

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sabina MANSUROVA

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Mart, 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sabina Mansurova

(Y1212.040061)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Mart, 2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.040061 numaralı öğrencisi **Sabina MANSUROVA**'nın "İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 31.01.2017 tarih ve 2017/03 sayılı kararıyla onaylanarak jüri tarafından **Yüksek Lisans** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :21/03/2017

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje sahasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim (10/ 03/ 2017).

Sabina MANSUROVA



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında değerli bilgi, deneyim ve önerileriyle beni yönlendiren, desteğini ve anlayışını bir an olsun esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Salih Güney'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anket çalışmalarımnda bana yardımcı olan şirketlere, yöneticilere ve bana zaman ayıran tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca bana hep güvenen eşime, eğitim hayatım boyunca bana maddi ve manevi destek veren aileme, özellikle de her zaman yanımda olan anneme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Mart, 2017

Sabina MANSUROVA



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	2
1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
1.3 Araştırmanın Sınırlıkları	2
1.4 Araştırmanın Sayıtları	2
2. LİDERLİK	3
2.1 Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Fonksiyonları, Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	3
2.1.1 Liderlik kavramı ve tanımı	3
2.1.2 Liderliğin önemi	4
2.1.2.1 Liderliğin çalışanlar açısından önemi	5
Liderliğin çalışanların motivasyonu açısından önemi ..	5
Liderliğin çalışanların verimliliği açısından önemi	6
2.1.2.2 Liderliğin işletmeler açısından önemi.....	8
2.1.2.3 Liderliğin toplum açısından önemi	10
2.1.3 Liderliğin fonksiyonları	11
2.1.4 Liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi	12
2.1.4.1 Lider- Yönetici	13
2.1.4.2 Lider- Başkan	15
2.1.4.3 Lider- Şef	16
2.1.4.4 Lider- Komutan	16
2.1.4.5 Lider-Popüler kişi	17
2.2 Liderlik Kuralları ve Liderliğin Başarısını Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	18
2.2.1 Liderlik kuralları	18
2.2.2 Liderliğin başarısını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler	22
2.2.2.1 Liderliğin başarısını olumlu yönde etkileyen faktörler.....	22
2.2.2.2 Liderliğin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler.....	24
2.3 Çalışanları Etkilemede Liderlerin Kullandıkları Güç Biçimleri	26
2.3.1 Çalışanlar ve yasal güç	27
2.3.2 Çalışanlar ve karizmatik güç.....	28

2.3.3	Çalışanlar ve uzmanlık gücü	29
2.3.4	Çalışanlar ve ödüllendirme gücü	30
2.3.5	Çalışanlar ve cezalandırma gücü	31
2.4	Liderlik Konusunda Geliştirilen Kuramlar	33
2.4.1	Büyük adam kuramı	33
2.4.2	Özellikler kuramı	34
2.4.3	Davranışsal liderlik kuramları	38
2.4.3.1	Ohio State Üniversitesi çalışmaları	38
2.4.3.2	Michigan Üniversitesi çalışmaları	39
2.4.3.3	McGregor'un X ve Y kuramları	40
2.4.3.4	Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	41
2.4.3.5	Likert'in Sistem 4 Modeli	43
2.4.4	Durumsal Liderlik Kuramları	44
2.4.5	Fred Fiedler'in durumsal liderlik kuramı	44
2.4.5.1	House'un amaç-yol liderlik kuramı	45
2.4.5.2	Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramı	47
2.4.5.3	Vroom- Yetton'un normatif durumsallık kuramı	49
2.4.6	Modern Liderlik Kuramları	49
2.4.6.1	Etkileşimci liderlik kuramı	50
2.4.6.2	Dönüşümcü liderlik kuramı	51
2.4.6.3	Karizmatik liderlik kuramı	53
3.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	56
3.1	Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı, Önemi, Boyutları, Öğeleri, Özellikleri, Fonksiyonları ve Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Temel Faktörler	56
3.1.1	Örgüt kültürü kavramı ve tanımı	56
3.1.2	Örgüt kültürünün önemi	57
3.1.2.1	Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi	57
3.1.2.2	Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi	59
3.1.2.3	Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi	60
3.1.3	Örgüt kültürünün boyutları	61
3.1.4	Örgüt kültürünün öğeleri	62
3.1.5	Örgüt kültürünün özellikleri	67
3.1.6	Örgüt kültürünün fonksiyonları	69
3.1.7	Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen temel faktörler	72
3.2	Örgüt Kültürü Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar	73
3.2.1	Deal ve Kennedy'in kültür yaklaşımı	73
3.2.2	Charles Handy'in kültür yaklaşımı	75
3.2.3	Toyohiro Kono'un kültür yaklaşımı	76
3.2.4	Kets De Vries ve Miller'in kültür yaklaşımı	77
3.2.5	Parsons'un kültür yaklaşımı	78
3.2.6	Schein'nin kültür yaklaşımı	79
3.2.7	Kirsch- Trux'un kültür yaklaşımı	81
3.2.8	Graves'in kültür yaklaşımı	82
3.2.9	Goffe ve Jones'in kültür yaklaşımı	83
3.2.10	Jeffrey Sonnenfeld'in kültür yaklaşımı	84
3.2.11	Hood'un kültür yaklaşımı	84
3.2.12	Bill Schneider'in kültür yaklaşımı	85
3.2.13	H. Igor Ansoff'un kültür yaklaşımı	86
3.2.14	Nirmal K.Sethia ve Mary Ann Von Glinow'un kültür yaklaşımı	86
3.2.15	Cameron ve Quinn'in kültür yaklaşımı	87

