet ister endüstriyel olsun, tüm kuruluşlar için ortak olan bir liderin varlığıdır. Liderleri organizasyonel hedeflere ulaşmak için bir grup ya da grup aracılığıyla çalışır. Bu hedeflere ulaşmak için liderler bir liderlik tarzı ya da diğerini benimser. Benimsenen liderlik tarzı (otokratik, demokratik / katılımcı ya da laissez-faire), liderler ve astları arasında ne tür bir işbirliği ve ilişki olacağını belirleyecektir. Önceden belirlenmiş organizasyonel hedeflere yardımcı olması için bir çalışan yönetim tarafından işe alındığında, organizasyona kendi kişisel hedefleri, istekleri, önyargıları ve tercihleri ile gelir.

Enns (2005:7), direktif ve kısıtlayıcı olarak algılanan yöneticinin davranışlarının örgüt iklimi ve işe katılımı daha fazla ilişkili olduğu görüşündedir. Örgütsel iklim de işçilerin performansını arttırdı ve bir işçi ne kadar hevesli olursa, üretimdeki etkinliği de o kadar fazla olur. Örgüt iklimi, belirli bir örgütün ve / veya alt sistemlerinin üyelerle ve dış çevresi ile nasıl başa çıktığı konusunda üye algılarının fikir birliğini ifade eder, çünkü örgüt iklimi kavramı bireysel algılara dayanır. Srivasta (1993:5) bir grup yöneticisi ve süpervizörü incelemiş ve genel organizasyonel iklimin işe katılımı olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bildirmiştir. Eicher, Brody ve Fortinsky (1991:609), örgütsel iklimin iş doyumu üzerindeki etkilerini araştırmış ve örgütsel iklimde yüksek puan alanların iş doyumu ölçeğinde anlamlı farklılık gösterdiğini bildirmişlerdir.

Örgüt iklimi kavramının karmaşıklığının, günümüzün kesin ölçümünü içermesi mümkündür. Bununla birlikte, kuruluşlardaki insanların davranışlarını daha iyi anlamak için yararlı bir kavram gibi görünmektedir. Araştırmalar, iklimin gerçekten çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyen bir faktör olduğunu ve çalışanlar arasında herhangi bir kuruluşun ikliminin doğası konusunda önemli bir anlaşmanın bulunduğunu göstermektedir. İş doyumu, bireyin işiyle ilgili içeriğin ne olduğunu açıklar. Bir kişinin iş tatmini seviyesini

etkileyebilecek çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden bazıları, ücret ve faydaların düzeyi, kuruluş içindeki tanıtım sisteminin algılanan adaleti, çalışma koşullarının kalitesi, liderlik ve sosyal ilişkilerin yanı sıra işin kendisini (ilgili görevlerin çeşitliliği, ilgi ve zorluk) içerir.

### **7.2.2 İşin yapısı**

Örgüt iklimi yedi temel boyut açısından açıklanmaktadır: Yapı (bir kuruluş tarafından benimsenen formaliteler seviyesine ve işlerin ve görevlerin ne kadar açıkça tanımlandığına işaret eder), Sorumluluk (çalışanlara yönetim tarafından verilen görevlerin büyüklüğüyle ölçülür), Risk (kuruluşun risk savunuculuğunu ve riskten kaçınmayı destekleyip desteklemediğini gösterir), Ödül (hak eden çalışanlara ödül tahsis etme terfi sistemini ifade eder), Sıcaklık ve Destek (kuruluşun kolay, yumuşak veya katı ve gergin olup olmadığı), Çatışma (samimi ve sağlıklı bir atmosferin hüküm sürdüğü ölçüde) ve son olarak Onay Beklentisi (hedeflere ulaşmak ve hesaplanmış riskler almak için kendilerine güvenmekle ilgilidir) (Litwin ve Stringer, 1968:54).

### **7.2.3 Yönetimsel değerler**

İdari kültür kamu görevlilerinin davranışlarının algılanmasını, analiz edilmesini ve yorumlanmasını gösterir. Davranış kalıpları içeride (meslektaşlar, iç organizasyon birimleri, üstlerle ilişkiler) ve dışta (diğer organlara, siyasete, vatandaşlara ve medyaya) belirgindir. İdari kültürü, kamu görev ve yetkileri ile belirli bir çalışma ilişkisinde kişisel özelliklerini yansıtan tüm bireylerin bireysel yansımaları kümesi olarak anlatılmaktadır. Bu yansıma en iyi kontrol odağı kavramı ile tanımlanabilir (Zimbardo, 1985: 275). Kişisel gerekçelere rağmen, yönetim kültürü kamu yararı olarak anlaşılabilir - yalnızca bireysel çıkarların toplamını temsil etmez, kendi başına toplam ek değer ve ayırım katar. Tıpkı bireyin kişisel kültürünün eğitim, değerler, ahlak ve çevrenin etkileşiminden oluşması gibi, idari kültür de yetkililer arasında ortaya çıkan ve belirli psikolojik olaylara yansıyan bir dizi değer, standart ve organizasyon kurallarıdır.

#### 7.2.4 Ekonomik değerler

Beşerî sermaye, üretkenliği artırmak ve rekabet avantajını sürdürmek amacıyla firma varlıklarının ve çalışanlarının iyileştirilmesinde anahtar bir unsur olarak tanımlanmıştır. Organizasyonda rekabet edebilirliği sürdürmek için beşerî sermaye verimliliği artırmak için kullanılan bir araç haline gelir. Beşerî sermayeler, bir çalışanın çalışan memnuniyetini ve performansını artıracak bilgi, beceri, yetenek, değer ve sosyal varlık seviyelerini arttırmak için eğitim, öğretim ve diğer mesleki girişimlerle ilgili süreçleri ifade eder.

Rastogi (2000:5) beşerî sermayenin, özellikle çalışanların bilgi, beceri ve yetenekler üzerindeki sürekli gelişimi için kuruluşlar için önemli bir girdi olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, beşerî sermayenin tanımına “kişisel, sosyal ve ekonomik refahın yaratılmasını kolaylaştıran bireylerde yer alan bilgi, beceri, yetkinlik ve nitelikler” (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü veya OECD, 2001: 18). ” Sürekli değişen iş ortamı, firmaların yaratıcılık ve yenilikçiliği içeren dinamik iş planları yoluyla üstün rekabet avantajları için çaba göstermelerini gerektirmektedir. Bu, uzun vadeli sürdürülebilirlikleri için esasen önemlidir. İnsan kaynakları girdisi firmaların rekabet gücünün artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Barney, 1995). Bir bakışta, beşerî sermaye üzerinde önemli çalışmalar yapılmış ve bunların firma performansı üzerindeki etkileri geniş bir şekilde ele alınmış ve açık bir şekilde beşerî sermayenin arttırılması daha fazla rekabet gücü ve performansa neden olacaktır (Agarwala, 2003; Guthrie ve ark. 2002:4). Bu arada, beşerî sermaye felsefesi kapsamında yenilikçilik ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Lumpkin and Dess, 2005:8). Bununla ilgili olarak, firma performansının tanımı bir diğerinden farklı olabilir.

Beşeri sermaye, ekonomik değer üretme konusunda aynı zamanda performans gösterme yeteneği içinde, yaratıcılık dahil olmak üzere, bilgi alışkanlıkları, alışkanlıklar, sosyal ve kişilik özellikleri stokudur. Alternatif olarak, İnsan sermayesi, bir popülasyondaki bireylerin bireysel ve toplu olarak sahip olduğu tüm bilgi, yetenek, beceri, yetenek, deneyim, zeka, eğitim, yargı ve bilgelik kaynakları topluluğudur. Bu kaynaklar, ulusun veya devletin veya bir kısmının hedeflerine ulaşmaya yönlendirilebilecek bir zenginlik biçimini temsil eden insanların toplam kapasitesidir. Bu, ekonomiler içinde hareket eden insanın

toplam ekonomik görünümüdür. Açık veya ekonomik işlemlerle etkileşime girerken sosyal, biyolojik, kültürel ve psikolojik karmaşıklığı yakalamaya çalışır.

### **7.2.5 Ödül sistemi**

Bir organizasyonda insan kaynağı en önemli kaynaklardan biridir. Ödüller ve teşvik, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırmak için ödenen performansa bağlı bir tazminat olarak adlandırılabilir. Bir ödül, bir çalışanın dikkatini çeken ve onu gayret ve coşku ile çalışmaya teşvik eden herhangi bir şey olabilir. Teşvik veya ödül programı, bir bireyin veya grubun performansını motive etmek için bir plan veya program olarak tanımlanabilir. Teşvik programı genellikle parasal ödüller (teşvik ödemesi veya parasal bonus) üzerine kurulur, ancak çeşitli parasal olmayan ödüller veya ödüller de içerebilir.

Ajila'ya (1997:5) göre, dış ödüller kazanabileceği veya alabileceği ölçüde tahsis edilecektir. Birey bir çalışma durumunda motive edilmelidir, bireyin bir ödülle tatmin etme olasılığını gözlemlemesi gereken bir ihtiyaç olmalıdır. Ödül işe özgü ise, böyle bir arzu ya da motivasyon esastır. Ancak, ödül işin dışında ifade edilirse, motivasyon dışsal olarak tanımlanır. Yıllar geçtikçe, kuruluşun çalışanlarının sunumunu artırmak ve böylece kuruluşların verimliliğini artırmak için benimseyebileceği stratejilerden biri olduğu konusunda iyi bir tazminat bulunmuştur. Ayrıca, mevcut küresel ekonomik eğilimle birlikte, çoğu işveren, örgütlerinin olumlu rekabet edebilmesi için çalışanlarının verimliliğinin, çalışanların onları motive etmek için üretkenlik gücünü şekillendirmede uzun bir yol kat ettiğini kavramıştır.

Vroom (1964:4), ücretlerinin kişisel önyargıya bağlı olmayan, ancak çalışanın değerinin değerlendirilmesi amacına bağlıysa, çalışanların daha etkin çalışmaya eğilimli oldukları yönündeki ifadeyi doğruladı. Her ne kadar iş performansını ölçmek için birçok teknik geliştirilmiş olsa da, genel olarak farklı iş türleri için seçilen kesin teknik. Tüm bu konular, uygun bir ödülün işçilere işlerine karşı olumlu bir yaklaşım geliştirmeleri ve böylece Verimliliklerini artırmaları için nasıl neşelendirebileceği veya ilham verebileceğine odaklanmak için çaba göstermektedir. Belki de işçi motivasyonunu kabul etmenin en iyi yolu işin toplumsal anlamını düşünmektir. Bu bağlamda, çalışanların ve işverenlerin kısa

vadeli hedefleri ve uzun vadeli hedefleri verimliliği etkileyebilir. Bu nedenle, işçilere verilen ödüllerin nasıl görünür olduğu göz önüne alındığında, ödülün herkes için aynı şey anlamına geldiği iddialı. Bireyin aldığı ödüller motivasyon anlayışının büyük bir parçasıdır. Çalışma, ödüllerin şimdi iş motivasyonuna ve memnuniyetine neden olduğunu ve bu da performansa yol açtığını önerdi.

İnsan kaynakları ve personel uzmanlarının, yetersiz ücret nedeniyle çalışanlardan elde edilen sonuçların seviyesi konusundaki artan kaygısı nedeniyle işçilerin işleyişi çok önemli hale gelmiştir. Bu yaklaşım aynı zamanda sosyal bir sorundur ve yöneticilerin işçilerini verimliliklerini artırmak için iyi ödüllendirerek yönetme konusunda zorlayıcı olmayan yaklaşımları nedeniyle endüstriyel ortamda mevcut olan sorunları tanımak için çok önemlidir. Tüm sıkı çalışmaların, işlerine ellerinden gelenin en iyisini vermelerinde mutlu olmaları için çalışanların işlerine ilgi duymaya başlamasına yönelik olması gerekir, bu endüstriyel uyumu sağlayacaktır. Bunu göz önünde bulundurarak, bu çalışma örgütsel ortamlarda motivasyonel yaklaşımlardan kaynaklanan sorunların ele alınması için ödüllerin çalışanların performansı üzerindeki etkisini tanımaya çalışmaktadır. Bazı nedenlerden dolayı çoğu kuruluş çalışanlarına ilham vermek için işin dışındaki ödülleri kullanır.

### **7.2.6 Örgütsel iletişim**

İletişim, bilginin iki veya daha fazla taraf arasında iletilmesi ve anlaşılması süreci olarak tanımlanır; bir örgütün iletişimsel yönleri, iletişimin hedeflenen hedef grup için etkin bir şekilde ayarlanması gerektiğini vurgulayan, giderek daha önemli bir stratejik konu haline gelmiştir. İletişim, bir iletinin uyumu ve süreçteki rahatsızlık unsurları dahil olmak üzere, bir gönderen ve bir alıcı arasındaki çeşitli kanallardan bilgi akışı olarak tanımlanabilir. Bilgi gönderen ve alıcıları profil etiketli bir resim oluşturur. Bilgi gönderenler, bilgileri paylaşan herhangi bir paydaş içerebilir. İletişim ayrıca resimler, logolar ve semboller gibi sözsüz mesajları da içerir. İletişim sürecinde bazen gürültü olarak adlandırılan bir dizi engel vardır. Algılamalar, filtreleme, kültürler, diller, perspektifte bozulma ve aşırı bilgi yüklemesi arasındaki farklar iletişim engellerinin tüm örnekleridir.

Örgütsel başarı büyük ölçüde örgütsel sınırların içindeki ve dışındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Örgütsel iletişimi daha başarılı hale getirmek için, tüm katılımcıların ve çalışanların yeterli dil becerilerine sahip olmaları, etkileşimli alıştırmalar yürütmeleri ve kültürler arası farkındalığa sahip olmaları gerekmektedir (Jurkovic, 2012:387). İyi iletişimin örgütsel performansı, performans yönetimini ve karar vermeyi, çalışanlara bağlılığı geliştirebileceğine ve örgütsel ilerleme ve iş memnuniyetine katkıda bulunabileceğine inanılmaktadır.

Bir organizasyon içindeki iletişim, bilgi akışları, siparişler, istekler, ipuçları içeren karmaşık bir sistemdir ve iki ağdan oluşur; biçimsel iletişim (daha küçük sistemlere yayılan) ve gayri resmi iletişim. Biçimsel ve biçimsel olmayan her iki tür de içsel ve dışsal olarak gerçekleşmektedir (Fox, 2006:12). İç iletişim, kuruluş içinde fikir alışverişi ve bilgi alışverişi anlamına gelirken, dış iletişim sırasında müşteriler, distribütörler, tedarikçiler, rakipler ve yatırımcılarla paylaşılır ve onlardan toplanır. Papa ve diğ. (2008:51) resmi iletişimi ‘organizasyonel pozisyonlar arasındaki resmi olarak belirlenmiş mesaj akış kanalları aracılığıyla’ tanımlamıştır. Bu iletişim şekli genellikle konuşmada ve yazılı olarak ve birçok kuruluşta bilgi aktarımı için önceden planlanmış, sistematik ve biçimsel bir süreçtir ve organizasyon şemalarında belirtilmiştir.

İletişim tarzı geleneksel olarak en az kullanılan ve genellikle göz ardı edilen bir unsurdur çünkü güven hattı eksiktir ve potansiyel çatışma ortaya çıkabilir. Aşağıya doğru iletişim akışı, yukarı, yatay ve çapraz iletişim yönünden daha güçlüdür. Üst yöneticilerden başlayarak, daha düşük yönetim düzeylerinden geçerek sonunda hiyerarşinin altındaki tüm diğer çalışanlara kadar başlar. Bu iletişimin temel amacı bireyleri daha düşük hiyerarşik konumlarda yönetmektir.

### **7.2.7 Örgütsel yapı**

Örgütsel işlevler ve faaliyetler organize edilmeli ve koordine edilmelidir. Etkin iş bölümü, faaliyetlerin gruplandırılması, kuruluşun çalışmasının koordine edilmesi ve kontrol edilmesi için uygun şekilde tasarlanmalıdır. Organizasyon yapısı, işlerin tahsisini ve faaliyetlerin ihtiyaç ve hedeflerine göre gruplandırılmasını belirler. Görevde verimlilik ve profesyonellik elde etmek için tüm faaliyetlerin yöneticiler tarafından devredilmesi gerekir. Yöneticilerin

ve organizasyonun etkin işleyişine yol açan bir departmana ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca yöneticilerin özel çıktıları, idari kontrolü ve sorumlulukların belirlenmesi, özgürlük ve gelişimini sağlar. Bir örgütün oluşturulabileceği işlevsel, bölünmüş ve uyarlanabilir olan üç tür organizasyon yapısı vardır. Bunun yanı sıra, organizasyon yapısının örgütsel etkililiğe ulaşmak için formalizasyon, merkezileşme ve karmaşıklık olmak üzere üç boyutu vardır. Etkinliği etkileyen diğer faktörler yönetim politikaları ve uygulamaları, çevresel karakterizasyon, çalışan karakteristikleri ve kurumsal karakteristiklerdir.

“Organizasyon yapısı, her bir pozisyonun sorumluluklarını ve bu pozisyonlar arasındaki ilişkiyi tanımlar”. Bir firma temel olarak, her şeyden önce, işlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri için izleyen ve yönlendiren birisinin gözetiminde kuruluş içindeki her bireyin işini ve sorumluluklarını belirleyen bir yapı oluşturur. İşlerin ve sorumlulukların başka bir pozisyon tarafından denetlenmediği bazı organizasyonlarda işgücü, organizasyonlarına karşı sorumlulukları hakkında uygun rehberlik almadıkları için organizasyonun üretimine katkıda bulunmazlar. Pozisyonların birden fazla kişi tarafından denetlendiği diğer durumlarda, çatışma şansı çok daha yüksektir (Jeff Madura, 2007:277).

Örgütsel yapı, iş, sistem, işletim süreci, hedeflere ulaşmak için çaba harcayan insanlar ve gruplar arasındaki ilişkilerin çerçevesidir. Organizasyon yapısı, görevi belirlenen görevlere bölen ve koordine eden bir dizi yöntemdir. Yapı bir koordinasyon mekanizması değildir ve tüm organizasyonel süreci etkiler. Örgütsel yapı, örgüt içi güç ilişkileri, iktidar ve ilişkiler ve raporlama, resmi iletişim kanalları, sorumluluk ve karar verme heyetinin açıklığa kavuşturulması anlamına gelir (Hold ve Antony, 1991:11).Yapı bir koordinasyon mekanizması değildir ve tüm organizasyonel süreci etkiler. Örgütsel yapı, örgüt içi güç ilişkileri, iktidar ve ilişkiler ve raporlama, resmi iletişim kanalları, sorumluluk ve karar verme heyetinin açıklığa kavuşturulması anlamına gelir. Organizasyonel yapı karar almayı, çevreye uygun tepkiyi ve birimler arasındaki çatışma çözümünü kolaylaştırmalıdır. Kuruluşun temel ilkeleri ile faaliyetleri ve iç örgütsel ilişkiler arasındaki koordinasyon arasındaki ilişki, raporlama ve rapor alma açısından organizasyon yapısının görevleridir (Daft, Çeviri Parsayian ve Arabi, 1998:43).



Örgütsel tasarım, örgütlerin yapısal öğelerini uygun şekilde koordine etme sürecidir. Organizasyonel etkinlik, herhangi bir organizasyon fonksiyonunun organizasyonun yapısına da bağlı olduğu etkililik ölçüsüdür. Organizasyonun etkinliğini etkileyen birçok faktör vardır ve bunlar yönetim politikaları ve uygulamaları, çevresel özellikler, çalışan özellikleri ve organizasyonel özelliklerdir.

### **7.2.8 Örgütsel amaç ve hedefler**

Örgütsel hedef kavramı zaman içinde gelişmiştir, ancak örgütsel hedeflerin teorik tartışmalarının çoğu “normatif” ve “değerlendirici” işlevlerini vurgulamıştır (Connolly ve diğerleri, 1980: 211). Organizasyonel hedefler en çok etkinliği değerlendirmek için kriterler olarak kullanılmıştır (Hoy ve Hellriegel, 1982:308). Bu şekilde kavramsallaştırıldığında, örgütsel hedefler özünde örgütsel davranışların ve elde edilen sonuçların etkinliğini değerlendirmek için kullanılan ölçütlerdir. Çalışma motifi (Blau and McKinley, 1979:200) veya çalışma amacı (Krouse, 1972:544), gibi diğer kavramsallaştırma da “amaçların ne olduğu ve neye ulaşması gerektiğine ilişkin entelektüel değerler veya hâkim fikirler kümesi” gibi kurumsal amaçların normatif işlevini vurgular. Örgütsel hedeflerin normatif bir kavramsallaştırılmasıyla ilgili zorluk, etkililik kriterlerini içeriğe bağlı olmayan bir şekilde tanımlamaktır. Kuruluşların hedefleri bağlamlarına özgü ise, kuruluşlar arasındaki hedefleri karşılaştırmak, bir binanın hacmini başka bir binanın mimari tarzıyla karşılaştırmak gibidir. Ampirik analizimizi kolaylaştırmak için, hedeflerin normatif olarak kavramsallaştırılmasına rağmen alternatif bir ifade sunulmaktadır. Örgütsel hedef türlerini, belirli tatmin edici düzeylerin veya hedeflerin uzlaşma ve başarı yoluyla sürekli olarak güncellendiği bir dizi uyarılmış veya politika kısıtlaması kümesi olarak tanımlarız (Krouse, 1972:550). Hedef türleri, ulaşılması ilgili eylemlerin gerçekleştirilmesini gerektiren etkinlik ölçütleridir. Organizasyonel hedef türleri konseptimiz satışları artırmak, kârı artırmak ve nakit akışını hızlandırmak gibi etkinlik kriterlerini içermektedir.