3.2.16	Peters ve Waterman'ın kültür yaklaşımı.....	87
3.2.17	Hofstede'nin kültür yaklaşımı	89
4.	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ	94
4.1	Dönüşümcü Liderin Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkmasındaki Rolü.....	94
4.2	Dönüşümcü Liderin Örgüt Kültürünün Devam Ettirilmesinde Rolü.....	96
4.3	Dönüşümcü Liderin Örgüt Kültürünün Değişmesinde Rolü	98
5.	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ	101
5.1	Araştırmanın Veri Toplama Aracı	101
5.2	Bulgular.....	101
5.2.1	İstatistiksel analiz	101
5.2.2	Demografik özelliklere göre dağılım.....	101
5.3	Güvenirlilik Analizi.....	103
5.4	Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Analizler.....	104
5.4.1	Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi	106
5.4.2	Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi.....	108
5.4.3	Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi	109
5.4.4	Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki pozisyona göre istatistiksel analizi	110
5.4.5	Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi.....	112
5.5	Örgüt Kültürüne İlişkin Analizle	113
5.5.1	Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi. 114	
5.5.2	Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi	116
5.5.3	Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi	117
5.5.4	Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki pozisyona göre istatistiksel analizi	118
5.5.5	Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi	119
5.5.6	Korelasyon Analizi.....	120
5.5.7	Korelasyona ilişkin hipotezler.....	120
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	123
	KAYNAKLAR	127
	EKLER.....	137
	ÖZGEÇMİŞ.....	140

KISALTMALAR

ANOVA	:Analysis of Variance
H	:Hipotez
LPC	:Least Preferred Co-worker
MLQ	:Multifactor Leadership Questionnaire
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Bennis'a Göre Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar.....	26
Çizelge 2.2: Etkili Güç Kullanımının Kuralları.....	44
Çizelge 2.3: Özellikler Kuramına Göre Lider Nitelikleri.....	47
Çizelge 2.4: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Farklılıkları	65
Çizelge 3.1: Charles Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırılması ve Özellikleri.....	88
Çizelge 3.2: Örgüt Kültürü Tipleri ve Değerleri	100
Çizelge 3.3: Güç Mesafenin Geniş ve Dar kültürlerin Arasındaki Fark.....	102
Çizelge 3.4: Belirsizlikten Kaçınmanın Yüksek ve Düşük Olduğu Kültürlerin Özellikleri	104
Çizelge 3.5: Eril ve Dişil Kültürlerin Özellikleri.....	105
Çizelge 4.1: Örgüt Kültürü Yerleştirme Mekanizmaları	108
Çizelge 5.1: Demografik Özellikler	114
Çizelge 5.2: Anket Sorularının Güvenirlik Analizi	115
Çizelge 5.3: Alt Ölçeklere Göre Güvenirlik Analizi	116
Çizelge 5.4: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin Yaşa Göre İstatistiksel Analizi	118
Çizelge 5.5: Bireysel Destek Alt Boyu için Yaş grupları arası karşılaştırmalar.....	119
Çizelge 5.6: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin Eğitim Seviyesine Göre İstatistiksel Analizi	120
Çizelge 5.7: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin Cinsiyete Göre İstatistiksel Analizi	121
Çizelge 5.8: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin İşteki Pozisyona Göre İstatistiksel Analizi	122
Çizelge 5.9: İlham Kaynağı Olma Alt Boyu için İşteki Pozisyona göre karşılaştırmalar	123
Çizelge 5.10: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin İşyerindeki Kıdeme Göre İstatistiksel Analizi	124
Çizelge 5.11: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin Yaşa Göre İstatistiksel Analizi	126
Çizelge 5.12: Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma Alt Boyu için Yaş grupları arası karşılaştırmalar	127