### 7.2.9 Çalışanların bireysel özellikleri

Bireysel özelliklerin, yeterliliklerin ve organizasyonel iklimin çalışanların performansı üzerindeki rolü, iş tatmini ile denetlenebilir veya artırılabilir. Bu nedenle, bir şirketin insan kaynaklarını yönetememesi, şirketin performans ve kâr hedeflerine ve şirketin hayatta kalmasına yönelik müdahaleye yol açar. İnsan kaynakları bir şirket için önemli ve önemli bir kaynaktır, çünkü finansal kaynakları ve şirketin teknoloji kaynaklarının operasyonlarını yönetenlerdir. Çalışanların yeteneklerini optimize etmenin amacı performanslarını arttırmaktır. Sonuçta, şirketin genel performansını artıracaktır.

Çalışan karakteristiği, çalışanın taahhütlerini ayırt etmeye yarayan bir özelliktir; özellikle bu çalışma için çalışanların özellikleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresine ilişkindir. Çalışan bağlılığı, kuruluş hedefi ve başarısı için önemli bir rol oynar. Irfanullah, Farhatullah, Hamid, Nawaz ve Yar (2013:117) 'a göre, cinsiyet, kültürel ve sosyal farklılıklara göre erkek ve kadın olarak açıklanabilir. Balay ve Ipek (2010:363), cinsiyetin çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek için çok sayıda araştırma olduğunu belirtmiştir. Bunlardan biri, İran'daki çalışanların örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesini inceleyen Kargar (2012:517) tarafından yapılan araştırmadır. Anketlere cevap vermek için üniversiteden 127 kişi seçildi. Sonuç, kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Kadın ve erkek çalışan, şirketlerin verimlilik ve verimlilik düzeyini artırmak için işbirliği yapacaktır.

Yaş önemli demografik faktörlerden biridir. Swaminathan ve Ananth (2009:39) demografik faktörlerin Chennai Hindistan'daki çalışan katılımı üzerindeki etkisini incelemiştir. 50 anket toplanmıştır. Sonuçta, yaşın çalışan bağlılığı ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya çıktı. Yaşlı çalışanlar, çalışanların bağlılıklarına genç çalışanlara kıyasla daha yüksek katkı ve bağlılığa sahiptir. Buna ek olarak, önceki diğer araştırmacılar da yaşın çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini bulmuşlardır (Newstrom, 2007:3). Irfanullah, vd. (2013:119), eğitim düzeyini, birisinin uygun bir işi yapması için bir nitelik veya giriş olarak tanımlamıştır. Salami (2008:31) tarafından yapılan araştırma, Nijerya'daki sanayi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile demografik faktörlerin ilişkilerini araştırmıştır. Servis ve imalat organizasyonunda çalışanlara 320 anket

dağıtılmıştır. Sonuç, yüksek nitelikli çalışanların kuruluştaki olgunlukları, pozisyonları ve sorumlulukları nedeniyle daha az nitelikli çalışanlara göre daha yüksek bağlılığa sahip olduklarını göstermiştir.

İşyeri karakteristiği, bir işyeri ile diğerini birbirinden ayırt etmeye yarayan bir özelliktir; özellikle bu çalışma için işyeri özellikleri eğitim, tazminat uygulaması, çalışan ilişkileri ve karar verme sürecine katılımı ifade eder. Eğitim, bireysel performansı arttıran bilgi ve beceriler sağladığı için insan kaynakları uygulamasında önemli bir araçtır (Ashar, Ghafoor, Munir ve Hafeez, 2013:71). 2014 yılında Mahmud, Iqbal ve Sahu, insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Anketler Pakistan'daki farklı bankalardan 150 çalışanla gerçekleştirildi. Sonuçlar, eğitimin kurumdaki çalışan performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, önceki diğer araştırmacılar da eğitimin çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini bulmuşlardır.



## 8. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

Örgüt ikliminin belirli sonuçları vardır. Bunlar aşağıdaki belirtilmiş şekildedir:

### 8.1 İş Tatmini

İş tatmini, işinden çalışan memnuniyetinin derecesi olarak kabul edilir ve bu nedenle çalışanların işlerine karşı tepkilerini seçme konusunda dikkate değer bir kavram olduğu düşünülmektedir. Genel olarak, iş memnuniyeti üzerine ilk sistematik çalışmaların 1930'larda başladığı kabul edilmektedir. Literatürde iş tatmini için birçok tanım olmasına rağmen, iş değerlendirmesi sonucunda algılanan olumlu duygusal durum veya memnuniyet hissi olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2005: 293). İş tatmini, çalışanın iş ortamından, işin kendisinden, yöneticilerinden, ekip olarak birlikte çalışan meslektaşlarından veya organizasyondan türetmek için mücadele ettiği bir tür rahatlama ve rahatlama hissi olarak yansıtılır. Başka bir tanım, çalışma hayatı için bir kalite kriteri olmasıdır. (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 61).

Benzer şekilde, iş tatmini, çalışanın iş ve iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden sonra yaşadığı hoş veya yapıcı bir duygu durumu olarak da ifade edilebilir. Son çalışmaların sonuçlarına göre, çalışanların karar alma süreçlerine daha etkin katılımları ve yöneticileri ile daha düz ve samimi iletişim sayesinde çalışma ortamlarındaki belirsizlik algıları azalırken, motivasyonları ve çalışanların iş doyumu önemli ölçüde artmıştır (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014: 60).

Basit bir dilde, iş tatmini bir işçinin işinden ne kadar memnun olduğunu gösterir. Köroğlu'nun (2012:275) araştırmasına göre, iş memnuniyeti ancak iş özellikleri (iş tanımı, iş çeşitliliği, özerklik, geri bildirim, dostça ilişki) ve çalışanların talepleri birbiriyle uyumlu olduğunda elde edilmektedir. Araştırma sonuçları, fiziksel ve psikolojik sağlığın iş doyumu ile yakından ilişkili olduğunu, iş memnuniyetsizliğinin ise stres, çatışma ve sıkıntıya yol açtığını göstermektedir. Ayrıca, iş memnuniyetsizliği, işten ayrılma, geç kalmak veya

devamsızlık (asla iş için görünmez) gibi işle ilgili davranış bozuklukları ile ilişkilidir (Köroğlu, 2012: 276). İş tatmini genellikle çalışanın işe veya iş durumuna karşı olumlu bir tutum sergilemesi olarak tanımlanır. Olumlu tutum ile birlikte bu tanıma hem bilişsel hem de davranışsal bileşenler eklenebilir. İş tatmininin bilişsel yönü, bir çalışanın kendi işi ve iş statüsüne olan inancını temsil eder. Başka bir deyişle, bir çalışan gerçekleştirdiği işin ilginç ve ferahlatıcı veya donuk ve talep kar olduğuna inanabilir. Davranışsal bileşen ise, çalışan davranışlarını veya daha çok özel olarak işine yönelik davranışlarını sembolize eder. Çalışanların iş doyum düzeyi, düzenli çalışmaya katılma, sıkı çalışma ve organizasyonda uzun süre kalmaya istekli olma sonucu ortaya çıkabilir (Jex ve Britt 2002: 116).

### **8.1.1 Motivasyon**

Motivasyon terimi daha çok 1950'lerde gelişti. Farklı motivasyon teorileri vardır. Araştırmacılar, işyerinde insanları gerçekten neyin motive ettiğini araştırmak için insan motivasyonunu kapsamlı bir şekilde inceledi. Motivasyon teorileri, içerik teorisi, süreç teorileri ve pekiştirme teorileri olmak üzere üç ana başlık kategorisine ayrılabilir (Stoner ve Freeman ve John, 2012:11). İçerik motivasyonu teorileri, 1930'ların başında Fredrick Taylor tarafından 1930'ların sonunda geliştirilen bilimsel yönetim ile ortaya çıktı. Çalışanları nasıl motive edeceğine odaklanır (Locke ve Latham, 2004: 388). İçerik teorisi kişinin içindeki unsurlarla ilgilenir; kişinin davranışını desteklemek, teşvik etmek ve durdurmak için kalır. Kişiyi teşvik eden ihtiyaçları belirlemeye çalışırlar.

Kressler'e (2003: 1) göre, “motivasyon aslında Latince kelime taşıyıcıdan türetilmiştir, bu da“ hareket etmek ”anlamına gelmektedir. Motivasyon olgusu birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu nedenle; insanları belirli bir zamanda motive eden faktörleri belirleyen eşsiz bir teori yoktur. Madsen (1974: 13) “motivasyon modern psikolojide önemli bir kavramdır. Biraz motivasyon bilgisi olmadan insan davranışlarını anlamak, açıklamak veya tahmin etmek mümkün değildir ”. Bu nedenle, motivasyon “davranış amacını ve yönünü veren psikolojik süreç, belirli karşılanmayan ihtiyaçlara ulaşmak için amaçlı bir davranış sergileme eğilimi, tatminsiz bir ihtiyaç ve elde etme arzusu” olarak tanımlanabilir (Kreitner, 2004: 3). Young (2000:1) “motivasyonun kime sorduğunuza bağlı olarak çeşitli şekillerde

tanımlanabileceğini” öne sürmektedir. Bir araştırmacı sokakta birine sorarsa; "bizi yönlendiren şey" veya "yaptığımız şeyleri yapmamızı sağlayan şey" gibi bir yanıt alabilir. Bu nedenle, “motivasyon, bireyin içindeki işte harcanan çabanın seviyesini, yönünü ve sürekliliğini açıklayan güçtür” (Furnham, 2012:1035).

### **8.1.2 Moral**

İşyerinde düşük moral yaşayan çalışanlar genellikle danışmanlarını ve üst yönetimini suçlarlar. İletişim vizyonuna sahip olmadıklarını, güven ve sadakat gösterdiklerini, personele enerji kazandıklarını ve amirlerinden destek ekibi geliştirdiklerini düşünüyorlar. Çalışanlar, moralin yüksek olduğu, çalışanların eğitim aldıkları, topluluk, özerklik yaşadıkları, şirketlerin çalışanları için açık bir desteğe sahip oldukları, güzel ve hoş bir yaşam yaratabilecekleri, inandıkları yerlerde işte kalma eğilimindedirler.

Sarna'ya (2016:5) göre, çalışanların morali bir kuruluşun performansında çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların genel memnuniyeti, özellikle işleriyle ilgili ise, moral olarak kabul edilir. İşçiler üzerinde büyük etkisi vardır. Moral, zihinsel ve fiziksel güçle ilgili bir grup duygu ve tutumdur. İyimserlik, kendine güven ve olumlu bir zihinsel tutum, bir işyerinde moral belirtileridir. Her ne kadar moral görünmez olduğu için gözler tarafından görülemez de, şirketlerin başarısızlık başarısı üzerinde büyük bir etkisi vardır.

Ngambi (2011:762), şirketlerin birleşmesi, şirketleri küçültme ve bütçeyi finanse etme, bütçe kesintileri, personel sıkıntısı ile rekabeti artırmada çalışanların moralini doğrudan etkiler. Bu sorunların çalışanların güveni ve performansı üzerinde zararlı etkileri vardır. Araştırmalar, bir şirketin veya kuruluşun zorlu dönemlerinde danışmanların veya üst yönetimin çalışanlarla nasıl iletişim kurduğunu, çalışanların morali üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Urban ve Botez (2016:40) çalışanların moralinin kuruluşların başarısı, performansı, ürün kalitesi, iş kalitesi, hizmet kalitesi ve üretkenlik üzerinde büyük etkisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca üretim maliyeti, müşteri ilişkileri, tedarikçilerin ilişkileri, yetkililerin ilişkileri ve organizasyon imajını da etkiler. Moral bir şirketin kararını, algısını, zihinsel ve fiziksel sağlığını değiştirebilir.

Uzun süreli düşük morali olan çalışanlar diyabet ve kalp hastalığı gibi hastalıklara yol açar. Bu konular çalışanların kötü karar alma ve düşük moral düzeyine yönlendirilmelerini sağlar. Bunun aksine, iyi moral sahibi çalışanlar yaratıcılığı ve problem çözmeyi artırabilir.

### **8.1.3 Örgütsel bağlılık**

Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı ve yaklaşımı vardır; ancak, bu tanım ve yaklaşımların çoğu birbirini benzer bir şekilde takip eder. Organizasyonel bağlılık (OC) ilk olarak Porter (1974:603) tarafından 'bir bireyin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesinin ve belirli bir kuruluşa dahil olmanın göreceli gücü' olarak tanımlanmış olsa da, daha önceki zamanlara kadar izlenebilir. Becker'e (1960:32) göre, insanlar etrafımızdaki dünyayla ilgili varsayımlar ve önceki deneyimler ışığında seçimler yapıyorlar. İnsanlar akıllarında hesaplamalar yaparlar ve bu hesaplamalar yan bahisler teorisine göre organizasyona bir bağlılık getirir. Bu hesaplamaların kaynakları kültürel beklentiler, kişisel bürokratik düzenlemeler, sosyal konumlara bireysel uyum, kendini ifade etme sorunları ve iş dışı endişeler olarak genelleştirilir.

Kanter (1968:497), insanların enerjilerini sosyal sistemlere harcamak istediğini ve çalışanların bu sosyal sistemlere sadakatlerini göstermek istediğini belirtti. Kanter'e göre, bağlılık üç boyuttan oluşur: süreklilik, uyum ve kontrol. Devamlılık, çalışanların işlerini bırakmakta güçlük çektiğini ifade eder, çünkü işverenleri tarafından bu çalışanlar için yapılan çok sayıda yatırım vardır; Uyum, çalışanların meslektaşlarına ve kuruluşlarına ait olma duygusu olduğu anlamına gelir. Son olarak, kontrol taahhüdü, çalışanların davranışlarını gerektiği gibi şekillendirmek için kuruluşun normlarına bağlı olduklarını hissetmeleridir.

Ayrıca Sökmen (2000:2), Kanter'in örgütsel bağlılığı birbirinden farklı üç alt boyuta böldüğünü savunmuştur. Çalışanlar ne kadar devamlılık taahhüdüne sahip olurlarsa, bu çalışanların organizasyonda kalma olasılıkları o kadar artacaktır. Uyum bağlılık düzeyinin yüksek olduğu kuruluşlarda, kuruluş kendisini dış tehditlere ve tehlikelere karşı savunmak için daha yüksek bir güce sahiptir. Son olarak, kontrol taahhüdünün bulunduğu kuruluşlarda, üyeler değerlerini ve normlarını kuruluşun değerleri ve normlarıyla uyumlu bulurlar.



Taahhüt türlerinin bu kadar farklı sonuçları olmasına rağmen, Kanter bu üç taahhüt türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Kuruluşların, üyelerin taahhüdünü sağlamak için her üç yaklaşımı da birlikte kullanmaları gerekir.

Etzioni, 1961'de başka bir örgütsel bağlılık modeli ortaya çıktı. Etzioni'ye (1961) göre örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasının temel nedeni, örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücüdür. Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruluş tarafından belirlenen kurallara uygunluğu olarak tanımlanır. Bireyler kuruluşlara kendilerini adadıkça ve daha yakın hissettikçe, bu çalışanlar kuruluşun gücünü ve yetkisini kabul etmeye başlarlar.

#### **8.1.4 Örgütsel vatandaşlık**

Organizasyonlar yeni teknolojilerden, yeni yönetim sistemlerinden ve yeni bilgi teknolojilerinden yararlı olsa da, organizasyonel başarıyı sağlayan ana faktör insan kaynaklarının kalitesidir. Günümüzde kuruluşlar, işlerini belirtilen gerekliliklerin ötesinde yerine getiren ve örgütsel uzun ömürlülüğe dikkat eden çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Son yıllarda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCB), örgütsel ve insan kaynakları davranışında yaygın olarak araştırılan bir kavram haline gelmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, 1930'lara dayanır ve ilk olarak Chester Barnard tarafından kullanılmıştır. Barnard, Yürütmenin İşlevleri'nde, örgütlerde resmi yapı ve kontrol gerekli olmakla birlikte, kuruluşlar için gönüllü işbirliğinin gerekli olduğunu belirtmektedir (Demirci, 2018:2). Barnard, gönüllü işbirliğini bireysel çalışanların yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretme hevesi olarak tanımlar. Ona göre, örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol davranışı dışında ekstra rol davranışları içermektedir (Kaya, 2013:265) ve örgüte ait olanların örgütün uğruna işbirliği yapmaya istekli olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Barnard'ın çalışmalarıyla ilgili olarak Roethlisberger ve Dickson tarafından yürütülen örgütsel vatandaşlık ile ilgili bir başka çalışma var. 1939'da yayınlanan "Yönetim ve İşçi" de Roethlisberger ve Dickson resmi ve gayri resmi organizasyon yapıları arasındaki farkı ortaya koymaya çalıştı; örgütün tüm seviyelerinde işbirliği için gayri resmi yapının gerekli olduğunu belirttiler.

Roethlisberger ve Dickson'un belirttiği işbirliği ve gayri resmi yapı, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. Yazarların bir diğer çifti Katz ve Kahn, 1966'da yayınlanan "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi" çalışmaları ile örgütsel vatandaşlık çalışmalarına katkıda bulunuyorlar (Demirci, 2018:3). Yazarlar, organizasyonu ortaklaşa ve ilgili kılan belirli davranışların alışılmış olduğunu ancak çoğu zaman farkında olunmadığını belirtmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCB) çalışmaları, bireyin olumlu davranışının kuruluşun genel hedeflerine fayda sağladığı varsayımını kullanır (Aslan, 2009: 261). Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyon faaliyetlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmeye yardımcı olan gönüllü tabanlı çalışan davranışlarını ifade eder. Organ (1988: 4), Örgütsel vatandaşlık davranışının biçimlendirici tanımını "isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından açıkça tanınmayan ve toplamda kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranış" olarak açıklamıştır. İsteğe bağlı davranışlar iş tanımlarının dışındadır. Başka bir deyişle, resmi iş değerlemesiyle ölçülmeyen ek faaliyetlerdir ve örgütün çalışandan beklediklerinin ötesinde faaliyetler içerdikleri için resmi tazminat veya ödüllerle bağlantılı değildirler (Kaya, 2013:266). Organ'a (1988) göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmeleri nedeniyle çalışanların çalışma ortamındaki performansını artırabilir. Organ (1997:85) ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışına dolaylı olarak fayda sağladığını ve kuruluşun topluluk hissini sürdürdüğünü ileri sürmektedir.

### **8.1.5 İşi Aksatma ya da İşi Bırakma**

Bireyin bir şirketle işini sona erdirmeye niyeti "örgütten ayrılma konusunda bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik" olarak kabul edilir (Tett ve Meyer, 1993:262). Endüstri Örgütü psikoloji literatüründe ciroya niyet etme ilgisi, cironun birincil öngörücüsü olduğu iddiasından kaynaklandı. Aslında, daha önceki çalışmalar bu argümanı destekleyen sonuçlar ortaya koymuştur. Örneğin, Mobley, Griffieth, Hand ve Meglino (1979:408) gönüllü ciroyu anlamak için bir meta-analiz gerçekleştirdi. Analizleri davranışsal niyetlerin sürekli olarak ve önemli ölçüde ciro davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Analizlerine göre, bireysel değerleri, memnuniyeti, mevcut işin beklenen faydasını, alternatiflerin ve bırakma niyetlerinin beklenen kullanımını içeren bir ciro modelini gösterdiler. Bu modelde, doğrudan ciro ile ilgili olan tek değişken bırakma niyeti idi.

Michaels ve Spector (1982:53) Mobley ve ark. (1979:410) ve sonuçları bu modeli desteklemiştir. Bırakma niyeti, 0,47 korelasyon katsayısı ile ciro ile doğrudan ilişkili tek değişken gibi görünüyordu. Griffeth, Hom ve Gaertner (200:4630) tarafından yapılan bir başka meta-analiz, modele örgütsel bağlılık veya iş tatmini gibi eklenen diğer değişkenlerden bağımsız olarak bırakma niyetinin ciro için en iyi belirleyici ( $\rho = .38$ ) olduğunu ortaya koymuştur. Bu ve diğer çalışmalar, cironun birincil öngörücüsü olarak bırakma niyetinin rolünü güçlendiren benzer sonuçlar vermiştir. Bu nedenle bu çalışma, sonuçların fiili ciro davranışı için önemli sonuçlar doğuracağını ümit etme niyetine odaklanmayı amaçlamaktadır.



## **9. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİ DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırmanın uygulama kısmına yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın kapsamı, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın model ve hipotezleri ve araştırmada elde edilen verilerin İstatistiksel analizinde kullanılan istatistiksel tekniklerden bahsedilmiştir. Sonrasında analiz sonuçları kısmında ise, demografik özellikler ile ilgili istatistikler, ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri, değişkenlerin ilişkilerini belirlemek için korelasyon ve regresyon analizlerine ait sonuçlar yer almaktadır. Sonuç kısmında da analiz sonuçları tartışılmıştır.