Çizelge 5.13: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin Eğitim Seviyesine Göre İstatistiksel Analizi	128
Çizelge 5.14: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin Cinsiyete Göre İstatistiksel Analizi	129
Çizelge 5.15: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin İş Yerindeki Pozisyona Göre İstatistiksel Analizi	130
Çizelge 5.16: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin İş Yerindeki Kıdeme Göre İstatistiksel Analizi	131
Çizelge 5.17: Meşruluk Alt Boyutu için İş Yerindeki Kıdem grupları arası karşılaştırmalar	132
Çizelge 5.18: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları le ilişkisi	133



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	51
Şekil 2.2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	54
Şekil 2.3: Astların Olgunluk Düzeyi ile Liderlik Davranışların İlişkisi.....	60
Şekil 3.1: Denison'un Örgüt Kültürü Fonksiyonlarına Yaklaşımı.....	83
Şekil 3.2: Deal ve Kennedy'nin Kültürel Modeli	86
Şekil 3.3: Örgüt Kültürü Düzeyleri	92
Şekil 3.4: Hood'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	97
Şekil 3.5: Rekabetçi Değerler Modeli	100
Şekil 4.1: Liderin Kültürel Değişim Sürecinin Yönetim Aşamaları	111



İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

ÖZET

Evrensel olguların tüm hayatımıza hâkim olduğu günümüzde, birçok işletme yaşamını sürdürmek için örgütsel değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu ayak uydurma prosesinde işletmelerin sahip oldukları liderlik tarzları ve kurum kültürleri önemli bir yer almaktadır. Çünkü başarılı olmak isteyen işletmeler güçlü ve etkili bir örgüt kültürüne sahip olmalıdırlar. Güçlü bir örgüt kültürü ise ancak liderlik olgusuyla mümkündür.

İnsanların yönetilmesini ve yönlendirilmesini sağlayan liderlik ve örgütsel kültür işletme faaliyetlerin temel belirleyicileridir. Lider takipçileri bulunduğu yerden bulunması gereken yerlere getirebilen, onları motive eden, güven veren ve etkileyerek harekete geçirebilen kişidir. Örgütsel kültür ise kısaca, örgütte çalışan insanlar tarafından paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranışlar bütünüdür. Örgüt kültürü ve liderlik bir birini tamamlayan iki önemli olgudur.

Araştırmacılara göre örgütsel kültürün ortaya çıkmasında, sürdürülmesinde, geliştirilmesinde ve değiştirilmesinde liderin, özellikle de dönüşümcü liderin çok büyük bir etkisi vardır. Temelinde yenilik ve girişimcilik olan, dönüşümcü liderler iş dünyasının değişim dinamiğine ayak uydurup, işletmelerin yoğun rekabet içinde ayakta kalmalarını sağlayabilmektedirler.

Bu tez çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini incelemektir. Araştırma gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde istatistiksel, güvenilirlik ve korelasyon analizlerine başvurulmuştur. Ulaşılan sonuçlar dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel kültürü büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Kültür, Örgüt Kültürü*



THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND ONE ORGANIZATION EXAMPLE

ABSTRACT

Nowadays when global events are dominant in all our life, many organizations must keep pace with organizational change to survive. Leadership and corporate culture take important place in the process of surviving, because the business that wants to succeed must have strong and effective organizational culture. A strong organizational culture is possible only subject to existence of leadership phenomenon.