### **9.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Giderek gelişen iş dünyasında işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmelerini sağlayan en önemli unsurlarından birisi iyi bir örgüt ikliminin olmasıdır. İşletmelerin daha fazla gelişebilmeleri için çalışanlar arasındaki atmosfer hep olumlu olmalıdır. Bu doğrultuda çalışanların yönlendirilebilmesi ve cesaretlendirilebilmeleri için yöneticilerin liderliği ve örgüt iklimi önem oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlerin etkilemesi ile çalışanların birbiri ile olumlu ilişkiler kurması yani örgüt iklimini etkilemesi işletmelerde hızlı gelişmelere sebep olacaktır. Örgüt iklimi, çalışma ortamındaki atmosferi ifade ettiğinden, dönüşümcü liderlik ve çalışanları arasındaki bu etki bu atmosferde oluştuğu için örgüt ikliminin olumlu yönde etkileyecektir.

Dönüşümcü liderliğin örgüt iklimi üzerindeki etkisi ve bu etkinin çalışma ortamına nasıl yansıdığı belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

## **9.2 Araştırmanın evreni ve örneklemi**

Araştırmanın evreni Kayseri ilinde bulunan bir üretim firmasına ait 200 çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 127 katılımcıdan oluşmaktadır.

## **9.3 Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmada kullanılan soruların niteliği, işletmedeki işin niteliği, işletmedeki çalışma ortamı gibi sebeplerden dolayı üretim sektöründeki işletmelerin bunları bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu sebepten dolayı araştırmanın kapsamını üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri, anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Anket formu, çevrimiçi anket yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur. Anketler, anket yazılımında oluşturulan web linkinin şirket içinde elektronik posta yoluyla gönderilmesi ile çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Gönderilen anketlerden 130 adet cevaplanarak geri dönüş alınmış ve 127 adet geçerli olarak analize dâhil edilmiştir.

Araştırma çalışması yürütülürken; sosyal bilimlerdeki araştırmaların büyük çoğunluğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket metodundan yararlanılmıştır. Literatürdeki yerli ve yabancı araştırmaya dayalı yayınların geniş çapta taranması sonucunda araştırmanın anketi oluşturulmuştur. Anket kapalı uçlu sorular şeklinde hazırlanmış ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde ifadelerde katılım dereceleri, 1 "Kesinlikle Katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Tamamen Katılıyorum" şeklinde kullanılmıştır.

Araştırma anketi, örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik, yenilikçi çalışma davranışı ve demografik özellikler olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır.

## 9.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiler incelenecektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

### 9.4.1 Örgüt iklimi hipotezleri

H<sub>1</sub>:Çalışanların ödüllendirme algılarına yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>:Çalışanların İçtenlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>:Çalışanların Destek/Bağlılık algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>:Çalışanların Yapısallık algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>:Çalışanların Risk ve Çatışma yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır..

H<sub>6</sub>:Çalışanların Standartlar algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>:Çalışanların Örgüt İklim algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>:Çalışanların ödüllendirme algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>:Çalışanların İçtenlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>10</sub>:Çalışanların Destek/Bağlılık algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>11</sub>:Çalışanların Yapısallık algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>12</sub>:Çalışanların Risk ve Çatışma eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>13</sub>:Çalışanların Standartlar algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>14</sub>:ÇalışanlarınÖrgüt İklim algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>15</sub>:Çalışanların ödüllendirme algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>16</sub>:Çalışanların İçtenlik algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>17</sub>:Çalışanların Destek/Bağlılık algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>18</sub>:Çalışanların Yapısallık algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>19</sub>:Çalışanların Risk ve Çatışma yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır..

H<sub>20</sub>:Çalışanların Standartlar algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>21</sub>:Çalışanların Örgüt İklim algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>22</sub>:Çalışanların ödüllendirme algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>23</sub>:Çalışanların İçtenlik algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>24</sub>:Çalışanların Destek/Bağlılık algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>25</sub>:Çalışanların Yapısallık algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>26</sub>:Çalışanların Risk ve Çatışma algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>27</sub>:Çalışanların Standartlar algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.



H<sub>28</sub>:Çalışanların Örgüt İklim algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>29</sub>:Çalışanların ödüllendirme algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>30</sub>:Çalışanların İçtenlik algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>31</sub>:Çalışanların Destek/Bağlılık algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>32</sub>:Çalışanların Yapısallık algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>33</sub>:Çalışanların Risk ve Çatışma algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır..

H<sub>34</sub>:Çalışanların Standartlar algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>35</sub>:Çalışanların Örgüt İklim algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

#### **9.4.2 Dönüşümcü liderlik hipotezleri**

H<sub>1</sub>:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>:Çalışanların zihinsel uyum algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>:Çalışanların zihinsel uyum algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>10</sub>:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>11</sub>:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>12</sub>:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>13</sub>:Çalışanların zihinsel uyum algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>14</sub>:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>15</sub>:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>16</sub>:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>17</sub>:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>18</sub>:Çalışanların zihinsel uyum algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>19</sub>:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>20</sub>:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>21</sub>:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>22</sub>:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>23</sub>:Çalışanların zihinsel uyum algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>24</sub>:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>25</sub>:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

#### 9.4.3 Korelasyon hipotezleri

H<sub>1</sub>:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

H<sub>3</sub>:Çalışanların zihinsel uyum algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

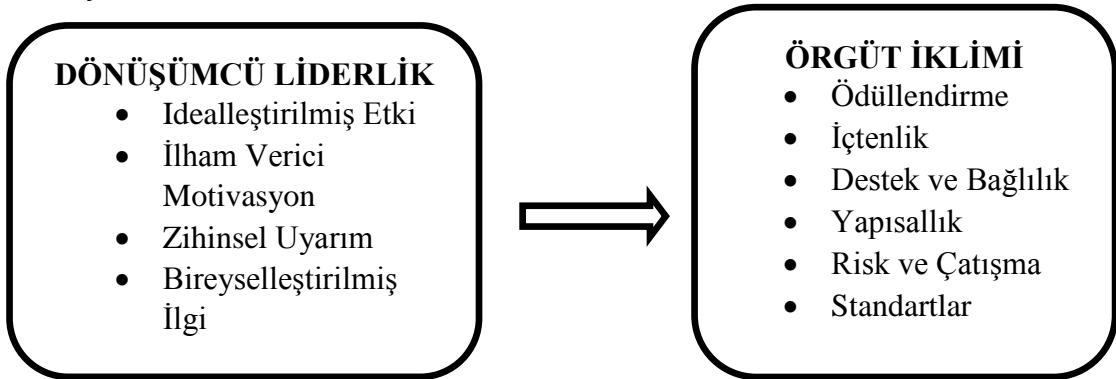
H<sub>4</sub>:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

H<sub>5</sub>:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

#### 9.4.4 Regresyon Hipotezleri

H<sub>1</sub>:Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgüt kültürü üzerinde pozitif etkisi vardır.

#### Araştırmanın Modeli



Şekil 9.1: Araştırmanın Modeli

## 9.5 İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 ve AMOS paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (medyan, minimum, maksimum) ve (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi , Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık katsayısı ile sınıandı. Test sonucunda normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için Kruskal Wallis Test kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. Sürekli değişkenler arasındaki etki basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak belirlendi.

## 9.6 Doğrulayıcı faktör analizi

Önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizli değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizli yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. Açıklayıcı faktör analizi, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2010: 16). Özetle, yapısal eşitlik modellerinde teoride var olan kavramsal model, veri yardımı ile test edilmeye çalışılır. Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizinde kullanılır ve önceden belirlenmiş bir yapının doğruluğunu belirlemeyi amaçlar.

Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arası ilişkilerden faydalanılarak faktörler ortaya çıkarılırken, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizinde, oluşturulmuş faktörlerin doğruluğu test edilir. Yani, doğrulayıcı faktör analizi; açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktörler ile değişkenler

arasında yeterlidüzeyde ilişki olup olmadığı, faktörler birbirinden bağımsız olup olmadığı, belirlenen faktörlerin orijinal yapıyı açıklamakta yeterli olup olmadığı, değişkenler faktörler arasında doğru ilişki kurulup kurulmadığı test edilir.

Açıklayıcı (keşfedici, exploratory) faktör analiz ile değişkenler arasındaki ilişkiler göz önüne alınarak faktörler belirlenir. Doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiler, daha önce belirlenmiş bir model ya da hipotez ile test edilir.

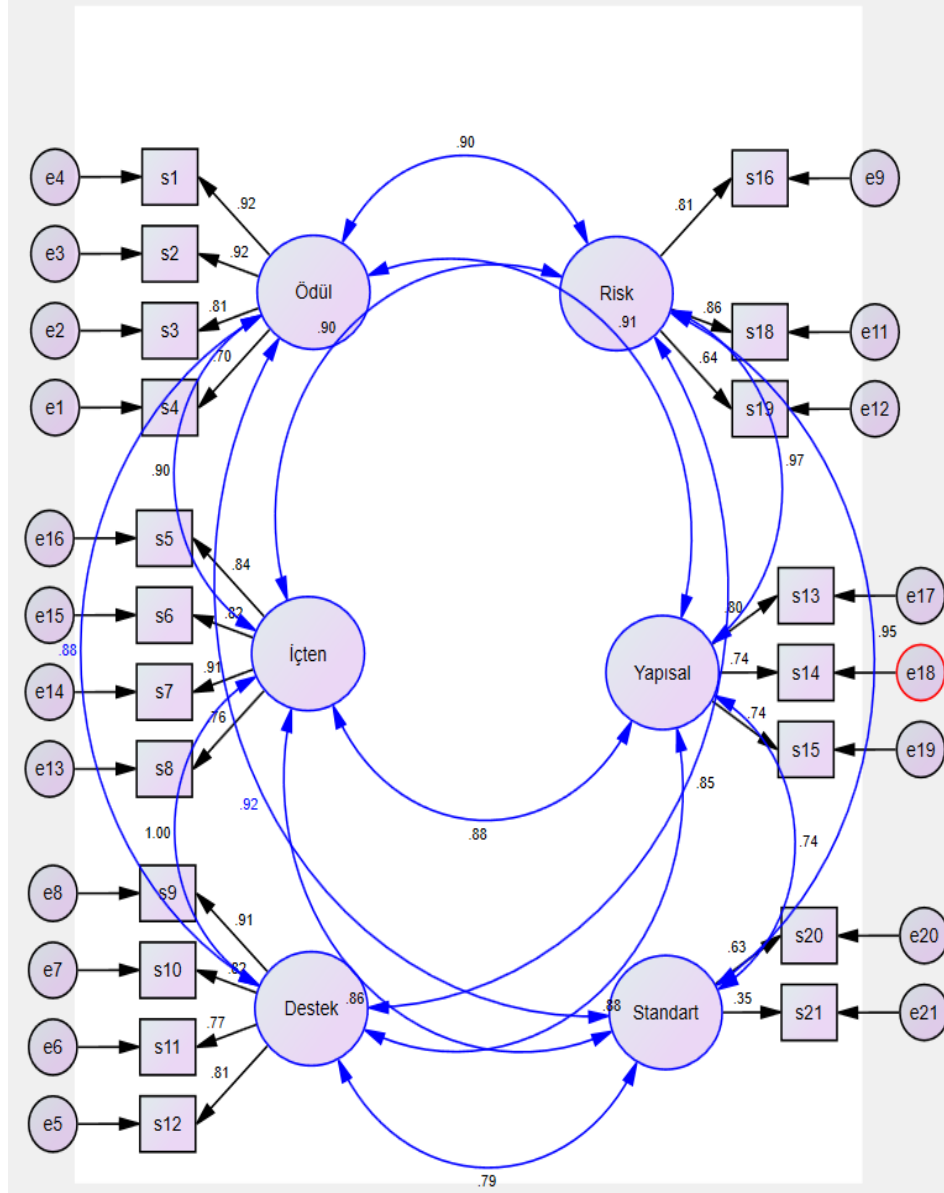
### **9.6.1 Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları**

Altı alt boyut ve toplam 22 maddeden oluşan Örgüt İklimi Ölçeğinin (4 maddelik Ödüllendirme, 4 maddelik İçtenlik, 4 maddelik Destek/Bağlılık, 3 maddelik Yapısalılık, 4 maddelik Risk ve Çatışma ve 3 maddelik Standartlar) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 127 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuş olup, Risk ve Çatışma alt boyutu için 17. Madde ve Standartlar alt boyutu için 22. maddenin standartlaştırılmış regresyon katsayıları istenilen düzeyde olmaması ve hata varyanslarının yüksek olmasından dolayı analiz çıkarılmıştır. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizine göre kabul değerleri çizelge 9.1`de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.1: Doğrulayıcı Faktör Analizine Göre Kabul Değerleri**

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul için Kesme Noktaları	Kaynak
$\chi^2$	$p > 0.05$	-	-
$\chi^2/sd$		$\leq 2$ =mükemmel uyum	(Tabachnick ve Fidell, 2001).
		$\leq 2.5$ =mükemmel uyum (küçük örneklerde)	(Kline,2005).
		$\leq 3$ =mükemmel uyum (büyük örneklerde)	(Kline,2005;Sümer,2000).
		$\leq 5$ =orta düzeyde uyum	(Sümer,2000).
<b>GFI /</b>	0 (uyum yok)	$\geq 0.9$ = iyi uyum	(Schumacker ve Lomax, 1996; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Kelloway, 1989;Sümer,2000).
<b>AGFI /</b>	1 (mükemmel uyum)	$\geq 0.95$ =mükemmel uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer, 2000).
<b>RMSEA</b>	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0.05$ =mükemmel uyum	(Brown. 2006; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2008; Schmacker ve Lomax,1996; Sümer,2000).
		$\leq 0.06$ =iyi uyum	(Hu ve Bentler,1999; Thompson,2004).
		$\leq 0.07$ =iyi uyum	(Steiger,2007).
		$\leq 0.08$ =iyi uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Jöreskog ve Sörbom,1993; Sümer, 2000).
		$\leq 0.10$ =zayıf uyum	(Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001).
<b>RMR / SRMR</b>	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0.05$ =mükemmel uyum	(Brown, 2006; Byrne,1994)
		$\leq 0.08$ =iyi uyum	(Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999).
		$\leq 0.10$ =vasat uyum	(Kline, 2005).
<b>CFI</b>	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0.9$ = iyi uyum	(Hu ve Bentler,1999;Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001).
		$\geq 0.95$ = Mükemmel uyum	(Hu ve Bentler,1999;Sümer, 2000; Thompson, 2004).
<b>NFI / NNFI</b>	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0.9$ = iyi uyum	(Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001, Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Thompson, 2004).
		$\geq 0.95$ = Mükemmel uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000)
<b>PGFI</b>	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	-	(Sümer,2000).
		-	(Sümer,2000).



Şekil 9.2: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması

Birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2[194, N = 207]=12217.161$ ;  $p < .01$  ;  $\frac{\chi^2}{sd} = 2.58$ ; RMSEA=.070; IFI=.88; CFI=.89) 6 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

### 9.6.2 Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları çizelge 9.1’de gösterilmiş şekildedir.

### Çizelge 9.2: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

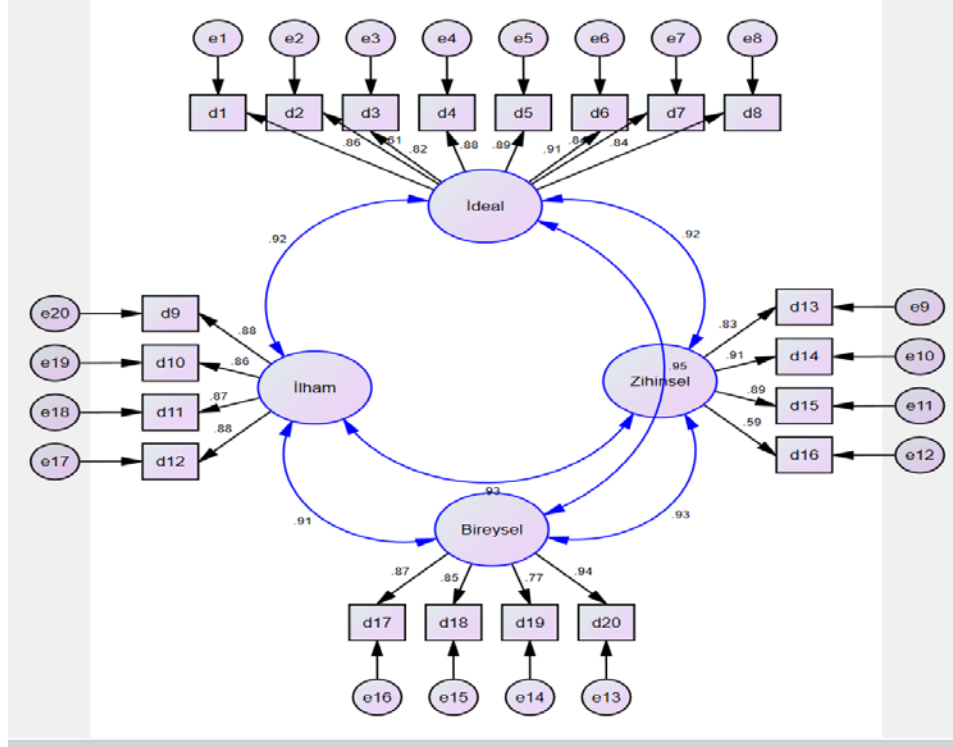
Örgüt Kültürü Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Ödüllendirme	0.902	4
İçtenlik	0.898	4
Destek/Bağlılık	0.896	4
Yapısallık	0.804	3
Risk ve Çatışma	0.799	3
Standartlar	0.656	2
<b>Toplam</b>	<b>0.960</b>	<b>20</b>

Çizelge 9.2'e göre 127 katılımcıdan elde edilen verilerin örgüt iklimi ölçeğinin altı alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla ödüllendirme 0.902; içtenlik 0.898; destek/bağlılık 0.896; yapısallık 0.804; risk ve çatışma 0.799; standartlar 0.656 ve toplam 0.960 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirlindedir.

### 9.7 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dört boyut ve 20 maddeden oluşan Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 127 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur.(Kline,2011) Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuştur.





**Şekil 9.3:** Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması

Birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2[194, N = 207]=12217.161$ ;  $p<.01$ ;  $\frac{\chi^2}{sd} = 2.85$ ; RMSEA=.068; IFI=.88; CFI=.89) tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları çizelge 9.2’de gösterilmiş şekildedir.

**Çizelge 9.3:** Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Soru Sayısı</b>
İdealleştirilmiş Etki	0.946	8
İlham Verici Motivasyon	0.926	4
Zihinsel Uyum	0.883	4
Bireyselleştirilmiş İlgil	0.919	4
<b>Toplam</b>	<b>0.975</b>	<b>20</b>

Çizelge 9.3’e göre 127 katılımcıdan elde edilen verilerin örgüt iklimi ölçeğinin altı alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla idealleştirilmiş etki 0.946; ilham verici motivasyon 0.926; zihinsel uyum 0.883; bireyselleştirilmiş ilgi 0.919 ve toplam 0.975 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenilirliktedir.

## 9.8 Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Yaş değişkenine ilişkin analizler çizelge 9.4’de verilmiştir.

**Çizelge 9.4:** Yaş bilgilerine ilişkin analizler.

Değişken	N	%
<b>Yaş</b>		
18-24 yaş	21	16.5
25-31 yaş	49	38.6
32-38 yaş	26	20.5
39-45 yaş	20	15.7
46-52 yaş	8	6.3
53-59 yaş	2	1.6
60 yaş ve üstü	1	0.8
<b>Toplam</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

Çizelge 9.4’e göre katılımcıların 21’i (%16.5) 18-24 yaş, 49’u (%38.6) 25-31 yaş, 26’sı (%20.5) 32-38 yaş, 20’si (%15.7) 39-45 yaş, 8’i (%6.3) 46-52 yaş, 2’si (%1.6) 53-59 yaş ve 1’inin de (%0.8) 60 yaş ve üzeri grubunda olduğu görülmüştür.

Eğitim durumu bilgilerine ilişkin analizler çizelge 9.5’de verilmiştir.

**Çizelge 9.5:** Eğitim durumu bilgilerine ilişkin analizler.

Değişken	N	%
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	65	51.2
Ön Lisans	39	30.7
Lisans ve Lisans Üstü	23	18.1
<b>Toplam</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

Çizelge 9.5’e göre katılımcıların 65’i (%51.2) lise, 39’u (%30.7) ön lisans ve 23’ü de (%18.1) lisans ve üstü mezunudur.

Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin analizler çizelge 9.6’da verilmiştir.

**Çizelge 9.6:** Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin analizler.

Değişken	N	%
<b>Yönetim Seviyesi</b>		
Hiç	85	66.9
Alt Düzey	14	11.0
Orta Düzey	19	15.0
Üst Düzey	9	7.0
<b>Toplam</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

Çizelge 9.6'a göre katılımcıların, 85'i (%66.9) yönetim seviyesinde herhangi bir görevde değil, 14'ü (%11.0) alt düzey, 19'u (%15.0) orta düzey ve 9'u da (%7.0) üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Hizmet yılı bilgilerine ilişkin analizler çizelge 9.7'de verilmiştir.