Leadership and organizational culture leading and directing people to the goals are the basis of corporate activity. Leaders are people who can bring followers from places where they are to places where they must be, motivate them, give confidence and making them act influencing on them. Organizational culture, in short, is the whole of beliefs, values, attitudes and behaviors shared by people working in the organization. Organizational culture and leadership are events (phenomena) complementing each other.

According to the researchers, the leader, especially transformational leader has a great influence on emergence, continuation, development and change of the organizational culture. Transformational leaders with innovation and entrepreneurship in base are able to keep pace with the changing dynamics of business world, ensure remaining of business in intense competition.

The aim of this thesis is examining of the effect of transformational leadership behavior on organizational culture. The research was conducted on employees of an enterprise operating in the food sector. Statistical, reliability and correlation analyzes were used in the evaluation of the survey results. The results showed that the transformational leadership behaviors had a great effect on organizational culture.

Keywords: *Leadership, Transformational Leadership, Culture, Organizational Culture.*

1. GİRİŞ

İşletmelerde dönüşümcü liderlik tarzı ve örgüt kültürü son zamanlarda birçok bilim adamının ilgisini çekmekte ve üzerinde en çok tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır. Küreselleşme, bilgi, iletişim, teknolojinin hızla değişmesi ve gelişmesi bu iki olgunun önemini daha da arttırmıştır. Çünkü örgütlerin büyümeleri ve yapılarının genişleyerek karmaşıklaşması örgüt kültürünün varlığını ve liderliği zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel kültür ve liderlik bir birini bütünleyen, iç içe geçen iki olgudur. Güçlü ve bilinçli örgüt kültürünün oluşmasında ve devam ettirilmesinde dönüşümcü liderlere önemli görevler düşmektedir. Dönüşümcü lider örgüt kültürünün kimliğini oluşturup, özelliklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanların varsayım ve tutumlarını değiştirerek kültürel inanç ve değerlere bağlılık yaratılmasını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler işletmelerin kültürel davranış yönünde dönüşüm ve değişime ihtiyacı olup olmadığını tespit edip, bu değişim için gereken uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Aynı zamanda kültür de sergilenen liderlik tarzını ve liderin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Böylece örgüt kültürü ile liderlik arasında ikili bir ilişki söz konusudur.

Bu tez çalışmasında liderlik ve örgütsel kültür arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde liderlik hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Liderliğin tanımı, önemi, işlevleri ve benzer kavramlarla ilişkisi geniş bir şekilde ele alındıktan sonra, sırasıyla liderliği etkileyen faktörler ve liderlerin kullandıkları güç türleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise bilim adamların liderlik konusunda geliştirdikleri kuramlar ele alınmıştır.

Tez çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürünün genel bilgileri ve yine bilim adamların bu konuda ileri sürdükleri modeller incelenmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise liderlik ve örgüt kültürü etkileşimine değinip, gıda sektöründe faaliyet gören işletmelerin çalışanlarına anketler uygulanarak dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırma Konusu ve Kapsamı

Bu araştırmanın konusu şletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin belirlenmesi ve liderlik ve kültür olguları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıdır.

Araştırma İstanbul ilinde gıda sektöründe görev yapan idari personeli, teknik personeli ve işçileri kapsamaktadır.

1.2. Araştırma Amacı ve nemi

İşletmelerin amaç ve hedeflere hızlı bir şekilde ulaşmaları ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri büyük lde etkili bir liderliğe ve sağlam bir örgüt kültürüne sahip olmalarıyla mümkündür. Bu tez çalışması da bu iki olgunun vazgeçilmez olduğunu ortaya koymasından önemlidir.

Tez alışması ile işletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini tespit etmek amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırmanın uygulanmasında çeşitli sınırlıklar mevcuttur. En önemli sınırlılık ulaşılacak bulguların incelenen sektör düzeyinde değerlendirilecek olmasıdır. Bu nedenle araştırma İstanbul ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar örneklemeden oluşacağı için tüm ülkeye ve tüm sektörlere genellenemez. Ayrıca araştırmanın gerçekleştirmesinde zaman ve kaynak yönünden birtakım sınırlamalar da vardır.