**Çizelge 9.7:** Hizmet yılı bilgilerine ilişkin analizler.

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Hizmet Yılı</b>		
0-3 yıl	50	39.4
4-7 yıl	53	41.7
8-11 yıl	15	11.8
12-15 yıl	7	5.5
16-19 yıl	1	0.8
20 yıl ve üzeri	1	0.8
<b>Toplam</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

Çizelge 9.7'e göre katılımcıların 50'si (%39.4) 0-3 yıl, 53'ü (%41.7) 4-7 yıl, 15'i (%11.8) 8-11 yıl, 7'si (%5.5) 12-15 yıl, 1'i (%0.8) 16-19 yıl ve 1'i de (%0.8) 20 yıl ve üzeri süredir bu iş yerinde çalışmaktadır.

Aynı yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin analizler çizelge 9.8'de verilmiştir.

**Çizelge 9.8:** Aynı yönetici ile çalışma süresi.

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi</b>		
0-3 yıl	63	49.6
4-7 yıl	49	38.6
8-11 yıl	14	11.0
20 yıl ve üzeri	1	0.8
<b>Toplam</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

Çizelge 9.8'e göre katılımcıların 63'ü (%49.6) 0-3 yıl, 49'u (%38.6) 4-7 yıl, 14'ü (%11.0) 8-11 yıl ve 1'i de (%0.8) 20 yıl ve daha uzun süredir aynı yöneticiyle çalışmaktadır.

### 9.9 Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Analizler

Yaş değişkenine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.9'da gösterilmiştir. 53-59 yaş grubu ve 60 yaş ve üzeri kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir.

**Çizelge 9.9:** Yaş değişkenine ilişkin normallik testi.

	Hangi yaş aralığındasınız?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ödülort	18-24 yaş	.168	21	.123	.953	21	.387
	25-31 yaş	.288	49	.000	.893	49	.000
	32-38 yaş	.272	26	.000	.856	26	.002
	39-45 yaş	.353	20	.000	.796	20	.001
	46-52 yaş	.282	8	.060	.768	8	.013
içtenlikort	18-24 yaş	.184	21	.061	.933	21	.160
	25-31 yaş	.226	49	.000	.866	49	.000
	32-38 yaş	.313	26	.000	.784	26	.000
	39-45 yaş	.295	20	.000	.771	20	.000
	46-52 yaş	.196	8	.200*	.858	8	.114
destekort	18-24 yaş	.159	21	.174	.960	21	.508
	25-31 yaş	.309	49	.000	.777	49	.000
	32-38 yaş	.277	26	.000	.801	26	.000
	39-45 yaş	.279	20	.000	.796	20	.001
	46-52 yaş	.305	8	.027	.822	8	.049
yapısalort	18-24 yaş	.147	21	.200*	.955	21	.420
	25-31 yaş	.273	49	.000	.824	49	.000
	32-38 yaş	.252	26	.000	.858	26	.002
	39-45 yaş	.254	20	.001	.862	20	.008
	46-52 yaş	.299	8	.034	.815	8	.041
riskort	18-24 yaş	.215	21	.012	.927	21	.121
	25-31 yaş	.327	49	.000	.802	49	.000
	32-38 yaş	.424	26	.000	.625	26	.000
	39-45 yaş	.196	20	.043	.912	20	.070
	46-52 yaş	.375	8	.001	.757	8	.010
standartort	18-24 yaş	.394	21	.000	.760	21	.000
	25-31 yaş	.314	49	.000	.844	49	.000
	32-38 yaş	.224	26	.002	.844	26	.001
	39-45 yaş	.180	20	.087	.946	20	.307
	46-52 yaş	.221	8	.200*	.938	8	.592
iklimort	18-24 yaş	.127	21	.200*	.965	21	.623
	25-31 yaş	.245	49	.000	.833	49	.000
	32-38 yaş	.283	26	.000	.786	26	.000
	39-45 yaş	.278	20	.000	.830	20	.003
	46-52 yaş	.250	8	.150	.930	8	.513

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.9 incelendiğinde, yaş gruplarına göre örgüt iklimi ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

Yaş değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.10'da gösterilmiştir.

**Çizelge 9.10:** Yaş değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları.

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	sig	Fark Durum
Ödüllandirm e	18-24	3.73	0.76	3.75	2.25	5.00	56.19	5.99	0.20	0
	25-31	3.61	0.85	4.00	1.25	5.00	57.28			
	32-38	3.79	1.05	4.00	1.50	5.00	69.13			
	39-45	3.73	1.05	4.00	1.50	5.00	64.35			
	46-52	4.28	0.39	4.13	4.00	5.00	84.88			
İçtenlik	18-24	3.98	0.54	4.00	3.00	5.00	56.76	4.51	0.34	1
	25-31	3.86	0.78	4.00	2.00	5.00	57.91			
	32-38	3.90	0.87	4.00	2.00	5.00	63.81			
	39-45	4.01	0.94	4.25	2.00	5.00	71.23			
	46-52	4.31	0.35	4.25	4.00	5.00	79.63			
Destek/Bağlılık	18-24	3.93	0.70	4.00	2.25	5.00	56.26	4.48	0.34	4
	25-31	3.84	0.87	4.00	1.50	4.75	57.01			
	32-38	3.98	0.97	4.25	1.75	5.00	67.71			
	39-45	4.05	0.97	4.25	1.50	5.00	70.53			
	46-52	4.34	0.40	4.25	4.00	5.00	75.50			
Yapısallık	18-24	3.81	0.65	4.00	2.67	5.00	56.02	5.47	0.24	2
	25-31	3.78	0.74	4.00	1.33	4.67	59.60			
	32-38	3.79	0.82	4.00	1.67	4.67	61.79			
	39-45	3.90	0.73	4.00	2.00	5.00	67.38			
	46-52	4.33	0.40	4.17	4.00	5.00	87.38			
Risk ve Çatışma	18-24	3.75	0.70	4.00	2.33	5.00	58.36	1.69	0.79	2
	25-31	3.76	0.60	4.00	2.00	5.00	62.11			
	32-38	3.64	0.71	4.00	2.00	4.33	59.42			
	39-45	3.90	0.87	4.00	1.67	5.00	68.90			
	46-52	4.00	0.31	4.00	3.67	4.67	69.75			
Standartlar	18-24	3.74	0.56	4.00	2.50	4.50	69.50	2.61	0.62	5
	25-31	3.66	0.57	4.00	2.50	5.00	63.60			
	32-38	3.44	0.73	3.50	1.50	4.50	54.04			
	39-45	3.68	0.69	3.75	2.50	5.00	63.78			
	46-52	3.63	0.64	3.75	2.50	4.50	61.69			
Örgüt İklimi	18-24	3.83	0.53	3.85	2.75	4.80	56.29	4.34	0.36	6
	25-31	3.76	0.67	4.00	2.10	4.70	57.91			
	32-38	3.79	0.81	4.05	1.80	4.65	65.27			
	39-45	3.90	0.82	4.10	1.80	4.95	69.63			
	46-52	4.20	0.30	4.15	3.80	4.75	80.13			

Çizelge 9.10 incelendiğinde katılımcıların **örgüt iklimi ve alt boyutları** yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p > .05$ ) Tüm yaş gruplarının örgüt iklim algı düzeyleri benzerdir.

Eğitim durumu bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları izelge 9.11’de gsterilmiştir.

**Çizelge 9.11:** Eğitim durumu bilgilerine ilişkin normallik testi.

	En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi hangisidir?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> Statistic	df	Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	Sig.
dlort	Lise mezunu veya benzeri	.293	65	.000	.861	65	.000
	n Lisans mezunu veya benzeri	.311	39	.000	.824	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.149	23	.200*	.955	23	.375
içtenlikort	Lise mezunu veya benzeri	.332	65	.000	.758	65	.000
	n Lisans mezunu veya benzeri	.226	39	.000	.873	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.180	23	.051	.917	23	.056
destekort	Lise mezunu veya benzeri	.334	65	.000	.772	65	.000
	n Lisans mezunu veya benzeri	.242	39	.000	.830	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.156	23	.151	.932	23	.119
yapısalort	Lise mezunu veya benzeri	.279	65	.000	.828	65	.000
	n Lisans mezunu veya benzeri	.253	39	.000	.909	39	.004
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.162	23	.123	.911	23	.043
riskort	Lise mezunu veya benzeri	.347	65	.000	.764	65	.000
	n Lisans mezunu veya benzeri	.302	39	.000	.784	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.169	23	.086	.945	23	.227
standartort	Lise mezunu veya benzeri	.329	65	.000	.825	65	.000
	n Lisans mezunu veya benzeri	.231	39	.000	.884	39	.001
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.228	23	.003	.914	23	.049
iklimort	Lise mezunu veya benzeri	.288	65	.000	.765	65	.000
	n Lisans mezunu veya benzeri	.215	39	.000	.883	39	.001
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.094	23	.200*	.971	23	.725

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.11 incelendiğinde, eğitim durumuna gre rgt iklimi ve alt boyut skorları normal dağılım gstermemektedir. ( $p < .05$ )

Eğitim durumu bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları izelge 9.12’de gsterilmiştir.

**Çizelge 9.12: Eğitim durumu bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.**

Altboyut	Eğitim Durumu	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Karare	sig	Fark Durum
Ödüllendirme	Lise	3.72	0.94	4.00	1.50	5.00	64.52	1.09	0.580	
	Ön Lisans	3.88	0.72	4.00	2.00	5.00	67.06			
	Lisans ve üstü	3.55	1.01	3.75	1.25	5.00	57.33			
İçtenlik	Lise	3.90	0.88	4.00	2.00	5.00	65.11	2.87	0.238	
	Ön Lisans	4.07	0.64	4.25	2.00	5.00	68.69			
	Lisans ve üstü	3.89	0.59	4.00	3.00	5.00	52.91			
Destek/ Bağlılık	Lise	3.88	0.93	4.00	1.50	5.00	62.81	1.69	0.429	
	Ön Lisans	4.10	0.73	4.25	2.00	5.00	69.65			
	Lisans ve üstü	3.90	0.82	4.00	2.00	5.00	57.78			
Yapısallık	Lise	3.89	0.77	4.00	1.67	5.00	68.27	3.89	0.143	
	Ön Lisans	3.91	0.61	4.00	2.33	5.00	64.49			
	Lisans ve üstü	3.67	0.78	3.67	1.33	5.00	51.11			
Risk ve Çatışma	Lise	3.76	0.66	4.00	1.67	5.00	64.15	1.13	0.568	
	Ön Lisans	3.88	0.56	4.00	2.33	5.00	67.36			
	Lisans ve üstü	3.67	0.87	3.67	2.00	5.00	57.87			
Standartlar	Lise	3.66	0.65	4.00	1.50	5.00	66.67	0.83	0.659	
	Ön Lisans	3.60	0.54	3.50	2.00	4.50	60.49			
	Lisans ve üstü	3.61	0.72	4.00	2.50	5.00	62.41			
Örgüt İklimi	Lise	3.82	0.76	4.10	1.80	4.75	66.04	1.56	0.457	
	Ön Lisans	3.94	0.52	4.05	2.45	4.95	65.72			
	Lisans ve üstü	3.73	0.69	3.65	2.20	4.85	55.33			

Çizelge 9.12 incelendiğinde katılımcıların **örgüt iklimi ve alt boyutları** eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) Tüm eğitim seviyelerine örgüt iklim algı düzeyleri benzerdir.

Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.13’de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.13: Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin normallik testi.**

	Hangi yönetim seviyesindesiniz?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ödülort	Hiç	.321	85	.000	.836	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.232	14	.040	.891	14	.083
	Orta Düzey Yönetici	.160	19	.200*	.917	19	.098
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.192	9	.200*	.849	9	.072
içtenlikort	Hiç	.321	85	.000	.773	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.163	14	.200*	.949	14	.547
	Orta Düzey Yönetici	.220	19	.016	.909	19	.071
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.227	9	.199	.865	9	.108
destekort	Hiç	.322	85	.000	.768	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.269	14	.007	.848	14	.021
	Orta Düzey Yönetici	.139	19	.200*	.979	19	.929
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.225	9	.200*	.847	9	.069
yapısalort	Hiç	.282	85	.000	.846	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.172	14	.200*	.894	14	.092
	Orta Düzey Yönetici	.209	19	.029	.944	19	.315
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.317	9	.009	.767	9	.009
riskort	Hiç	.324	85	.000	.803	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.190	14	.182	.924	14	.252
	Orta Düzey Yönetici	.340	19	.000	.740	19	.000
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.258	9	.086	.821	9	.036
standartort	Hiç	.290	85	.000	.869	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.238	14	.030	.854	14	.025
	Orta Düzey Yönetici	.345	19	.000	.799	19	.001
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.192	9	.200*	.917	9	.364
iklimort	Hiç	.280	85	.000	.784	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.200	14	.133	.894	14	.092
	Orta Düzey Yönetici	.155	19	.200*	.976	19	.880
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.238	9	.149	.890	9	.198

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.13 incelendiğinde, yönetim seviyesine göre örgüt iklimi ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

Yönetim seviyesi değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.14’de gösterilmiştir.



**Çizelge 9.14: Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.**

Altboyut	Yönetim Seviyesi	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Rank	Ki-Kare	sig	Fark Durum	
Ödüllendirme	Hiç	3.76	0.92	4.00	1.50	5.00	66.37	12.41	0.006	Üst>Orta-Alt	
	Alt Düzey Yönetici	3.38	0.92	3.50	1.25	4.75	45.43				
	Orta Düzey Yönetici	3.62	0.76	3.75	2.50	5.00	52.68				
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.39	0.40	4.25	4.00	5.00	94.39				
İçtenlik	Hiç	3.93	0.83	4.00	2.00	5.00	66.00	8.25	0.051		
	Alt Düzey Yönetici	3.84	0.54	3.75	3.00	4.75	51.46				
	Orta Düzey Yönetici	3.88	0.67	4.00	2.25	5.00	52.37				
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.42	0.38	4.25	4.00	5.00	89.17				
Destek/Bağlılık	Hiç	3.95	0.90	4.25	1.50	5.00	65.74	4.83	0.185		
	Alt Düzey Yönetici	3.88	0.91	4.13	2.00	4.75	63.04				
	Orta Düzey Yönetici	3.82	0.64	4.00	2.50	5.00	49.61				
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.39	0.50	4.25	3.75	5.00	79.44				
Yapısallık	Hiç	3.90	0.74	4.00	1.67	5.00	67.31	9.04	0.059		
	Alt Düzey Yönetici	3.60	0.96	3.83	1.33	4.67	55.89				
	Orta Düzey Yönetici	3.65	0.50	3.67	2.67	4.67	45.82				
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.26	0.36	4.00	4.00	5.00	83.78				
Risk ve Çatışma	Hiç	3.78	0.66	4.00	1.67	5.00	64.58	11.99	0.007	Üst>Orta-Alt-Hiç	
	Alt Düzey Yönetici	3.48	0.74	3.67	2.00	4.67	47.29				
	Orta Düzey Yönetici	3.70	0.54	4.00	2.33	4.33	58.50				
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.44	0.62	4.67	3.33	5.00	96.17				
Standartlar	Hiç	3.61	0.65	4.00	1.50	5.00	63.35	12.89	0.005	Üst>Alt	
	Alt Düzey Yönetici	3.25	0.58	3.00	2.50	4.00	41.39				
	Orta Düzey Yönetici	3.76	0.42	4.00	3.00	4.50	69.71				
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.17	0.50	4.00	3.50	5.00	93.22				
Örgüt İklimi	Hiç	3.84	0.73	4.10	1.80	4.80	66.01	12.94	0.005	Üst>Orta-Alt	
	Alt Düzey Yönetici	3.60	0.66	3.83	2.20	4.30	50.07				
	Orta Düzey Yönetici	3.74	0.48	3.65	2.70	4.65	49.26				
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.36	0.34	4.25	3.90	4.95	97.83				

Çizelge 9.14 incelendiğinde katılımcıların **ödüllendirme, risk ve çatışma, standartlar ve örgüt iklim skorları** yönetim seviyesine göre anlamlı fark göstermektedir. ( $p<.05$ ) Üst düzey yöneticilerin ödüllendirme medyan skoru

orta ve alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin risk ve çatışma medyan skoru orta düzey, alt düzey ve hiçbir yönetim seviyesinde olmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin standartlar medyan skoru alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin örgüt iklimi medyan skoru orta ve alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Hizmet yılı bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.15’de gösterilmiştir. 16-19 yıl ve 20 yıl ve uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5’ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir.

**Çizelge 9.15:** Hizmet yılı bilgilerine ilişkin normallik testi.

	Ne kadar süredir bu işyerinde çalışıyorsunuz?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ödülort	0-3 yıl	.220	50	.000	.920	50	.002
	4-7 yıl	.322	53	.000	.840	53	.000
	8-11 yıl	.203	15	.096	.914	15	.157
	12-15 yıl	.318	7	.031	.671	7	.002
içtenlikort	0-3 yıl	.222	50	.000	.909	50	.001
	4-7 yıl	.277	53	.000	.802	53	.000
	8-11 yıl	.167	15	.200*	.921	15	.201
	12-15 yıl	.338	7	.015	.769	7	.020
destekort	0-3 yıl	.273	50	.000	.853	50	.000
	4-7 yıl	.283	53	.000	.798	53	.000
	8-11 yıl	.189	15	.158	.929	15	.261
	12-15 yıl	.430	7	.000	.650	7	.001
yapısalort	0-3 yıl	.223	50	.000	.903	50	.001
	4-7 yıl	.253	53	.000	.858	53	.000
	8-11 yıl	.257	15	.009	.886	15	.059
	12-15 yıl	.258	7	.174	.818	7	.062
riskort	0-3 yıl	.292	50	.000	.866	50	.000
	4-7 yıl	.338	53	.000	.794	53	.000
	8-11 yıl	.335	15	.000	.840	15	.013
	12-15 yıl	.399	7	.001	.720	7	.006
standartort	0-3 yıl	.345	50	.000	.799	50	.000
	4-7 yıl	.255	53	.000	.896	53	.000
	8-11 yıl	.168	15	.200*	.924	15	.218
	12-15 yıl	.269	7	.135	.918	7	.456
iklimort	0-3 yıl	.215	50	.000	.899	50	.000
	4-7 yıl	.278	53	.000	.794	53	.000
	8-11 yıl	.153	15	.200*	.932	15	.291
	12-15 yıl	.241	7	.200*	.919	7	.461

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.15 incelendiğinde, hizmet yılına göre örgüt iklimi ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

Hizmet yılı bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.16'de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.16:** Hizmet yılı bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.

Altboyut	Hizmet yılı	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Rank	Ki-Kar	sig	Fark Durumu
Ödüllendirme	0-3 yıl	3.62	0.83	4.00	1.25	5.00	55.41	5.81	0.121	
	4-7 yıl	3.68	1.02	4.00	1.50	5.00	64.60			
	8-11 yıl	4.05	0.66	4.00	3.00	5.00	73.80			
	12-15 yıl	4.21	0.37	4.00	4.00	5.00	81.93			
İçtenlik	0-3 yıl	3.90	0.67	4.00	2.00	5.00	57.73	3.82	0.282	
	4-7 yıl	3.86	0.93	4.00	2.00	5.00	63.12			
	8-11 yıl	4.25	0.43	4.25	3.50	5.00	77.77			
	12-15 yıl	4.14	0.20	4.00	4.00	4.50	68.07			
Destek/Bağlılık	0-3 yıl	3.85	0.82	4.00	1.50	5.00	56.61	2.75	0.431	
	4-7 yıl	3.93	1.00	4.25	1.50	5.00	67.45			
	8-11 yıl	4.20	0.45	4.25	3.50	5.00	68.27			
	12-15 yıl	4.18	0.31	4.00	4.00	4.75	63.64			
Yapısallık	0-3 yıl	3.77	0.72	4.00	1.33	5.00	58.18	7.31	0.062	
	4-7 yıl	3.77	0.80	4.00	1.67	4.67	61.46			
	8-11 yıl	4.04	0.42	4.00	3.33	5.00	69.50			
	12-15 yıl	4.38	0.30	4.33	4.00	4.67	95.14			
Risk ve Çatışma	0-3 yıl	3.71	0.66	4.00	2.00	5.00	59.93	2.17	0.537	
	4-7 yıl	3.70	0.72	4.00	1.67	5.00	62.07			
	8-11 yıl	4.04	0.50	4.00	3.33	5.00	72.80			
	12-15 yıl	4.05	0.45	4.00	3.67	5.00	71.00			
Standartlar	0-3 yıl	3.61	0.59	4.00	2.00	4.50	62.41	0.69	0.876	
	4-7 yıl	3.59	0.67	4.00	1.50	5.00	61.50			
	8-11 yıl	3.80	0.59	4.00	3.00	5.00	69.57			
	12-15 yıl	3.64	0.69	4.00	2.50	4.50	64.50			
Örgüt İklimi	0-3 yıl	3.76	0.61	4.00	2.20	4.80	56.17	3.84	0.279	
	4-7 yıl	3.77	0.81	4.05	1.80	4.70	65.43			
	8-11 yıl	4.09	0.41	4.05	3.50	4.95	70.03			
	12-15 yıl	4.14	0.21	4.15	3.80	4.50	78.29			

Çizelge 9.16 incelendiğinde katılımcıların **örgüt iklimi ve alt boyutları** hizmet yılına göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) Tüm hizmet yılı gruplarına göre örgüt iklim algı düzeyleri benzerdir.

Yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.17'de gösterilmiştir. 20 yıl ve uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir.

**Çizelge 9.17:** Yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin normallik testi.

	Ne kadar süredir şu anki üst yöneticiniz ile çalışmaktasınız?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ödüllort	0-3 yıl	.208	63	.000	.932	63	.002
	4-7 yıl	.351	49	.000	.771	49	.000
	8-11 yıl	.181	14	.200*	.878	14	.055
içtenlikort	0-3 yıl	.192	63	.000	.898	63	.000
	4-7 yıl	.323	49	.000	.749	49	.000
	8-11 yıl	.251	14	.017	.802	14	.005
destekort	0-3 yıl	.260	63	.000	.857	63	.000
	4-7 yıl	.296	49	.000	.769	49	.000
	8-11 yıl	.187	14	.199	.896	14	.100
yapısalort	0-3 yıl	.200	63	.000	.916	63	.000
	4-7 yıl	.288	49	.000	.822	49	.000
	8-11 yıl	.255	14	.014	.828	14	.011
riskort	0-3 yıl	.275	63	.000	.874	63	.000
	4-7 yıl	.374	49	.000	.708	49	.000
	8-11 yıl	.265	14	.009	.890	14	.080
standartort	0-3 yıl	.309	63	.000	.840	63	.000
	4-7 yıl	.286	49	.000	.840	49	.000
	8-11 yıl	.135	14	.200*	.953	14	.611
iklimort	0-3 yıl	.177	63	.000	.908	63	.000
	4-7 yıl	.311	49	.000	.709	49	.000
	8-11 yıl	.181	14	.200*	.932	14	.323

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.17 incelendiğinde, yönetici ile çalışma süresine göre örgüt iklimi ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

Yönetici ile çalışma süresi değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.18'de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.18:** Yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.

Altboyut	Eğitim Durumu	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Mean Rank	Ki-Kare	sig	Fark Durumu
Ödüllendirme	0-3 yıl	3.52	0.92	4.00	1.25	5.00	53.50	13.6	0.00	8-
	4-7 yıl	3.84	0.85	4.00	1.50	5.00	68.87	2	1	11>0-3
	8-11 yıl	4.36	0.53	4.25	3.25	5.00	89.71			
İçtenlik	0-3 yıl	3.79	0.79	4.00	2.00	5.00	54.46	9.51	0.00	8-
	4-7 yıl	4.03	0.77	4.25	2.00	5.00	69.56	9		11>0-3
	8-11 yıl	4.36	0.39	4.25	4.00	5.00	82.96			
Destek/Bağlılık	0-3 yıl	3.75	0.89	4.00	1.50	5.00	54.12	9.12	0.01	4-
	4-7 yıl	4.09	0.84	4.25	1.50	5.00	71.05		0	7>0-3
	8-11 yıl	4.38	0.42	4.25	3.75	5.00	79.29			
Yapısallık	0-3 yıl	3.69	0.74	4.00	1.33	5.00	54.38	12.8	0.00	8-
	4-7 yıl	3.90	0.71	4.00	1.67	4.67	67.50	2	2	11>0-3
	8-11 yıl	4.36	0.38	4.33	4.00	5.00	90.54			
Risk ve Çatışma	0-3 yıl	3.62	0.70	4.00	2.00	5.00	56.42	5.67	0.05	
	4-7 yıl	3.88	0.62	4.00	1.67	5.00	69.94	9		
	8-11 yıl	4.07	0.56	4.00	3.33	5.00	72.82			
Standartlar	0-3 yıl	3.56	0.59	4.00	2.00	4.50	59.93	1.40	0.49	
	4-7 yıl	3.67	0.64	4.00	1.50	5.00	66.59	5		
	8-11 yıl	3.75	0.73	3.75	2.50	5.00	68.75			
Örgüt İklimi	0-3 yıl	3.67	0.69	3.95	2.10	4.80	53.74	10.5	0.00	8-
	4-7 yıl	3.92	0.68	4.05	1.80	4.70	70.23	5	5	11>0-3
	8-11 yıl	4.26	0.38	4.15	3.75	4.95	83.86			

Çizelge 9.18 incelendiğinde katılımcıların **ödüllendirme, içtenlik, destek/bağlılık, yapısallık ve örgüt iklim skorları** yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir. ( $p<.05$ ) 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların ödüllendirme, içtenlik, yapısallık ve örgüt iklim medyan skoru 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 4-7 yıldır aynı yönetici ile çalışanların destek/bağlılık medyan skoru 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

### 9.10 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Analizler

Yaş bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.19’da gösterilmiştir 53-59 yaş grubu ve 60 yaş ve üzeri kişi sayısı 5’ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir.

**Çizelge 9.19:** Yaş bilgilerine ilişkin normallik testi.

	Hangi yaş aralığındasınız?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	18-24 yaş	.224	21	.007	.825	21	.002
	25-31 yaş	.364	49	.000	.729	49	.000
	32-38 yaş	.367	26	.000	.693	26	.000
	39-45 yaş	.273	20	.000	.813	20	.001
	46-52 yaş	.238	8	.200*	.877	8	.178
ilhamort	18-24 yaş	.255	21	.001	.881	21	.015
	25-31 yaş	.365	49	.000	.769	49	.000
	32-38 yaş	.394	26	.000	.706	26	.000
	39-45 yaş	.338	20	.000	.786	20	.001
	46-52 yaş	.282	8	.060	.768	8	.013
zihinselort	18-24 yaş	.205	21	.021	.929	21	.132
	25-31 yaş	.326	49	.000	.753	49	.000
	32-38 yaş	.343	26	.000	.751	26	.000
	39-45 yaş	.237	20	.005	.873	20	.013
	46-52 yaş	.513	8	.000	.418	8	.000
bireyselort	18-24 yaş	.289	21	.000	.843	21	.003
	25-31 yaş	.274	49	.000	.807	49	.000
	32-38 yaş	.443	26	.000	.629	26	.000
	39-45 yaş	.305	20	.000	.783	20	.000
	46-52 yaş	.399	8	.000	.724	8	.004
dönüşümcüort	18-24 yaş	.218	21	.010	.907	21	.047
	25-31 yaş	.338	49	.000	.725	49	.000
	32-38 yaş	.338	26	.000	.684	26	.000
	39-45 yaş	.305	20	.000	.802	20	.001
	46-52 yaş	.261	8	.115	.808	8	.035

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.19 incelendiğinde, yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p<.05$ )

Yaş bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.20’de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.20: Yaş bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.**

Altboyut	Yaş	Mea n	Std. Deviatio n	Medy an	Min	Ma x	Mean Rank s	Ki- Kar e	sig	Fark Duru m
İdealleştirilmiş Etki	18-24	3.94	0.69	4.00	1.63	5.00	57.26	6.81	0.14	6
	25-31	3.82	0.82	4.00	1.38	5.00	59.14			
	32-38	3.80	0.82	4.00	1.88	5.00	59.52			
	39-45	3.96	0.77	4.13	2.13	5.00	68.75			
	46-52	4.34	0.33	4.25	4.00	5.00	90.88			
İlham Verici Motivasyon	18-24	4.11	0.42	4.00	3.25	5.00	71.02	7.05	0.13	3
	25-31	3.82	0.79	4.00	1.75	5.00	58.14			
	32-38	3.73	0.85	4.00	1.75	4.75	53.87			
	39-45	3.91	0.91	4.00	2.00	5.00	67.90			
	46-52	4.28	0.39	4.13	4.00	5.00	81.38			
Zihinsel Uyum	18-24	4.01	0.52	4.00	3.00	5.00	70.74	7.99	0.09	2
	25-31	3.70	0.77	4.00	1.75	5.00	58.60			
	32-38	3.55	0.75	4.00	1.75	4.25	51.15			
	39-45	4.03	0.76	4.00	2.25	5.00	73.38			
	46-52	4.09	0.27	4.00	4.00	4.75	74.44			
Bireyselleştirilmiş İlgi	18-24	3.63	0.84	4.00	1.75	4.75	54.79	2.05	0.72	6
	25-31	3.75	0.98	4.00	1.00	5.00	64.01			
	32-38	3.69	0.89	4.00	1.75	4.50	60.17			
	39-45	4.03	0.76	4.00	2.25	5.00	66.38			
	46-52	3.97	0.53	4.00	2.75	4.50	71.38			
Dönüşümcü Liderlik	18-24	3.93	0.55	4.00	2.65	4.90	58.93	6.41	0.17	
	25-31	3.78	0.81	4.00	1.70	5.00	60.09			
	32-38	3.71	0.78	4.00	1.85	4.60	55.58			
	39-45	3.94	0.82	4.10	1.90	5.00	71.28			
	46-52	4.21	0.22	4.15	4.00	4.70	87.19			

Çizelge 9.20 incelendiğinde katılımcıların **dönüşümcü liderlik ve alt boyutları** yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p > .05$ ) Tüm yaş gruplarının dönüşümcü liderlik algı düzeyleri benzerdir.

Eğitim durumu bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.21’de gösterilmiştir

**Çizelge 9.21: Eğitim durumu bilgilerine ilişkin normallik testi.**

	En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi hangisidir?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	Lise mezunu veya benzeri	.363	65	.000	.712	65	.000
	Ön Lisans mezunu veya benzeri	.292	39	.000	.804	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.275	23	.000	.770	23	.000
ilhamort	Lise mezunu veya benzeri	.433	65	.000	.669	65	.000
	Ön Lisans mezunu veya benzeri	.302	39	.000	.815	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.197	23	.021	.925	23	.087
zihinselort	Lise mezunu veya benzeri	.390	65	.000	.697	65	.000
	Ön Lisans mezunu veya benzeri	.290	39	.000	.805	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.131	23	.200*	.927	23	.094
bireyselort	Lise mezunu veya benzeri	.396	65	.000	.678	65	.000
	Ön Lisans mezunu veya benzeri	.315	39	.000	.795	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.145	23	.200*	.929	23	.102
dönüşümcüort	Lise mezunu veya benzeri	.389	65	.000	.647	65	.000
	Ön Lisans mezunu veya benzeri	.286	39	.000	.791	39	.000
	Yüksek Lisans mezunu ve benzeri	.187	23	.035	.913	23	.047

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.21 incelendiğinde, eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

Eğitim durumu bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.22’de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.22:** Eğitim durumu bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.

Altboyut	Eğitim Durumu	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Rank	Ki-Karar	sig	Fark Durumu
İdealleştirilmiş Etki	Lise	3.84	0.81	4.00	1.75	5.00	64.69	0.48	0.78	8
	Ön Lisans	4.00	0.62	4.00	2.25	5.00	65.59			
	Lisans ve üstü	3.89	0.87	4.00	1.38	5.00	59.35			
İlham Verici Motivasyon	Lise	3.75	0.82	4.00	1.75	5.00	57.84	4.33	0.11	5
	Ön Lisans	4.03	0.71	4.00	2.00	5.00	69.85			
Zihinsel Uyum	Lise	4.12	0.55	4.00	3.00	5.00	71.50	1.66	0.43	6
	Ön Lisans	3.72	0.71	4.00	1.75	5.00	60.96			
	Lisans ve üstü	3.83	0.67	4.00	2.00	5.00	64.55			
Bireyselleştirilmiş İlgi	Lise	3.96	0.78	4.00	1.75	5.00	71.65	4.54	0.10	3
	Ön Lisans	3.71	0.90	4.00	1.00	5.00	60.72			
	Lisans ve üstü	3.96	0.89	4.00	1.75	5.00	73.78			
Dönüşümcü Liderlik	Lise	3.62	0.94	3.75	1.00	5.00	56.67	1.69	0.42	9
	Ön Lisans	3.77	0.78	4.05	1.85	5.00	61.57			
	Lisans ve üstü	3.96	0.64	4.05	2.05	5.00	70.31			
	Lisans ve üstü	3.90	0.74	4.00	1.70	5.00	60.17			

Çizelge 9.22 incelendiğinde katılımcıların **dönüşümcü liderlik ve alt boyutları** eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ( $p > .05$ ) Tüm eğitim grupları için dönüşümcü liderlik algı düzeyleri benzerdir.

Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.23’de gösterilmiştir

**Çizelge 9.23:** Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin normallik testi.

Hangi yönetim seviyesindesiniz?		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	Hiç	.334	85	.000	.741	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.379	14	.000	.637	14	.000
	Orta Düzey Yönetici	.212	19	.025	.888	19	.030
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.143	9	.200*	.924	9	.429
ilhamort	Hiç	.395	85	.000	.730	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.301	14	.001	.844	14	.018
	Orta Düzey Yönetici	.267	19	.001	.898	19	.045
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.194	9	.200*	.908	9	.300
zihinselort	Hiç	.344	85	.000	.771	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.132	14	.200*	.935	14	.356
	Orta Düzey Yönetici	.306	19	.000	.745	19	.000
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.344	9	.003	.711	9	.002
bireyselort	Hiç	.395	85	.000	.738	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.302	14	.001	.757	14	.002
	Orta Düzey Yönetici	.237	19	.006	.898	19	.045
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.256	9	.092	.886	9	.180
dönüşümcüort	Hiç	.355	85	.000	.710	85	.000
	Alt Düzey Yönetici	.325	14	.000	.755	14	.001
	Orta Düzey Yönetici	.284	19	.000	.896	19	.042
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	.156	9	.200*	.926	9	.446

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.23 incelendiğinde, yönetim seviyesine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.24’de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.24:** Yönetim seviyesi bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.

Altboyut	Yönetim Seviyesi	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Mean Rank	Ki-Kar	sig	Fark Durum
İdealleştirilmiş Etki	Hiç	3.85	0.80	4.00	1.75	5.00	64.02	6.77	0.079	
	Alt Düzey Yönetici	3.65	0.94	4.00	1.38	4.38	51.50			
	Orta Düzey Yönetici	4.04	0.44	4.00	3.25	5.00	60.39			
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.40	0.42	4.38	3.88	5.00	90.89			
İlham Verici Motivasyon	Hiç	3.80	0.84	4.00	1.75	5.00	60.68	8.77	0.032	Üst>Hiç
	Alt Düzey Yönetici	3.98	0.46	4.00	3.00	4.75	59.68			
	Orta Düzey Yönetici	4.08	0.42	4.00	3.25	5.00	67.13			
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.44	0.51	4.50	3.50	5.00	95.50			
Zihinsel Uyum	Hiç	3.74	0.73	4.00	1.75	5.00	61.31	7.17	0.067	
	Alt Düzey Yönetici	3.73	0.79	3.88	1.75	5.00	61.11			
	Orta Düzey Yönetici	3.83	0.55	4.00	2.00	4.50	64.32			
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.39	0.49	4.00	4.00	5.00	93.28			
Bireyselleştirilmiş İlgi	Hiç	3.72	0.93	4.00	1.00	5.00	63.21	13.08	0.004	Üst>Orta-Alt-Hiç
	Alt Düzey Yönetici	3.63	0.90	3.88	1.00	5.00	47.29			
	Orta Düzey Yönetici	3.75	0.89	4.00	1.75	5.00	62.37			
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.47	0.42	4.25	3.75	5.00	100.94			
Dönüşümcü Liderlik	Hiç	3.79	0.79	4.05	1.85	5.00	62.58	9.13	0.028	Üst>Alt-Hiç
	Alt Düzey Yönetici	3.73	0.73	3.90	1.70	4.45	53.64			
	Orta Düzey Yönetici	3.95	0.45	4.00	3.00	4.75	61.82			
	Kıdemli/Üst Düzey Yönetici	4.42	0.40	4.40	3.90	5.00	98.17			

Çizelge 9.24 incelendiğinde katılımcıların ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi ve dönüşümcü liderlik skorları yönetim seviyesine göre anlamlı fark göstermektedir. ( $p < .05$ ) Üst düzey yöneticilerin ilham verici motivasyon medyan skoru hiçbir yönetim seviyesinde olmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin



Bireyselleştirilmiş İlgili medyan skoru orta düzey, alt düzey ve hiçbir yönetim seviyesinde olmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik medyan skoru alt düzey yönetici hiçbir yönetim seviyesinde olmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Hizmet yılı bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.25’de gösterilmiştir. 16-19 yıl ve 20 yıl ve uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5’ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir.

**Çizelge 9.25:** Hizmet yılı bilgilerine ilişkin normallik testi.

	Ne kadar süredir bu işyerinde çalışıyorsunuz?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	0-3 yıl	.302	50	.000	.775	50	.000
	4-7 yıl	.339	53	.000	.748	53	.000
	8-11 yıl	.212	15	.070	.848	15	.016
	12-15 yıl	.263	7	.155	.864	7	.163
ilhamort	0-3 yıl	.348	50	.000	.786	50	.000
	4-7 yıl	.379	53	.000	.739	53	.000
	8-11 yıl	.249	15	.013	.853	15	.019
	12-15 yıl	.331	7	.020	.773	7	.022
zihinselort	0-3 yıl	.270	50	.000	.838	50	.000
	4-7 yıl	.318	53	.000	.797	53	.000
	8-11 yıl	.380	15	.000	.750	15	.001
	12-15 yıl	.396	7	.001	.755	7	.014
bireyselort	0-3 yıl	.291	50	.000	.826	50	.000
	4-7 yıl	.360	53	.000	.773	53	.000
	8-11 yıl	.267	15	.005	.826	15	.008
	12-15 yıl	.391	7	.002	.560	7	.000
dönüşümcüort	0-3 yıl	.285	50	.000	.808	50	.000
	4-7 yıl	.335	53	.000	.717	53	.000
	8-11 yıl	.241	15	.019	.822	15	.007
	12-15 yıl	.172	7	.200*	.932	7	.567

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.25 incelendiğinde, hizmet yılına göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

Hizmet yılı bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.26’da gösterilmiştir.

**Çizelge 9.26:** Hizmet yılı bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.

Altboyut	Hizmet Yılı	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Mean Rank	Ki-Karare	sig	Fark Durumu
İdealleştirilmiş Etki	0-3 yıl	3.83	0.79	4.00	1.38	5.00	59.14	8.77	0.05	
	4-7 yıl	3.78	0.83	4.00	1.75	5.00	58.17			
	8-11 yıl	4.28	0.34	4.13	3.88	5.00	84.53			
	12-15 yıl	4.20	0.20	4.25	4.00	4.50	81.00			
İlham Verici Motivasyon	0-3 yıl	3.92	0.70	4.00	1.75	5.00	63.57	8.64	0.03	8-11>4-7
	4-7 yıl	3.73	0.87	4.00	1.75	5.00	55.29			
	8-11 yıl	4.27	0.44	4.25	3.50	5.00	81.30			
	12-15 yıl	4.21	0.30	4.00	4.00	4.75	78.07			
Zihinsel Uyum	0-3 yıl	3.75	0.75	4.00	1.75	5.00	61.02	4.77	0.18	
	4-7 yıl	3.70	0.74	4.00	1.75	5.00	59.20			
	8-11 yıl	4.18	0.49	4.00	3.25	5.00	79.67			
	12-15 yıl	4.04	0.37	4.00	3.50	4.75	70.21			
Bireyselleştirilmiş İlgi	0-3 yıl	3.63	0.96	4.00	1.00	5.00	57.41	5.54	0.13	
	4-7 yıl	3.74	0.97	4.00	1.00	5.00	65.08			
	8-11 yıl	4.22	0.40	4.00	3.75	5.00	79.43			
	12-15 yıl	3.79	0.47	4.00	2.75	4.00	51.93			
Dönüşümcü Liderlik	0-3 yıl	3.79	0.74	4.00	1.70	4.90	56.26	7.05	0.07	
	4-7 yıl	3.74	0.82	4.05	1.85	5.00	62.25			
	8-11 yıl	4.25	0.36	4.20	3.85	5.00	83.13			
	12-15 yıl	4.09	0.09	4.10	3.95	4.20	73.64			

Çizelge 9.26 incelendiğinde katılımcıların ilham verici motivasyon skorları hizmet yılına göre anlamlı fark göstermektedir. ( $p<.05$ ) 8-11 yıldır bu şirkette çalışanların ilham verici motivasyon medyan skoru 4-7 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin normallik testi sonuçları çizelge 9.27’de gösterilmiştir. 20 yıl ve uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5’ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir.

**Çizelge 9.27:** Yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ilişkin normallik testi.

	Ne kadar süredir şu anki üst yöneticiniz ile çalışmaktasınız?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	0-3 yıl	.299	63	.000	.790	63	.000
	4-7 yıl	.352	49	.000	.681	49	.000
	8-11 yıl	.231	14	.042	.839	14	.016
ilhamort	0-3 yıl	.334	63	.000	.804	63	.000
	4-7 yıl	.413	49	.000	.662	49	.000
	8-11 yıl	.299	14	.001	.808	14	.006
zihinselort	0-3 yıl	.242	63	.000	.871	63	.000
	4-7 yıl	.388	49	.000	.690	49	.000
	8-11 yıl	.380	14	.000	.769	14	.002
bireyselort	0-3 yıl	.263	63	.000	.857	63	.000
	4-7 yıl	.374	49	.000	.699	49	.000
	8-11 yıl	.328	14	.000	.721	14	.001
dönüşümcüort	0-3 yıl	.268	63	.000	.818	63	.000
	4-7 yıl	.390	49	.000	.607	49	.000
	8-11 yıl	.243	14	.025	.838	14	.015

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge 9.27 incelendiğinde, yönetici ile çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. ( $p < .05$ )

Yönetici ile çalışma değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları çizelge 9.28’de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.28:** Yönetici ile çalışma bilgilerine ilişkin karşılaştırma sonuçları.