1.4. Sayıtlar

Araştırmada kullanılacak olan anketleri araştırmaya konu olan gıda sektöründe çalışanların samimi ve iten cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

2. LİDERLİK

2.1 Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Fonksiyonları, Benzer Kavramlarla İlişkisi

2.1.1 Liderlik kavramı ve tanımı

Liderlik kavramı insanların toplu yaşamaya başladıkları zamandan itibaren oluşmuştur. Çünkü tarih boyunca oluşturulan tüm gruplarda iç düzenin sağlanması, amaç ve hedeflere yönelim için grup içerisinde birinin liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir.

Liderlik çok geniş ve kapsamlı bir kullanım alanına sahiptir. Önceleri dini, askeri, siyasi alanlarla bağlı olan liderlik kavramı, sanayi devrimiyle birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamıştır. Günümüz bilgi çağında ise, bilgiyi üreten ve yöneten işletmelerin en mühim ögesinin insan olması, liderliği zorunlu konumuna getirmiştir. Bu nedenle, liderlik konusu eski çağlardan günümüze kadar pek çok yazarın ilgisini çekmiştir. Liderlikle ilgili birçok kitap ve makale basılmış ve basılmaya devam etmektedir. Her yazar, liderliği farklı şekilde tanımlamaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır:

- Liderlik, toplumu oluşturan insanları bir araya getirip, belirlenmiş hedeflere doğru harekete geçirme becerisidir (Güney, 2012: 36).
- Liderlik, izleyenlerin işlerini daha iyi yapmaları için enerji verme ve yönlendirme sürecidir (Erdoğan, 2007: 486).
- Liderlik, insanları belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme sanatıdır (Fındıkçı, 2013: 55).
- Belirlenmiş kişisel, grupsal ve toplumsal amaçlara ulaşmak için birisinin başkalarının davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Ataman, 2009: 544).

- Liderlik, geleceğe ait bir vizyon geliştirme, bunu izleyenlere iletme ve onlara bu vizyon ışığında güçlüklerin üstesinden nasıl gelmesi gerektiği yönünde etkileme kabiliyetidir (Can ve diğ., 2006: 293).
- Liderlik, insanları etkileme gücüdür. Başka bir deyişle, bir işi diğer insanlara baskı yapmadan yaptırma yeteneğidir (Евтихов, 2007: 16-17).
- Liderlik, takipçilerin davranışlarını belirlenen hedeflere yöneltme konusundaki etkileme sürecidir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

Bu bilgiler doğrultusunda, liderliği, grup amaçlarını başarmak için, takipçilerin çalışmalarını ve eylemlerini teşvik etme, yönlendirme ve onları etkileme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür.

Yukarıdaki tanımlardan anlaşıldığı gibi, liderlik kavramı çok geniş alanı kapsayan bir kavramdır. Herkes tarafından kabul görmüş, kesin ve kapsayıcı bir anlam ya da tanım bulmak neredeyse imkansızdır. Lakin bu konu ile ilgili ortak düşünceler de mevcuttur.

Liderlik kavramına ilişkin günümüzdeki tanımların ortak noktalarını şu şekilde açıklayabiliriz (Dümen, 2008: 38):

- **Amaç:** Grup bireylerinin bir araya gelmeleri için ulaşacakları ortak hedeflerin, ilgilerin ve ihtiyaçların olması şarttır.
- **Lider:** Grubun üyelerini kişilik özellikleriyle etkileyen ve yönlendiren örgüt unsurudur.
- **İzleyenler:** Liderin kendilerine yaptığı etkiyi kabullenen kimselerdir.
- **Ortam:** Çalışanların yeterliliği, hedeflerin ulaşılabilirliği, ilişkilerin ve çalışanların motivasyon düzeyi gibi değişkenlerden oluşan temel unsurdur.

Kısaca özetlersek, tüm liderlik tanımların ortak noktası; bir grup insanın bulunması ve ulaşmak istedikleri ortak hedeflerinin olması, bununla birlikte bu grubu yönlendirebilecek etkili, bilgili ve yetenekli özelliklere sahip bir liderin olmasıdır.

2.1.2 Liderliğin önemi

Dünyadaki toplumsal, bilimsel, teknolojik gelişmeler, bilinmeyen bir geleceğe hazırlanmak, farklı, yenilikçi ve heyecanlı bir liderliği gerekli kılmaktadır. Örgütlerin

ve toplumun bu globalleşen ortamda izleyecekleri yolun ne olması gerektiğine karar verecek liderlere ihtiyacı vardır.

Napolyon, "bir tavşanın liderlik yaptığı aslanlar ordusu yerine, bir aslanın liderlik yaptığı tavşanlar ordusunu" yeğleyeceğini söyleyerek, liderliğin ne kadar önemli olduğunu belirtmiştir. 1920'li yıllarda yapılan bir araştırma sonucunda, izleyicilerin liderlerine bağlılık oranlarının, onların iş tatminlerini ve verimliliklerini arttırmakta olduğunu vurgulanmıştır. Yani, liderin çalışanların verimi ve iş tatmini üzerinde çok büyük ölçüde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten, lider örgüt başarısı ya da başarısızlığı konusunda önemli bir rol oynar (Doğan, 2005: 13).

Yukarıdaki açıklamadan anlaşıldığı gibi, geçmişten günümüze kadar liderliğin önemi hep büyük olmuştur. Çünkü, çalışanların, işletmelerin ve genelde toplumun her zaman bir lidere ihtiyacı vardır.

2.1.2.1 Liderliğin çalışanlar açısından önemi.

Örgütlerde çalışanların motivasyonu, başarısı, performansı, verimliliği ve örgütsel bağlılık gibi birçok konu liderlik süreci ile yakından ilişkilidir. Liderliğin çalışanlar açısından önemini iki başlık şeklinde ele alıp inceleyeceğiz:

Liderliğin çalışanların motivasyonu açısından önemi.

İnsanları yönetmenin ve harekete geçirmenin en önemli unsurlarından biri olan motivasyon kavramı Latince kökenli bir kelimedir.

Motivasyon kavramının Türkçe karşılığı güdüleme olarak belirlenebilir. Motivasyon, birden fazla insanı, belirlenmiş gaye, amaç ve hedefler doğrultusunda etkileyerek harekete geçirme sürecidir. Kısaca, motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönelticidir (Eren, 2012: 498).

Liderlik ve motivasyon kavramları birbiriyle ilişkili iki kavramdır. Çünkü liderlik, çalışanları amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme, onları motive etme, etkileme yeteneklerini kapsayan bir süreçtir.

Liderlerin davranışları ve takipçilerine yaklaşımları, yaptıkları işle ilgili uzmanlıkları, zekâ ve tecrübeleri, insan ilişkileri konusunda sahip oldukları yetenekleri, takipçilerin motivasyonlarını çok büyük ölçüde etkilemektedir. Liderlerin çalışanların motivasyonu açısından önemi, liderlerin aşağıdaki işlev ve özelliklerinden anlaşılmaktadır (Birkan, 2009: 10-11):

- Liderlerin başlıca amacı, uygun motivasyon faktörlerine başvurarak çalışanların işlerini çok iyi bir düzeyde yapmalarını sağlamaktır.
- İyi bir lider, izleyicilerin giderilmesi gereken ihtiyaçlarını iyice anlamalı ve esas ihtiyaçların karşılanması her zaman verimi artırmada tek motive edici unsur olmadığını ve izleyicilerin diğer beklentileri olabileceğinin farkında olmalıdır.
- Liderler, çalışanlarını yaptıkları işin önemine inandırarak, onlara yetki devrederek sorumluluklarını artırmalıdır.
- İzleyicilerinde güvenlik hissini yaratmak için adil bir disiplin ortamını oluşturmak zorundadır.

Ancak yukarıdaki koşulları yerine getirebilen bir lider, çalışanların motivasyonunda olumlu bir katkı sağlayarak, çalışanları ve genelde işletmeni amacına ulaştırır. Nitekim motive edilmiş bireyler, işletmenin amaçlarını benimser, grup çalışmalarına uyum sağlar ve verimli olarak çalışırlar.

Liderliğin çalışanların verimliliği açısından önemi

Örgütler günümüzün değişen koşullara ayak uydurabilmek için verimliliklerini artırmanın yollarını aramaktadırlar.