Altboyut	Yönetici Süre	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Rank	Ki-Kare	sig	Fark Durumu
İdealleştirilmiş Etki	0-3 yıl	3.73	0.84	4.00	1.38	5.00	53.52	11.64	0.003	4-7>0-3, 8-11>0-3
	4-7 yıl	3.97	0.69	4.13	1.88	5.00	70.06			
	8-11 yıl	4.34	0.40	4.25	3.88	5.00	85.43			
İlham Verici Motivasyon	0-3 yıl	3.79	0.80	4.00	1.75	5.00	59.34	3.94	0.139	
	4-7 yıl	3.93	0.74	4.00	1.75	5.00	64.38			
	8-11 yıl	4.30	0.50	4.00	3.50	5.00	79.14			
Zihinsel Uyum	0-3 yıl	3.66	0.77	4.00	1.75	5.00	57.07	4.82	0.090	
	4-7 yıl	3.88	0.65	4.00	1.75	5.00	68.57			
	8-11 yıl	4.13	0.53	4.00	3.25	5.00	74.68			
Bireyselleştirilmiş İş İlgi	0-3 yıl	3.56	0.98	4.00	1.00	5.00	55.00	9.43	0.009	8-11>0-3
	4-7 yıl	3.88	0.84	4.00	1.00	5.00	68.67			
	8-11 yıl	4.27	0.39	4.20	4.00	5.00	83.64			
Dönüşümcü Liderlik	0-3 yıl	3.69	0.79	4.00	1.70	4.90	52.84	11.71	0.003	4-7>0-3, 8-11>0-3
	4-7 yıl	3.93	0.69	4.05	1.85	5.00	71.86			
	8-11 yıl	4.28	0.39	4.10	3.85	5.00	82.21			

Çizelge 9.28 incelendiğinde katılımcıların idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş etki ve dönüşümcü liderlik skorları yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir. ( $p < .05$ ) 4-7 ve 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların idealleştirilmiş etki medyan skoru 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların bireyselleştirilmiş etki medyan skoru 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 4-7 ve 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların dönüşümcü liderlik medyan skoru 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Aynı yönetici ile çalışma süresi artıkça dönüşümcü liderlik algısının da arttığı görülmüştür.

Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar çizelge 9.29’da gösterilmiştir.

**Çizelge 9.29: Korelasyon Analizi.**

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
İdealleştirilmiş Etki	3.56	0.72	-----					
İlham Verici Motivasyon	3.58	0.71	0.588**	-----				
Zihinsel Uyum	3.45	0.64	0.553**	0.630**	-----			
Bireyselleştirilmiş İlgi	3.48	0.82	0.677**	0.612**	0.623**	-----		
Dönüşümcü Liderlik	3.51	0.58	0.856**	0.744**	0.730**	0.856**	-----	
Örgüt İklimi	3.57	0.54	0.680**	0.564**	0.576**	0.649**	0.713**	-----

Çizelge 9.29’da görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik algısı ile örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,71$ ,  $p < 0,01$ ). Bu da, iş yerindeki dönüşümcü liderlik yapısının artmasıyla birlikte, çalışanların örgüt iklim düzeylerinde önemli ölçüde artışa neden olduğu görülmüştür. İdealleştirilmiş etki ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,68$ ,  $p < 0,01$ ). İlham Verici Motivasyon ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,56$ ,  $p < 0,01$ ). Zihinsel Uyum ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,58$ ,  $p < 0,01$ ). Bireyselleştirilmiş İlgi ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,65$ ,  $p < 0,01$ ).

Regresyon analizine ilişkin sonuçlar çizelge 9.30’da gösterilmiştir.

**Çizelge 9.30: Regresyon Analizi.**

Bağımsız Değişken	Örgüt İklimi		
	$\beta$	t	p
Sabit	0.581	4.298	0.000
Dönüşümcü Liderlik	0.845	24.461	0.000
<b>F</b>	598.341		
<b>Model (p)</b>	0.000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.828		

Çizelge 9.30’a göre regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup dönüşümcü liderlik ( $p < 0.001$ ) örgüt iklimini açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışı puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.845 kat artışa neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlik örgüt iklimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0.828 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgüt İklimi}=0.581+0.845(\text{Dönüşümcü Liderlik})$$



## 10. SONUÇ

Liderlik mefhumunun günümüz modern toplumlarında daha bir önem kazandığı aşikardır. Liderlik kavramından bahsederen oldukça yakın bir anlam taşıyan yöneticilik kavramına da değinmek gerekir. Her iki kavram da özünde gerek bir örgütte, gerekse de bir işletme ya da toplumda insan sevk ve idaresi fonksiyonuyla ilgilidir. Gerek liderin, gerekse de yöneticinin önde bulunma, inisiyatif alma, topluluğu yönlendirme ve yol gösterme gibi özellik ve fonksiyonları vardır.

Liderlik, yöneticiliğe göre fonksiyon ve içerik açısından biraz daha geniş bir kavramdır. Her liderin aynı zamanda bir yönetici olduğu söylenebilir. Ancak her yönetici aynı zamanda bir lider değildir. Liderlikte idare etme eylemi, motive etme, örnek olma, ilham verme, vizyon belirleme, geleceğe ışık tutma, bir ülkü ve ortak gelecek etrafında bireyleri birleştirme gibi fonksiyonlar da içerir.

Günümüzde örgütler ve toplumlar, bir yöneticiden daha çok bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticilik daha belirli ve tanımlı süreçlerden oluşur. Yöneticilikte amaç ve hedefler genel olarak belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefe hangi yöntem ve araçlarla ilerleneceği de genelde bellidir. Yöneticiliğin ikamesi, liderliğe göre daha kolaydır. Teknoloji ve iş süreçlerindeki değişim ve ilerleme, yöneticilik fonksiyonlarının otomasyona dönüşmesi sürecini hızlandırmıştır. Yapay zeka ve benzeri uygulamalar, belli süreçlerin otonom karar alma becerisine sahip makinalarca yürütümünü sağlamıştır. Ayrıca detaylı belirlenmiş iş prosesleri, zamanlılığı sağlayıcı planlamalar, yönetim fonksiyonunu kolaylaştırıcı etki yapmıştır. Kısaca bir örgütte yöneticinin icra ettiği eylemlerin çoğu iyi planlama ve kontrol süreçleriyle kendiliğinden işler hale getirilebilmektedir. Bu uygulamalar bir yandan yöneticinin işini kolaylaştırmakla birlikte ona, liderliğe daha yakın yeni görev ve fonksiyonlar yüklemektedir.

Düşünürler ve bilim insanların araştırmaları neticesinde büyük adam kuramı, özellikler kuramı, durumsal liderlik kuramları, amaçlara yönelik liderlik

kuramları, üç boyutlu liderlik kuramı gibi kuramlar oluşturulmuş ve literatür genel olarak bu kuramlar etrafında şekillenmiştir. Adı geçen bu kuramlarla ilgili açıklamalar bu çalışmada zikredilmiştir. Yine bu çalışmada liderin sahip olduğu güçler konusu incelenmiş, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç gibi kavramların liderce hangi boyutlarda kullanıldığına değinilmiştir.

Lideri başarıya götüren özellikler kadar onu başarısızlığa sürükleyecek unsurlar da göz ardı edilmemelidir. Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak, empati kurmamak, adil olmamak, hatada ısrar etmek, güç zehirlenmesi yaşamak, ruhsal olarak yeterli olgunluğu taşımamak, kişisel menfaatlerini öncelemek gibi tavır ve tutumlar başarısız bir liderliğin yollarına döşenen yapı taşları gibidirler.

Dönüşümcü liderlik, bireysel kişilik özelliklerini geliştirmeye odaklı bir liderlik modelidir. Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliği takipçinin gelişimi üzerine yoğunlaşması ve kişiliğini zenginleştirmeye çalışmasıdır. Dönüşümcü liderlik, liderlerin ortak hedefleri tanımak amacıyla yüksek düzeyde net bir vizyon elde etmek için ilham, ikna ve heyecanla kurumun sorunlarını belirleyerek mevcut durumu değiştirmek için kullandıkları bir liderlik modelidir. Çalışanların davranışlarını, çalışma ortamında ve bilgi paylaşımında iyileştirmelere yol açan bağlılığı kolektif olarak etkileyebilen bir liderlik türüdür.

Dönüşümcü liderlik, çalışanları motive etmeye yönelik bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider karizmasını kullanır, çalışanları etkiler, onlara ilham vererek çözüme odaklanmalarını sağlar. Dönüşümcü lider ile takipçileri arasında güven, sağlam ahlaki ve etik temellere dayanacak şekilde inşa edilmiştir. Bu tarz liderlik çalışanlara ilham verir, onların morallerini ve performanslarını artırır. Örgütsel performansın artışında da dönüşümcü liderliğin katkısı büyüktür.

Dönüşümcü liderler, kendi kendilerini yönetme ve iç motivasyon konularında özel bir yeteneğe sahiptirler. Zorlu kararlar alabilirler. Doğru zamanda doğru riskleri alma konusunda isteklidirler. Benliklerini ve egolarını kontrol altında tutabilirler. Dönüşümcü liderler kendi hedefleriyle şirket hedeflerini bütünleştirebilirler. Yeni şeyleri keşfetmeye çalışırlar ve bunu mevcut çalışma koşullarına uyarlarlar. Takipçilerini dinleme ve onların görüşlerini dikkate almaya önem verirler. Başkasının harekete geçmesini bekleyip ona göre pozisyon almak yerine proaktif davranarak normları belirlerler.



Örgüt iklimi, ortak bir sistemin parçası olan bireylerin çalışma ortamını kolektif bir şekilde algılamasıdır. Bir kuruluşu tanımlayan ve onu diğer kuruluşlardan ayıran özellikler dizisidir. Bu özelliklerin zaman içinde göreceli olarak kalıcı olmaları ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemeleri beklenmektedir. Örgütsel iklim, üyelerin çalışma ortamında doğrudan veya dolaylı olarak algılayabilecekleri ölçülebilir bir grup özellik olarak tanımlanmıştır.

Görüldüğü üzere örgütsel iklim genellikle sistemler, yapı ve yönetsel davranışlar gibi örgütsel koşullardan güçlü bir şekilde etkilenen psikolojik bir durum olarak da tanımlanabilir. İklim terimi genelde örgütleri tanımlamak için kullanılmış olsa da buna ek olarak insanların çalıştıkları grup veya iş atamaları hakkındaki algılarını tanımlamak için de kullanılabilir. Ayrıca aileler, kulüpler veya ikili ilişkiler gibi iş dışı sosyal sistemleri tanımlamak için de kullanılabilirler.

Örgüt iklimini oluşturan ana bileşenler yönetsel değerler, ekonomik koşullar, organizasyon yapısı, örgüt üyelerinin özellikleri, organizasyon büyüklüğü, işin niteliği ve yönetim tarzıdır. Olumlu algılanan bir örgüt iklimi çalışan performansını ve verimliliğini artırır. Örgütsel iklimin amaç boyutu, yöneticilerin yönetim tarzı boyutu, dayanışma ve arkadaşlık boyutu, örgütü benimseme boyutu, sorumluluk boyutu, ödül boyutu, destek boyutu, yapı boyutu, süreç boyutu, çatışma boyutu gibi boyutları bulunmaktadır.

Örgütsel iklim iş motivasyonu, bağlılık ve nihayetinde bireysel veya iş birimi performansını etkileyen normlar, değerler, beklentiler, politikalar ve prosedürlerin bir karışımından oluşur. İklim, bir örgütün üyeleri, grupları ve sorunları ile ilgilenme biçiminde yansıtıldığı gibi bir örgütün ve alt sistemlerinin algılanan nitelikleri olarak da tanımlanabilir. Pozitif iklim teşvik ederken negatif iklim ihtiyari çabayı engeller.

Örgüt iklimi; iş tatmini, verimlilik, moral, performans gibi kavramlarla doğrudan ilişkilidir. Bürokratik iklim, açık iklim, kapalı iklim, otonom iklim, destekleyici iklim, kontrollü iklim, yenilikçi ve yaratıcı iklim, babaerkil iklim gibi örgüt iklimi türlerinden bahsedilebilir. Yönetim tarzı, işin yapısı, yönetsel değerler, ekonomik değerler, ödül sistemi, örgütsel iletişim, örgütsel yapı, örgütsel amaç ve hedefler, çalışanların bireysel özellikleri gibi faktörler örgütsel iklimi etkilerler. Örgüt ikliminin iş tatmini, motivasyon, moral,

örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işi aksatma ya da bırakma gibi çıktılar ürettiğini de söylemek mümkündür.

Dönüşümlü liderlik davranışlarının örgüt iklimine etkisini ampirik yoldan tespit etmek için iki ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt iklimi ölçeği olarak adlandırılan ilk ölçek altı alt boyut (4 maddelik ödüllendirme, 4 maddelik içtenlik, 4 maddelik destek/bağlılık, 3 maddelik yapısalılık, 4 maddelik risk ve çatışma ve 3 maddelik standartlar) ile birlikte toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümlü liderlik ölçeği olarak adlandırılan diğer ölçek ise 4 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır.

Örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirliğinin tespiti için 127 katılımcıdan elde edilen verilerin örgüt iklimi ölçeğinin altı alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayılarına bakılmıştır. Sırasıyla ödüllendirme için 0.902, içtenlik için 0.898, destek/bağlılık için 0.896, yapısalılık için 0.804, risk ve çatışma için 0.799, standartlar için 0.656 ve toplamda 0.960 değerleri bulunmuş olup ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür. Dönüşümlü liderlik ölçeğinin güvenilirliği için 127 katılımcıdan elde edilen verilerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin 4 alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayılarına bakılmıştır. Sırasıyla idealleştirilmiş etki için 0.946, ilham verici motivasyon için 0.926, zihinsel uyum için 0.883, bireyselleştirilmiş ilgi için 0.919 ve toplamda 0.975 değerleri bulunmuş olup ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür.

Demografik analizlere ilişkin detaylara bakılacak olursa katılımcıların %16.5'inin 18-24 yaş, %38.6'sının 25-31 yaş, %20.5'inin 32-38 yaş, %15.7'sinin 39-45 yaş, %6.3'ünün 46-52 yaş, %1.6'sının 53-59 yaş ve %0.8'inin de 60 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu görülebilir. Ayrıca katılımcıların 65'i (%51.2) lise, 39'u (%30.7) ön lisans ve 23'ü de (%18.1) lisans ve üstü mezundur.

Yönetim seviyesi değişkeniyle ilgili olarak katılımcıların 85'inin (%66.9) yönetim seviyesinde herhangi bir görevde bulunmadığı, 14'ünün (%11.0) alt düzey, 19'unun (%15.0) orta düzey ve 9'unun da (%7.0) üst düzey yönetici pozisyonunda çalıştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların 50'sinin (%39.4) 0-3 yıl, 53'ünün (%41.7) 4-7 yıl, 15'inin (%11.8) 8-11 yıl, 7'sinin (%5.5) 12-15 yıl, 1'inin (%0.8) 16-19 yıl ve 1'inin de

(%0.8) 20 yıl ve üzeri süredir bu iş yerinde çalıştığı görülmüştür. Yine katılımcıların 63'ünün (%49.6) 0-3 yıl, 49'unun (%38.6) 4-7 yıl, 14'ünün (%11.0) 8-11 yıl ve 1'inin de (%0.8) 20 yıl ve daha uzun süredir "aynı yöneticiyle" çalışmakta olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlere ilişkin beş hipotez oluşturulmuştur. Bunlar "katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları yaş gruplarına göre / eğitim durumuna göre / yönetim seviyesine göre / hizmet yılına göre / aynı yöneticiyle çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır" şeklinde özetlenebilir.

Örgütsel iklim ölçeğine ilişkin normallik tablosu incelendiğinde (53-59 yaş grubu ve 60 yaş ve üzeri yaş grubunda kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir) yaş gruplarına göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Aynı ölçeğin yaş değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyutları algılarının yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Tüm yaş gruplarının örgüt iklim algı düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

Eğitim durumu normallik testi tablosu incelendiğinde eğitim durumuna göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüştür. Eğitim durumu değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyutları algılarının eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermediği görülmüştür. Tüm eğitim seviyelerine göre örgüt iklimi algı düzeyleri benzerdir.

Yönetim seviyesi normallik testi tablosu incelendiğinde yönetim seviyesine göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Yönetim seviyesi değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların ödüllendirme, risk ve çatışma , standartlar ve örgüt iklimi skorlarının yönetim seviyesine göre anlamlı fark gösterdiği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin ödüllendirme medyan skoru, orta ve alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin risk ve çatışma medyan skoru orta düzey ve alt düzey yöneticiler ile hiçbir yönetim kademesinde bulunmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.Üst düzey yöneticilerin standartlar

medyan skoru, alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin örgüt iklimi medyan skoru, orta ve alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Hizmet yılı bazlı analizlerde, 16-19 yıl ve 20 yıl ve daha uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Hizmet yılı normallik testi tablosu incelendiğinde hizmet yılına göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Hizmet yılı değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosuna göre katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyutları algıları, hizmet yılına göre anlamlı fark göstermemektedir. Tüm hizmet yılı gruplarına göre örgüt iklimi algı düzeyleri benzerdir.

Yönetici ile çalışma süresine dayalı analizlerde de 20 yıl ve daha uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Yönetici ile çalışma süresi normallik testi tablosu incelendiğinde yönetici ile çalışma süresine göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Yönetici ile çalışma süresi değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların ödüllendirme, içtenlik, destek/bağlılık, yapısallık ve örgüt iklimi skorlarının yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların ödüllendirme, içtenlik, yapısallık ve örgüt iklimi medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 4-7 yıldır aynı yönetici ile çalışanların destek/bağlılık medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Dönüşümlü liderlik ölçeğine ilişkin analizlerde, yaş boyutunda 53-59 yaş grubu ve 60 yaş ve üzeri kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Yaş kriteri normallik testi tablosu doğrultusunda yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. Yaş değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutları algılarının yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Tüm yaş gruplarının dönüşümcü liderlik algı düzeyleri benzerdir.

Eğitim durumu normallik testi tablosu incelendiğinde eğitim durumuna gore donuşmu liderlik ve alt boyut skorlarının normal dağılım gostermediği gorlmektedir. Eğitim durumu değişkenine ilişkin karşılaştırma tablosu sonuçlarına gore katılımcıların donuşmu liderlik ve alt boyutları algıları eğitim durumuna gore anlamlı fark gostermemektedir. Tüm eğitim grupları için donuşmu liderlik algı düzeyleri benzerdir.

Ynetim seviyesi normallik testi tablosu incelendiğinde ynetim seviyesine gore donuşmu liderlik ve alt boyutları skorlarının normal dağılım gostermediği gorlmektedir. Ynetim seviyesi değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosuna gore katılımcıların ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi ve donuşmu liderlik skorları ynetim seviyesine gore anlamlı fark gostermektedir. st düzey yneticilerin ilham verici motivasyon medyan skoru, hiçbir ynetim seviyesinde olmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı lde yüksek bulunmuştur. st düzey yneticilerin bireyselleştirilmiş ilgi medyan skoru, orta düzey, alt düzey ve hiçbir ynetim seviyesinde olmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı lde yüksek bulunmuştur. st düzey yneticilerin donuşmu liderlik medyan skoru, alt düzey ynetici ve hiçbir ynetim seviyesinde bulunmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı lde yüksek bulunmuştur.

Hizmet yılı bazlı analizlerde 16-19 yıl ile 20 yıl ve daha uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Hizmet yılı normallik testi tablosu incelendiğinde hizmet yılına gore donuşmu liderlik ve alt boyut skorlarının normal dağılım gostermediği gorlmektedir. Hizmet yılı değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosuna gore katılımcıların ilham verici motivasyon skorları, hizmet yılına gore anlamlı fark gostermektedir. 8-11 yıldır bu şirkette çalışanların ilham verici motivasyon medyan skoru, 4-7 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı lde yüksek bulunmuştur.

Ynetici ile çalışma süresi kriterine ilişkin analizlerde 20 yıl ve daha uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Ynetici ile çalışma süresi normallik testi tablosu incelendiğinde ynetici ile çalışma süresine gore donuşmu liderlik ve alt boyut skorlarının normal dağılım gostermediği gorlmektedir. Ynetici ile çalışma süresi

değişkenine ilişkin karşılaştırma tablosu sonuçlarına göre katılımcıların idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş etki ve dönüşümcü liderlik skorları, yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir. 4-7 ve 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların idealleştirilmiş etki medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların bireyselleştirilmiş etki medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 4-7 ve 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların dönüşümcü liderlik medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Aynı yönetici ile çalışma süresi arttıkça dönüşümcü liderlik algısının da arttığı görülmüştür.