Verimlilik, bir üretim sisteminin ürettiği çıktı ile üretim faktörleri arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır. Üretim faktörleri beşe ayrılır: emek (insan gücü), sermaye (sabit ve döner sermaye), malzeme, enerji ve bilgi. Bu üretim faktörleri, üretimin meydana gelmesi için gerekli unsurlardır (Меламедова, 2008: 49). Kısaca, verimliliği, çıktı ve girdi oranı olarak da tanımlayabiliriz.

İşletmelerde mal ve hizmetlerin üretilmesinde en önemli üretim faktörü olan insan, işletmenin en değerli varlığıdır. İnsan kaynağı olmadan diğer kaynakların çokluğu fazla bir anlam taşımamaktadır. Çünkü tüm kaynakları ihtiyaca göre şekillendirip değerlendiren insanoğludur. Bu yüzden, örgütler için çalışan verimliliğini korumak ve artırmak hayati önem taşıyor.

İşgücü verimliliğini artırmak ve en yüksek düzeyde korumak için ilk önce çalışanların ekonomik beklentilerini karşılamak, tatmin edici bir ücret vermek, çalışma ortamı ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi gerekir. Ayrıca, her insanın oldukça karmaşık psikolojik yapısı dikkate alınarak, çalışanların sosyo-psikolojik beklentilerin karşılanması son derece önemlidir (Sabuncuoğlu, 2012: 20). Çalışanların

verimliliğini artıramayan örgütler geleceğine güvenle bakamazlar. İşte liderler, bu konuda önemli hale gelmektedir.

Liderliğin işgücü verimliliği açısından önemini araştırılması ile ilgili çalışmalarda belli bir liderlik biçiminin farklı gruplarda farklı davranışlar sergilemesinden dolayı her zaman geçerli bir liderlik modelinin olmaması tespit edilmiştir. Mesela, Elton Mayo ve ekibi örgütlerde çalışma grupları ile yaptığı deneyimlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (Hacıtahiroğlu, 2012: 867-868):

Tam serbestlik yönetim tarzının uygulandığı grup:

Bu grupta izleyiciler tamamen serbesttir ve liderin onlarla ilişkisi yoktur. Lider grubun faaliyetlerine karışmamış, kararların alınmasında takipçilere serbestlik sağlamış ve herkese görevleri diledikleri gibi yapabileceklerini söylemiştir. Çalışanlar ile görevler arasında liderin ilgisizliğinden ve kendisini uzak tuttuğundan dolayı uyum sağlanamamıştır. Liderin grupta egemenliğini sürdürememesi, takipçilerini yönlendirip, çalışmalarında yeni ve geliştirici yöntemlerin uygulayamaması çalışanların verimliliğinin düşük olmasına sebep olmuştur.

Otoriter yönetim tarzının uygulandığı grup:

Bu grupta ise lider grub amaçlarını belirleyerek, izleyicilere hangi işlerin ve bu işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağını söylemiştir. Ortamı kendi kontrolü altına alıp, grup üyelerinin performansları ile yakından ilgilenmiştir. Ancak liderin ortamdan uzaklaştığı zaman astların işi bıraktıkları, liderin iş yerine geri dönmesiyle birlikte ise tekrar çalışmalarına yöneldikleri gözlemleniyor. Bütün yetki ve sorumluluğun kendisinde olmasını isteyen ve takipçilerine güvenemeyen liderler, astları işi benimseme duygusundan uzaklaştırarak, sadece ücret karşılığında çalışmalarına sebep oluyorlar. Çalışanların psikolojik doyumsuzluğu ve düşük morali ise verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Demokratik yönetim tarzının uygulandığı grup:

Bu grupta lider ile astları arasında tam bir uyum söz konusudur. Lider, kararları, izleyicilere danışarak ve onların fikirlerine başvurarak alır. Bu grupta liderin, işlere ve takipçilerine karışmadığı, ancak yardım istenildiği zaman ilgilendiği görülmektedir. Yardımlaşmaya ve güvene dayalı bir ilişki söz konusu olduğundan liderin ortamda bulunup bulunmaması işlerin yapılmasını etkilememektedir. Astlar sadece ücret karşılığı değil, liderlerine değer verdikleri için yaptıkları işi

benimsemektedirler. Lider ise, güveni teşvik eden bir ortam oluşturarak, yüksek motivasyon, performans ve verimliliğin artmasını sağlar.