Korelasyon analizi tablosuna göre dönüşümcü liderlik algısı ile örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu da iş yerindeki dönüşümcü liderlik yapısının artmasının, çalışanların örgüt iklimi algı düzeylerinin önemli ölçüde artmasına neden olduğu görülmüştür. İdealleştirilmiş etki ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. İlham verici motivasyon ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Zihinsel uyum ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bireyselleştirilmiş ilgi ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup dönüşümcü liderlik, örgüt iklimini açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışı puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.845 kat artışa neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

## KAYNAKÇA

- Agarwala Tanuja** (2003). “Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation”. *Journal of Human Resource Management* 14:2 March 2003 175-197
- Ahmed A. D., Bach C.** (2014). “Major Traits/Qualities of Leadership”, *International Journal of Innovation and Scientific Research* ISSN 2351-8014 Vol. 3 No. 1 Jun. 2014, pp. 47-53.
- Ajila, C.O.** (1997). “Job Motivation and Attitude to Work as Correlates of Productivity Among Workers in Manufacturing Companies in Lagos State. Nigeria”. (Unpublished Ph.D Thesis) submitted to the department of Psychology O.A.U Ile-Ife Osun State, Nigeria.
- Akhtar, S.** (2012). “The relationship of managers’ leadership styles with gender, experience and socioeconomic status: an analysis of banking sector organizations”. *International Journal of Modern Management Sciences*, 1(1): 1-13.
- Albercht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., and Saks, A. M.** (2015). “Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2, 7–35.
- Allio R.J.** (2009). “Leadership-The five big ideas”. *Strategy and Leadership*, Vol. 37, No. 2, pp.4-12.
- Al-Omari, A., Qablan, A., and Khasawneh, S.** (2008) “Faculty Members' Intentions to Stay in Jordanian Public Universities”, *International Journal of Applied Educational Studies*, (1:1), pp. 25-42.
- Argyris, C.** (1957) *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. Harper & Row, New York.
- Arıkan, S.,** (2001). “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 2001, ss. 231-257.
- Arslan M.,** (2014). *İşletme yönetimi. Ders Notları*. Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu.
- Ashar, M., Ghafoor, M. M., Munir, E., and Hafeez, S.** (2013). “The Impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and Turnover Intention : Evidence from Pakistan”, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 71–88.
- Ashkanasy, N.M., Broadoot, L.E., and Falkus, S** (2000). Questionnaire measures of organizational culture. *The hand book of organisational culture and climate* (pp. 131-146).
- Aslan, Ş.** (2009). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.

- Aslan, Ş.** (2013), Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla), Konya, Eğitim Yayınevi
- Ay G.,** (2017). “Yönetici ve Yönetici Asistanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 10 Sayı: 52
- Babiak Paul, Hare Robert D.,** (2006) Snakes in suits. Harper Collins Publishers.
- Balay, R and İpek, C.** (2010). “Teachers’ Perception of Organizational Culture and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools”. Journal of World of Turks, 2(1): 363-384.
- Baloğlu N., Karadağ E.,** (2009) “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 15, Sayı 58, Yeditepe Üniversitesi.
- Banakar, R., & Travers, M.** (2005). Law, Sociology and Method. In R. Banakar, & M. Travers (Eds.), Theory and Method in Socio-Legal Research (pp. 1-26). Hart Publishing Ltd.
- Barney Jay B.**(1995). “Looking Inside for Competitive Advantage”. The Academy of Management Executive ,Nov., 1995, Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995), pp. 49-61
- Barrett, P. and M. Sexton** (2006). “Innovation in small, Project based construction firms”. British Journal of Management, 17, pp. 331–346.
- Barsade S G** (2002) “The Ripple Effect, Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior”. Administrati and Science Quartely, 47, 644-675.
- Bass, B. M.** (1985). Leadership and performance beyond expectations: Collier Macmillan.
- Bass, B. M.** (1997). “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organisational and National Boundaries?”. American Psychologist, Vol.52, No.2, 130-139.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E.** (2006). Transformational Leadership .Mahwah, NJ: L. I Lawrence Erlbaum. 282
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y.** (2003). “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”. Journal of applied psychology, 88(2), 207.
- Başaran, İ. E.** (1998). Eğitim psikolojisi (5. Baskı). Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Becker, H. S.** (1960). “Notes on the concept of commitment”. American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.
- Bektaş, Ç.,** (2016). “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 2 Sayı 7.
- Benjamin, Walter,** (1974) Illuminationen, Ausgewählte Schriften,
- Bilge Sözen Şahne, Sevgi Şar** (2015). “Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi” Marmara Pharmaceutical Journal 19: 109-115,
- Bitmiş, M. G., Güney, S., and Demirel, H.** (2014). “The Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction in Communication Satisfaction and Productivity Relationship: A Test of Multiple



- Mediation Model”. *Journal of Economics & Administrative Sciences*, Hacettepe University 32(2).57-74.
- Blake, R., & Mouton, J.** (1964). “The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence”. *Journal of Leadership*
- Blau, J. R., and McKinley, W.** (1979). “Ideas, complexity, and innovation”. *Administrative Science Quarterly* 24: 200-219
- Bobic Michael P., William Eric Davis** (2003). “A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, no. 3, pp. 239–264
- Boyatzis R** (1982) *The Competent Manager: A Theory of Effective Performance*, John Wiley Sons., New York.
- Brief, A.P.** (1998). *Attitudes in and around organizations*. California: Sage.
- Brookins, M. and Media, D.** (2002) “Workplace Conflicts not inevitable”, *The Albany Business Review California*, W. Bruce Newman.
- Brooks, J. S., and Jean-Marie, G.** (2007). “Black leadership, White leadership: Race and race relations in an urban highschool”. *Journal of Educational Administration*, 45, 756-768.
- Browback, S.** (2016). “Flourishing requires belief in human potential”. *The Washington Times*.
- Bryman Alan** (1992). *Charisma and Leadership in Organizations: 1992*, London
- Burns, J.M.** (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Burton-Jones, A.** (2012). “Responsible leadership” *Social and Behavioral Sciences*
- Butcher, adn Houston, A.** (1994). “Supervisors matter more than you think: Components of a mission-centered organizational climate”. *Hospital and Health Services Administration Chicago*, 39(4):505-521.
- Cahalane, H., & Sites, E. W.** (2008). “The climate of child welfare employee retention”. *Child Welfare League of America*, 87(1), 91-114.
- Canpolat, B.**, (2011). “Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Kamu İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi). Trakya Üniversitesi.
- Carmeli, A., and Schaubroeck, J.** (2007). “The influence of leaders and other referents normative expectation on individual involvement in creative work”. *The Leadership Quarterly* , 18, 35-48.
- Chandler Jr., Alfred D.** (1990) “Strategy and Structure:” *Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: The M.I.T Press
- Cherry, K.** (2010). *Leadership theories major leadership theories*.
- Child, J.** (1984), *Organization*, New York: HarperveRow.
- Childs, D.** (2009). “Improving Employee Productivity and Efficiency”. *Management and Careers Journal*.
- Cieślńska K.** (2007). “The Basic Roles Of Manager In Business Organizations” *Journal of Agribusiness and Rural Development*, p.385
- Ciulla, J. B.** (2006). “Ethics: the heart of leadership. In T. Maak and N. M. Pless, (eds) *Responsible Leadership*” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (pp. 17-32).

- Clarke, N.** (2011). "An integrated conceptual model of respect in leadership". *The Leadership Quarterly*, 22(2), 316-327.
- Clarke, S.** (2018). Why your values are key to your leadership.
- Clayton, M.** (2013). "The wisdom of leadership". *Training Journal*.
- Cloete, M.** (2011). "The relationship between leadership styles and organisational climate". Master's dissertation. University of South Africa, Pretoria.
- Conger M** (2002) Leadership learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 19 (3): 45-52
- Connolly, T., Conlon, E. J., and Deutsch, S. J.** (1980)." Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach". *Academy of Management Review* 5(2): 211-217
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., and Saks, A. M.** (2014). "The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting new comers learning, well-being, and work engagement". *Journal of Vocational Behavior*, 84, 318–331.
- Covey S R** (2004) Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı - Kişisel değişim için Altın Kurallar, Gönül Suveren ve Osman Deniztekin (çev), 25. Basım. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Cranny, C.J., Smith, P.C., and Stone, E.F.** (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington.
- Cremer D. Der, V.M. Dijke, A.E. Bos.** (2007) "When leaders are seen as transformational: the effects of organizational justice". *Journal of Applied Social Psychology*. 2007; 37(8), 1797-1816.
- Çelik, V.** (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Daft R.L.,** (1994) *Management*. (3rd ed), Fort Worth: the Dryden press.
- Daft, R.** (1998). "Theory and design of organization." Translated by Parsian and Arabi. Tehran. Cultural research office.
- Dahlström, C., and V Lapuente.** (2017). *Organizing Leviathan. How the relationships between politicians and bureaucrats shape good government*. Cambridge University Press.
- Dahlström, Carl, Victor Lapuente, and Jan Teorell.** (2012). "The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption." *Political Research Quarterly* 65 (3):656-668.
- Daniels, T. D., Papa, M. J. and Spiker, B. K.** (2008). 'Organizational Communication: Perspectives and Trends', Sage Publications, California, USA , pp.51-57
- Daugherty, R. A. ve Williams, S. E.** (2009). *Power and Influence: Strategies for Leaders*, Oklahoma: Oklahoma State University.
- Davir, T. and Shamir, B.** (2003). "Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study". *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 327–344
- Day, S. J. Zaccaro, and S. M. Halpin** (Eds.), "Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow" Lawrence Erlbaum Associates Publishers. (pp. 359 –382).
- De Jong Simon B., Bruch Heike** (2013). "The Importance Of A Homogeneous Transformational Leadership Climate For Organizational Performance". *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 8,

- Demir, C. Ve Öztürk, U.C** (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama.” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, ss.
- Demirci, U.** (2018). “Örgütsel Sosyalleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış İlişkisine Eğitimin Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doctora Tezi), Eskişehir.
- Denison, D.R.** (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wileyvesons.
- Dhivya.K** (2011), “Organizational Climate”, *Hard Times* Vol.13,No.8,pp.33-34
- Dorfman, P. W.** (1996). *International and cross-cultural leadership research. Handbook for international management research*, 2.
- Dowd, Jerome.** (1936) *Control in Human Societies*. New York: D. Appleton-Century Co.
- Drucker, Peter F.,** (1967) *The Effective Executive*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Du Gay, Paul.** (2000). “Inpraise of bureaucracy:” Weber-organization-ethics: Copenhagen Business School, Denmark
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R.,** (2012). “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future”. *Journal of Management* 38, 1715–1759
- Eichar, D.M., Brody, E.M. and Fortinsky, R.H** (1991). “The job satisfaction of older workers”. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 609,620
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L.** (2001). “Reciprocation of perceived organizational support”. *Journel of Applied Psychol.* 86(1), 42.
- Ekvall, G.** (1996), “Organizational climate for creativity and innovation”, *European Journal of Workand Organizational Psychology*, Vol. 5 No. 1, pp. 105-123.
- Ekvall, G. and Arvonen, J.** (1994). “Leadership profiles, situation and effectiveness”. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139–161.
- El-Kassar, A. N. and Messarra, L.** (2010). “Organizational climate and its effect on strategic leadership with in a learning organization”. *Global Mindset Development in Leadershipand Management Conference*, Riverside, CA.
- Emrouznejad, A., Anouze, A. L., and Thanassoulis, E.** (2010). “A semi-oriented radial measure for measuring the efficiency of decision making units with negative data, using DEA”. *European Journal of Operational Research*, 200, 297–304.
- Enns, A.V.** (2005). “Organizational commitment as a function of leadership style in Nigeria organizations: A study of three commercial banks in Lagos”. University of Lagos.
- Eren E.** (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertekin, Y.** (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Doğan Basımevi
- Eryeşil K. Rifat İ.** (2017). “Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* (E-Issn: 2564-7458)

- Ethem Başaran**, *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Aydan Yayınevi, Ankara, 1998.
- Etzioni Amitai** (1961). *Complex Organizations: A Sociological Reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Eustace, A., and Martins, N.** (2011). "The role of leadership in shaping organizational climate: An example from the fastmoving consumer goods industry". *Journal of Industrial Psychology*, 40(1).
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., and Frink, D. D.**(1998). "Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship". *Human Resource Management Review*, 8, 235-264
- Fiedler, F E** (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York
- Fiedler, F. E.** (1997). "Situational control and a dynamic theory of leadership". In K. Grint (Ed.), *Leadership. Classical, contemporary and critical approaches* (pp. 126–148). Oxford: Oxford University Press.
- Fiona Beddoes-Jones and Stephen Swailes** (2015) "Authentic leadership: development of a new three pillar model" The Business School, University of Huddersfield, UK
- Forehand, G. A., Gilmer, B. V. H.** (1964), "Environmental variation in studies of organizational behaviour", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, pp. 361-382
- Fox, R.** (2006). *Business Communication*, Croatian University Press, Public Open University, Zagreb
- Fredrickson, B.L.** (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions". *American Psychologist*, Vol. 56, 218– 226
- Furnham, A., Forde, L. ve Ferrari, K.** (2012). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, 26.1035-1043.
- Gabbay M., Taylor L., Sheppard L., Hillage J., Bambra C., Ford F.,** (2011). "Nice guidance on long-term sickness and in capacity". *British Journal of General Practice*.
- Gardner, L., and Stough, C.** (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers". *Leadership Organizational Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Garvey Berger, J.** (2014). *Changing on the Job: Developing Leaders for a Complex World*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- George, R., and Hancer, M.** (2003) "The Impact of Selected Organizational Factors on Psychological Empowerment of Non Supervisory Employees in Full-Service Restaurants," *Journal of Foodservice Business Research*, (6:2), pp. 35-47.
- Givens, R.J.** (2008). "Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes", *Emerging Leadership Journal*, Vol. 1 Issue. 1, 2008, pp. 4-24
- Glantz, J.** (2002). "Finding Your Leadership Style", *A Guide for Educators*; Association for Supervision and Curriculum Development
- Glisson, C., Lawrence, R. J.** (2011). "The cross-level effects of culture and climate in human service". *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp. 767-794.

- Goffee, R. and Jones, G.,** (2003). The character of a corporation – How your company’s culture can make or break your business, 2nd edn., New York: Profile Books Ltd.
- Goldstein, I. L.** (1980). “Training in work organizations”. Review of Psychology, 31, 229 –272.
- Goleman D** (2000) İş Başında Duygusal Zekâ, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D.** (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ?, New York: Bantam Books.
- Grant, R. M.** (1996). “Toward a knowledge based theory of the firm”, Strategic Management Journal, 17, pp. 109–122.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S.** (2000). “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium”. Journal of Management, 26(3), 463-488.
- Griffith, C. J., Livesey, K. M., and Clayton, D** (2010). “The assessment of food safety culture”. British Food Journal, 112, 439–456.
- Guthrie, J. T., Wigfield, A., Barbosa, P., Perencevich, K., Taboada, A., Davis, M. H.,**(2002). “Increasing reading comprehension, strategies, and motivation through Concept Oriented Reading Instruction”. Journal of Educational Psychology
- Gün İ., Aslan Ö.,** (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. Journal of Health and Nursing Management 2018;5(3):217-226, Türkiye
- Güney S.,** (2012), Liderlik, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Güney, S.,** (2012’a), Örgütsel Davranış, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Güney, S.,** (1992) “Fiedler’in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ün Önderliğinin Değerlendirilmesi”, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi , Mart , Cilt: VIII, Sayı: 23, Sayfa 309-315
- Harish Shukla and DP Mishra** (2006), “A Study of the Organizational Climate of Professional Colleges”, The Icfai Journal of Organizational Behavior, April 2006, Vol.5, No.2, pp.48-61
- Harkins, P** (1999), “Powerful conversations: how high-impact leaders communicate”. Publisher(s): McGraw-Hill ISBN: 9780071366267
- Heathfield, S.** (2018). Leadership values and workplace ethics. (2020- 10-02).
- Hersey, P., and Blanchard, K. H.** (1988). Management and Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hervey M. Cleckley** (1941) The mask of sanity an attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality. 1964, C. V. Mosby Co.in English - 4th ed.
- Hewege, C.R.** (2012). “A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward”, Sage Journal, pp.1-11
- Hogg, Bill.** (2015). Ten Characteristics Of Transformational Leaders.
- House, R. J.** (1971). “A path-goal theory of leader effectiveness”. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.
- House, R. J., and Mitchell, T. R.** (1974). “Path goal theory of leadership”. Journal of Contemporary Business, 5, 81-94.
- House, Robert. Javidan, Mansour. Hanges, Paul. Dorfman, Peter.** (2002), “Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE”. Journal of World Business, Y.37, pp.3-10

- Hoy, F., and Hellriegel, D.** (1982). "The Kilmann and Herden model of organizational effectiveness criteria for small business managers". *Academy of Management Journal* 25(2): 308-322
- Iles, P., and Preece, D.** (2006). "Developing leaders or developing leadership? The Academy of Chief Executives 'programmes in the North East of England". *Leadership*, 2, 317, 340.
- Irfanullah, K., Farhatullah, K., Hamid, K., Nawaz, A., Yar, N.,** (2013) "Determining The Demographic Impacts on The Organization Commitment of Academicians in The HEIS of DC Like Pakistan". *European Journal of Sustainable Development*, 2,4, 117-130
- Isaksen, S.G. and Tidd, J.** (2006), *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*, Wiley and Sons Ltd., Chichester.
- Jain, Arvind K.** (2001). "Corruption: A Review". *Journal Of Economics Surveys*, 15.
- James, L. A., & James, L. R.** (1989). "Integrating work environment perceptions: Explorations in to the measurement of meaning". *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- James, L. R., James, L. A., Ashe, D. K.** (1990). "The meaning of organizations: the role of cognition and values". *Organizational climate and culture*, pp. 40-84
- Jeff Madura** (2007). *Introduction to Business, Fourth Edition Student Edition*
- Jex, S.M., ve T.W. Britt** (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley and Sons; 2nd Ed.
- Johansson, H.J., P. McHugh, A.J. Pendlebury and W.A. Wheeler** (1993), *Business process reengineering: Breakpoint strategies for market dominance*, Chichester: Wiley
- Judge T.A; Piccolo R.F; Llies R.,** (2004) *The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure Research*, *Journal of Applied Psychology*, 89(1).
- Jurkovic, Z.** (2012). "The importance of communication in the functioning of an organization", *Professional paper*, Croatia, UDK 658.01:316.77, pp.387-400
- Kanayran H.G., Önen S.M.,** (2015). "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme". *Birey ve Toplum dergisi*. Cilt 5. Sayı. 10.
- Kangis, P., Gordon, D., and Williams, S.** (2000). "Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation". *Journal of Behavior at Work* 38(8):531.
- Kanter, R. M.** (1968). "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities". *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karaca, Hassan.** (2010). "The Effects Of Transformational Leadership On Employees' Perceived Leadership Effectiveness In Public Organizations: Federal Emergency Management Agency Case". (Unpublished Doctora Thesis), University Of Central Florida, Florida.
- Karam P.** (2001). *Business Management and Organizational Behaviour*, L.K. International Publishing House Pvt.Ltd
- Karaman Abdullah** (1999), *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., and Çınar, O.** (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Uygulama.” İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi. 66-77
- Kargar, M.**(2012) “Evaluation of Organizational Commitment of Employees in University; Case Study: Islamic Azad University”.Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(5): 5017-5021
- Kay, B., and Christophel, D.** (1995) “The Relationships Among Manager Communication Openness, Nonverbal Immediacy, and Subordinate Motivation,” Communication Research Reports, (12:2), pp. 200-205.
- Kaya, Ş.D.** (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Türk İdare Dergisi, 476, 265-287.
- Khan M. S., Khan I. Qureshi Q. A.,** (2015). “The Styles of Leadership: A Critical Review”. Public Policy and Administration Research
- Kirkan K** (2011), The effect of emotional intelligence on emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership, Pr Quest UME Dissertation Publishing.
- Kirkpatrick, Shelley A.; Locke, Edwin A.** (1991) Leadership: Do Traits Matter? pp 48
- Klein, K. J., and Ziegert, J. C.** (2004). “Leader development and change over time: A conceptual integration and exploration of research challenges”. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Klein, K.J., Conn, A.B., Sorra, J.S.,** (2001).” Implementing computerized technology: an organizational analysis”. Journal of Applied Psychology 86 (5), 811–824.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. and Guzzo, R. A** (1990), “The Role of Climate and Culture in Productivity”, in B. Schneider (ed.), Organizational Climate and Culture, pp. 282 318. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M.** (2007). Business Leadership: A Jossey-Bassreader. First Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koys, R., and De Cotiis, D.** (1991). “Categories of Organizational Climate and Employees Commitment Factors”. Strategic Management Journal, Vol.1, No.2, p.10-22.
- Köroğlu, Ö.** (2012). “Determining The Relationship Between Intrinsic-Extrinsic Job Satisfaction Levels And General Job Satisfaction Level: A Study On Tourist Guides”. Doğuş University Journal, 13, 275-289.
- Kreitner, R.** (2004). Management. 9thed. New York: Houghton Mifflin Company.
- Kressler, H.W.** (2003) .Motivate and reward: performance appraisal and incentive system for business success. Palgrave Macmillan.
- Krouse, C. G.** (1972). “Complex objectives, decentralization, and the decision process of the organization”. Administrative Science Quarterly 17(4): 544-554
- Lavanya.M** (2011), “Organizational Climate-2”, Hard Times, Vol.13,No.8,pp.41-42
- Leitner, A** (2007), Concept of Leadership and Management With in the Manufacturing Industry, Munich (2007)
- Lemons, L., Newsome, S., and Brashears, T.** (2013). “An investigation of the effect of leadership change on organizationa lclimate. Poster

- proceedings of the". American Association for Agricultural Education Research Conference (pp. 195–198). OH: Columbus.
- Leung, K., and Ang, S.** (2008). *Culture, Organizations, and Institutions: An Integrative Review*. New York: Cambridge University Press.
- Lewin K** (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright D). New York: Harper&Row
- Lewin, K., Lippert, R., and White, R. K.** (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301
- Liden, R.C., Maslyn, J.M.,** (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development". *Journal of Management* 24, 43–72.
- Likert, Rensis.** (1997) "Management Styles and the Human Component". *Management Review Journal New York* Vol. 66, pp 23
- Litwin, G. H. And Stringer, R. A.** (1966). *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston.
- Litwin, H.** (2001). "The social networks of older people: A cross national analysis". *Journal of Aging Studies*. pp99
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., and Denny, A. T.** (1980). *The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance* Wiley Publishing. New York.
- Locke, E., and Latham, G.** (2004). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey". *American Psychologist*, 57: 705–717
- Lumpkin, G.T., and G.G. Dess.** (2005). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." *Academy of Management Review* 135–172.
- Lunenburg F. C.** (2012). "Power and Leadership: An Influence Process". *International Journal Of Management Business And Administration* Volume 15, Number 1
- Maak, T., and Pless, N. M.** (2006). "Responsible leadership in a stake holder societ A relational perspective". *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115.
- Madsen P.A.** (1974). "Wave reflection from a vertical permeable wave absorber". *Coastal Engineering* Volume 7, Issue 4, pp 381-396
- Madura, J.** (2007) "Impact of the QQQ on liquidity and risk of the under lying stocks". *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 47(3), 411-421
- Mahsud, R., Yukl, G., and Prussia, G.** (2010). "Leader empathy, ethical relationship, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality". *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Mastrangelo A., Erik R. Eddy** (2004). *The Importance of Personal and Professional Leadership*.
- McCuiston, V. E., and DeLucenay, A.** (2010). "Organization development quality improvement process: Progress energy's continuous business excellence initiative". *Journal of Business Case Studies*, 6, 7–18.
- McGregor, D.,** (1960) *The human side of enterprise*. Mc Graw Hill, New York.



- Memişoğlu S. P.** (2001), “Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”, Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Mercer, A. and Bilson, K.** (1985). “Factors influencing organizational commitment by physicians”. *Academy of Management Proceeding*, 72-76.
- Michaels, C. E., and Spector, P.E.** (1982). “Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand and Megline Model”. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59.
- Miller, Gary.** (2000). “Above Politics: Credible Commitment and Efficiency in the Design of Public Agencies.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2):289-328.
- Mishra, K., Boynton, L., and Mishra, A.** (2014). “Driving employee engagement: The expanded role of internal communications”. *International Journal of Business Communications*, 51, 183–202.
- Mizrahitokatlı, N.** (2016), “Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin İdeal Liderlik Algılamaları ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., and Hollingsworth, A. T.** (1978). “An evaluation of precursors of hospital employee turnover”. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., Ilies, R.,** (2009). “The development of leader-member exchanges: exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 256–266
- Newstrom, J. W.** (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work.* Tata McGraw-Hill Publishing C. Ltd.
- Ngambi, C. H.,** (2011). “The Relationship between Leadership and Employee Morale in Higher Education.” *African Journal of Business Management* 5(3): 762–76.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi** (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G.** (1997-2015-2016), *Leadership: Theory and Practice*, (ed.), (1st, 4th, 7th.), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Northouse, P. G.** (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.).
- Nystedt, L.** (1997). “Who should rule? Does personality matter?” *European Journal of Personality*, 11, 1–14.
- Orabi, Tareq Ghaleb Abu.** (2016). “The Impact Of Transformational Leadership Style On Organizational Performance: Evidence From Jordan”. *International Journal Of Human Resource Studies*.
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington Books/ D. C. Heath and Com.
- Organ, D.W.** (1997). “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Othman, J., Lawrence, J., and Mohammed, K. A.** (2012). “Review of factors that influence leadership styles among top management in small and

- medium enterprises". *International Business Management*, 6(3), 384-389.
- Otley, D.**(1994).“Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework” *Management Accounting Research*, no.5, pp.289-299
- Özler Ergun, D., ve Özçınar Dirican, M.** (2014). “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (39), 291-309
- Pareek, U.** (1989), “Motivational Analysis of Organizations Climate (MAO-C)”, In Pfeiffer, J.W. *The Annual: Developing Human Resources*, pp.161 – 180, San Diego: California
- Parsehyan, B. G.** (2014).“Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama.”(Doktora Tezi) İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Parygin, B.D.** (2017) *Sosyo-psikolojik iklimin yapısı*. Kitabın ilk bölümünün parçaları: Kolektif M'nin sosyo-psikolojik iklimi: *Nauka*, s. 12-15, 27-28.
- Paşaoğlu D., Tokgöz N., Şakar N., Özler E.D., Özalp İ.,** (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi. Uzaktan Öğretim Tasarım Birimi
- Patterson, M., Warr, P., and West, M.** (2004). “Organizational Climate and Corporate Productivity”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, London, Vol. 2, No. 40
- Peek, R.C.** (2003). “The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida community colleges”. (Unpublished Ph Ddissertation), University of Florida.
- Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat** (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, s. 55-61
- Polat, S.** (2009). “The level of faculty members’ spiritual leadership qualities display according to students in faculty of education”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15:2011, 2033-2041.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V.** (1974). “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-618.
- Potosky, D., and Ramakrishna, H.** (2001). “Goal Orientation, Self -Efficacy, Organizational Climate and Job Performance”. *Academy of Management*, Vol. 2, No. 6,
- Randall, D. M.** (2012), “Leadership and the Use of Power: Shaping an Ethical Climate”, *The Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), pp. 20-30
- Rastogi, P.** (2000). “Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness”. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49.
- Ren, J.G., Huang, G.L., and Zheng, B.X.** (2001). “Organization culture and climate”, In B.X. Zheng (Eds), *Staff member’s culture*, Taiwan: Yuan-Liou Publishing, 63-170.

- Rhoades, L., and Eisenberger, R.** (2002). "Perceived organizational support: A review of the literature". *Journal of Appl. Psychology*, 87(4), 698.
- Riggio, R. E.** (2008). "Leadership development: The current state and future expectations". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 383–392.
- Rogers, D.** (1987) "The Development of a Measure of Perceived Communication Openness," *Journal of Business Communication*, (24:4), pp. 53-61.
- Rok, B.** (2014). "Naprawde odpowiedzialne przywodztwo. Odpowiedzialny biznes". *Kompendium CSR*, 13,9
- Rost C.J.,** (1993). *Leadership For The Twenty-First Century*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. M.** (2013), *Örgütsel Davranış*, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.
- Salami S.** (2008). "Demographic and Phsyhological Factors Prediting Organization Commitment Among Industrial Workers". *Anthropologist*, 10(1): 31-38
- Sandel, M. J.** (1996). *Democracy's discontent*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sarna, S. K.** (2016) *Ispat Guru*, Retrieved From <http://ispatguru.com/employee-morale>
- Sayan İ.,** (2018). "Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık Ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü Ve Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Saydam R.,** (2018). *Biyografi. Ölümünün 40 yıl anısına*. Ankara s.111
- Scandura, T.A., Graen, G.B.,** (1984). "Moderating effects of initial leader-member Exchange status on the effects of a leadership intervention". *Journal of Applied Psychology* 69, 428–436
- Schnake, M. E.** (1983). "An Empirical Assessment of the Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate". *Personnel Psychology*, 36, 791-807
- Schneider, B.** (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., and Snyder, R.A.** (1975). "Some relationships between job satisfaction and organizational climate". *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.
- Scott D., Hirschkind C.,** (2006). *Powers of the Secular Modern: Talal Asad and His Interlocutors*. Stanford: Stanford University Press, 2006.
- Sen, A., Kabak, K. E., and Yanginlar, G.** (2013). "Courageous leadership for the twenty-first century". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 91-101.
- Senge, P., C. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith and A. Kleiner** (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday.
- Shalley, C. E., and Glisson, L. L.** (2004). "What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity". *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Sharma M. K., Jain S.,** (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories". *Global Journal of Management and Business Studies*, pp. 309-318

- Simola, S.** (2011). "Relationship between occupational commitment and a scribed importance of organizational characteristics". *Education training*, 53,67-81.
- Sinclair, A.** (1998). *Doing Leadership Differently: Gender, Power and Sexuality in a Changing Business Culture*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Sökmen, A.** (2000). "Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi University, Institute of Social Sciences, Ankara.
- Sparrow, P. R.** (2001), "Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures", in C. L. Cooper, S. Cartwright, and P. C. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, pp. 85 106. Chichester: Wiley.
- Srivastav, A.K** (1993), "Study of Organizational Climate, Role Stress and Copingstrategyamong Public Sector Executives", (Unpublished Ph.D. Thesis), Bangalore University, India.
- Stark, J.** (2014) *The Top 10 Reasons Leaders Fail*. CNBC
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. Jr.** (2012): *Management* (6th edition). Englewood Cliffs: Prentice Hall International Editions.
- Surji K.** (2015). "Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness". *European Journal of Business and Management*, No.33, 2015
- Susan Chirayath** (2007), "Organizational Climate in Secondary Schools of Kerala", *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol.6, No.4, pp.61-75
- Swaminathan, J., Ananth, A.,** (2009). "Impact of Demographic Factors on Employee Engagement: A Study With Reference to Vasan Publication Private Limited, Chennai". Munich Personal Rapec Archive. Paper No. 39768
- Tager, M.** (2004). "What people really need from a change leader". *Leader to Leader*, 31, 6-9
- Tagiuri, R.** (1968). *The concept of Organizational Climate*. En: R. Tagiuri Y G. Litwin (Eds), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Tengilimoğlu D,** (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* C.4 S. 14 (1-16)
- Tett, R. P., and Meyer, J. P.** (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tınar Mustafa Y.** (1996), *Work Psychology*, İzmir: Necdet BÜKEY A.Ş.
- Tovmasyan G.** (2017). "The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects". *Business Ethics and Leadership*, Volume 1, Issue 3, 2017
- Trofino A** (2000) "Transformational leadership or effective managerial practices?" *Group and Organizational Management* 23 (3): 220-237.

- Tutar, H. ve Altınöz, M.** (2010). “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 65-2, s.198, Ankara.
- Udai Pareek** (2006), *Organizational Culture and Climate*, (First Edition) The ICFAI University Press, Hyderabad
- Uhl-Bien, M., Russ, M. and McKelvey, B.** (2007). “Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From The Industrial Age To The Knowledge Era”. Leadership Institute Faculty Publications.
- Urban, V., and Botez, N.** (2016). “The Importance of Analysing the Employees’ Mood”. *Economy Transdisciplinarity Cognition* 19(1): 40–45.
- Van Dam, K., Oreg, S., and Schyns, B.** (2005). “Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics”. *Applied Psychology: An international Review* , 57 (2), 313-334.
- Venezia R.,** (2015). “Evaluation of an innovative Leadership, Development program”.(Unpublished Master’s thesis).Nova Southeastern University.
- Verbeke Willem, Volgering Marco, and Hessels Marco**(1998).“Exploring the conceptual expansion within the Field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture”. *Journal of Management Studies* Erasmus University Rotterdam
- Vojta Marilyn** (2012). *Characteristics of the Effective Leader*. Consultants in Human Performance Management technology-based retention strategy tool Stamford, CT 06902 203•357
- Voss, R.Gruber, T.Reppel,** (2010). “Which classroom service encounters make students happy or unhappy?” *International Journal of Educational,* 24(7), 615-636.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, Victor H. Yetton, Phillip W.** (1973). *Liderlik ve Karar Verme*. Pittsburgh Üniversitesi Yayınları.
- Wajdi B. N.** (2017). *The Differences Between Management And Leadership*. Sinergi Journal, Volume 7, Nomor 2
- Wall, L. J., Pettibone, T. J., and Kelsey, K. D.** (2005).“The impact of socioeconomic status on leadership potential in an agricultural leadership program”. *Journal of Southern Agricultural Education Research,* 55(1), 153-161.
- Weiss, H.M.** (2002). “Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences”. *Human Resource Management Review,* 12(2), 173–194.
- Wiener, Yoash** (1988). “Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, *Academy of Management Review,* Vol. 13, pp.534-545.
- Winston B. E., Patterson K.** (2006).“An Integrative Definition of Leadership”. *International Journal of Leadership Studies,* Vol. 1 Iss. 2, 2006, pp. 6-66
- Yang, Sh.-Y.** (2011). “Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership related wisdom”. *The Leadership Quarterly,* 22(4), 616-632.

- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I.G.** (2009), “Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1.
- Yıldız T. ve Aykanat Z.** (2016), “Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Liderlik Çalışmalarının Gelişiminin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi”, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 202-213.
- Yılmaz H.** (2012). “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”. Optimum Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No. 1
- Yiannas, F.** (2009). “Foodsafety culture: Creating a behavior-based foodsafety management system”. Spring Street, NY: Springer Science
- Young Iris Marion,** (2000) “Taking the Basic Structure Seriously”, Perspectives on Politics Vol. 4, no. 1.
- Yörük D., DüNDAR S., Topçu B.,** (2011). “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”. Ege Akademik Bakış. Ocak 2011, Cilt:11, Sayı:1 s.103-109.
- Yukl G.** (2006). Leadership in Organisations (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G.** (2002). Leadership in organizations (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G.** (2004). Leadership in organization, 5th edition, Fag: Organisation.
- Yüksel, İ.** (2005). The Effects of Communication On Job Satisfaction: An Empirical Research Done In An Organization. Doğuş University Journal, 6 (2), Pp. 291-306
- Zimbardo, P. G.** (1985) Psychology and Life. 11th ed. Scott, Foresman, Glenview

## **EKLER**

**Ek 1** Anket

**Ek 2** Etik Kurul Kararı

## Ek 1 Anket

### Araştırma Anketi Yüksek Lisans Tezi

Değerli Katılımcılar,

Bu anketi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsündeki "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Çalışma" başlıklı yüksek lisans tezi için yapmaktayım. Anket formunda yanıtlarınızın gizliliği için, herhangi bir yere adınızı yazmamanızı şiddetle hatırlatmak isterim.

Lütfen ifadeleri ve soruları dürüstçe, özgürce ve tarafsız bir şekilde cevaplayın. Cevaplarınız bu araştırma projesi için son derece değerlidir. Lütfen **her ifade için yalnız bir yanıt** seçin. Anketi tamamlamak yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

İyi çalışmalar

Ali Apiyev

Yüksek Lisans Öğrencisi

İstanbul Aydın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Bölümü

[Apiyev@gmail.com](mailto:Apiyev@gmail.com)

<b>Bölüm I: Örgüt iklimi</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.	Bu iş yerinde adil bir ödüllendirme ve takdir edilme prosedürü vardır.					
2.	Çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler.					
3.	İyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.					
4.	İyi işler ortaya koymak için yeterli ödüllendirme ve takdir edilme sistemi yoktur.					
5.	Bu iş yerinde çalışanlar arasında samimi arkadaşça bir ortam vardır.					
6.	Bu iş yerinde yönetim ve çalışanlar arasında ılımlı bir ilişki vardır.					
7.	Bu iş yerinde rahat ve yardımsever çalışma iklimi hakimdir.					
8.	Bu iş yerinde çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve uzak durma eğilimindedirler.					
9.	Kendimi iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu hissediyorum.					
10.	Zor bir iş üzerinde çalıştığım zaman, yöneticimden ve iş arkadaşarımdan genellikle yardım alabileceğimi bilirim.					
11.	Bu iş yerinde çalışanlar büyük ölçüde kendi çıkarlarını gözetmektedirler.					



12.	Bu iş yerindeki çalışanlar birbirlerine yeterince güvenmemektedirler.					
13.	Bazen karar veren resmi otoriteye kimin sahip olduğu belli değildir.					
14.	Çalıştığım bazı projelerde, yöneticimin kim olduğundan emin değilim.					
15.	Bu iş yerinde iş tanımı açıkça yapılmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır.					
16.	Yönetimin tutumu, rakip birimler ve bireyler arasındaki rekabeti sağlıklı bir şekilde sağlamaktadır.					
17.	Bu iş yerinde en iyi izlenim yaratmanın yolu açık tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınmaktır.					
18.	Yönetim felsefemiz uzun vadede yavaş, güvenli ve emin adımlarla hareket ederek en hızlı şekilde ilerlemektir.					
19.	Toplantılarda amaç sorunsuz ve hızlı bir şekilde bir karara varmaktır.					
20.	Yönetimimiz iyi yapılmış bir işin her zaman daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır.					
21.	Bu iş yerinde performans için çok yüksek standartlar belirlenir.					
22.	Bu iş yerinde kişisel ve takım performansımızı sürekli iyileştirmek için bir baskı hissi var.					
<b>Bölüm II: Dönüşümcü Liderlik</b>						
Lütfen raporlama yaptığımız üs yöneticiniz ile ilgili aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.	Yöneticim ile birlikte çalışmaktan gurur duyarım.					
2.	Yöneticim grubun iyiliğini kendi menfaatinde önce görür.					
3.	Yöneticim başkalarının saygısını kazanacak şekilde hareket eder.					
4.	Yöneticim güç ve güven hissi verir.					
5.	Yöneticim önemli bulduğu değerler hakkında konuşur.					
6.	Yöneticim güçlü amaçlara sahiptir.					
7.	Yöneticim kararların manevi/ahlaki sonuçlarına dikkat eder.					
8.	Yöneticim görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
9.	Yöneticim gelecek ile ilgili iyimser konuşur.					
10.	Yöneticim başarılı olmak için gerekenler hakkında hevesle konuşur.					
11.	Yöneticim ilgi uyandıran bir vizyon ifade eder.					
12.	Yöneticim hedeflere ulaşılabileceğine dair güveni vurgular.					
13.	Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları aramaktadır.					
14.	Yöneticim problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar.					
15.	Yöneticim iş görevlendirmelerini tamamlamanın yeni yollarını önerir.					
16.	Yöneticim kritik varsayımlarımı uygun olup olmadığını sorgulamak için yeniden inceler.					
17.	Yöneticim öğretmek ve koçluk yapmak için zaman ayırır.					
18.	Yöneticim bana takımın bir üyesi gibi davranmaktan ziyade bir birey gibi davranır.					
19.	Yöneticim benim diğerlerinden farklı ihtiyaçlarımı olduğunu göz önünde bulundurur.					
20.	Yöneticim bana güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.					

<b>Bölüm III: Demografik</b>		
Lütfen kendiniz ile ilgili aşağıdaki sorulara cevaplamak için uygun seçeneklerden birini seçiniz.		
1.	Hangi yaş aralığındasınız?	<input type="checkbox"/> 18-24 yaş <input type="checkbox"/> 46-52 yaş <input type="checkbox"/> 25-31 yaş <input type="checkbox"/> 53-59 yaş <input type="checkbox"/> 32-38 yaş <input type="checkbox"/> 60 yaş üzeri <input type="checkbox"/> 39-45 yaş
2.	En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi hangisidir?	<input type="checkbox"/> Lise mezunu veya benzeri <input type="checkbox"/> Ön Lisans mezunu veya benzeri <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans mezunu ve benzeri <input type="checkbox"/> Doktora mezunu
3.	Bu işletmenin hangi departmanında çalışmaktasınız?	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Kalite/Kontrol <input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/> İdari/Yönetim <input type="checkbox"/> Müşteri Servisi <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Satış <input type="checkbox"/> Operasyon <input type="checkbox"/> Muhasebe ve Finans <input type="checkbox"/> Bilişim Teknolojisi <input type="checkbox"/> Dağıtım <input type="checkbox"/> Satın Alma <input type="checkbox"/> Araştırma ve Geliştirme <input type="checkbox"/> Hukuki işler <input type="checkbox"/> Diğer:
4.	Hangi yönetim seviyesindeyiz?	<input type="checkbox"/> Hiç <input type="checkbox"/> Alt Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Kıdemli/Üst Düzey Yönetici
5.	Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 0-3 yıl <input type="checkbox"/> 12-15 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 16-19 yıl <input type="checkbox"/> 8-11 yıl <input type="checkbox"/> 19 yıldan fazla
6.	Ne kadar süredir şu anki üst yöneticiniz ile çalışmaktasınız?	<input type="checkbox"/> 0-3 yıl <input type="checkbox"/> 12-15 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 16-19 yıl <input type="checkbox"/> 8-11 yıl <input type="checkbox"/> 19 yıldan fazla

## Ek 2 Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/09/2020-2917



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Alı APIYEV

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 31.08.2020 tarihli ve 2020/07 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL53EPZN>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Tuğba SÜNNETÇİ  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad :** Ali APIYEV

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 08.06.1997 / Azerbaycan

**E-posta :** apiyevali@gmail.com

### Öğrenim Durumu

**Yüksek Lisans:** : İstanbul Aydın Üniversitesi  
: İşletme Yönetimi 2018-2020

**Lisans:** : Bakü Mühendislik Üniversitesi  
: Kamu Yönetimi 2014-2018

**Lise:** : 229-numaralı Lise  
2003-2014

### Mesleki Deneyim

**ASAN Service** : Stajyer  
: Ocak 2018-Haziran 2018