Yukarıdaki araştırmalardan anlaşıldığı gibi, çalışanların işletmenin hedefine ulaşılması konusunda gerekli çabayı göstermeleri nispeten liderin sergilediği davranış tarzlarıyla yakından ilişkilidir. Verimlilik artışında da en önemli faktörlerden birisi içinde bulunduğu grubu yönlendiren ve etkileyen liderin davranış biçimi, bilgi ve becerisidir.

Kısaca, işletmelerde liderlerin varlığı, çalışanların motivasyonunda, daha yüksek performansla çalışmalarında ve örgüte olan bağlılıklarının artmasında etkili olmaktadır. Bu yüzden çalışanları destekleyen ve onlara yol gösteren liderlere her zaman ihtiyaç duyulmaktadır.

2.1.2.2 Liderliğin işletmeler açısından önemi

Liderlik son yıllarda özellikle işletmeler için önemi daha çok anlaşılmaya başlanan bir hale gelmiştir. Eğer bir işletmede lider özelliklerine sahip bir kişi varsa, onun varlığı bu işletmenin gelişmesi için önemli bir dayanak oluyor. Çünkü liderler vazgeçilmez fonksiyonların gereklerini yerine getiriyorlar.

Liderliğin işletmeler açısından önemi, ona duyulan gereksinimlerin açıklanmasıyla anlaşılabilir (Can ve diğ., 2006: 296):

- İşletmelerde Tasarımların Yetersizliği. Her işletmede belirgin ve yol gösterici yazılı ve yazılı olmayan kurallar, yani normlar vardır. Bazı durumlarda yazılı kuralların harfi harfine yerine getirilmesi işin yavaşlamasına sebep oluyor ve bu kuralların noksanlı olduğunu gösterir. İşte tüm bu noksanları kapatmak ve eksiklikleri doldurmak için her işletmede bir liderin olması şarttır.
- İşletme Dışı Hareketlilik. Örgütler yaşam çevresinin oluşturduğu bir ortamda ve bu ortamın koşullarına bağımlı olarak yaşamlarını sürdürürler. Bu çevreyi oluşturan teknolojik, ekonomik, kültürel, yasal ve diğer faktörlerin değişimi, işletmenin yaşam koşulların farklılaşmasına neden olur. Bütün bu değişimlerin yönünü değerlendirerek, fırsatlardan yararlanan veya yetersizlikleri çözen bir lidere her zaman ihtiyaç duyulur.
- İşletme İçi Hareketlilik. İşletmeler statik değil, değişebilen yapılar olduğu için, çeşitli iç dinamikleri mevcuttur. Bu dinamiklerden birisi de büyüme

dinamikliğidir. Hızlı ve baskıcı değişim ortamında işletmeler ayakta kalabilmek ve varlıklarının garanti altına almak için büyüme ve gelişme stratejilerini uygulamaktadırlar. Gelişme ve büyüme stratejileri yeni rollerin, görevlerin üstlenmesine, yapıların yenilenmesine ve koordinasyon gibi yeni ihtiyaçların oluşmasına neden oluyor. Bu ise işletmelerde liderlik özelliklerine sahip bir kişiye gereksinim duymaktır.

- İşletmenin en önemli unsuru - insandır. İşletmeler üretim faktörlerin yanında kalifiye işgücü girdilerine de ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların hayatındaki değişiklikler, örgüt dışı ve diğer örgütlerle ilgili yönleri işletmelerdeki davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedirler. Bundan başka, farklı nedenlerle işten ayrılan üyelerin yerine yeni üyelerin gelmesi, bu gelenlerin kendilerine has özelliklerin ve deneyimlerinin de işletmeye yansması demektir. Bu durumda ortaya çıkabilecek problemler ancak iyi bir liderin çabalarıyla çözülür.

Bu sayılan dört sebepten dolayı, yani işletmelerde tasarım eksikliği, değişen dış çevre koşulları, içsel koşullar ve insanların davranış biçimleri işletmelerde liderliği gerekli kılmaktadır.

Bununla birlikte, işletmelerde grup üyelerini ortak amaç yönünde etkileyerek harekete geçirmek için, onların fikirlerini, ihtiyaçlarını isteklerini belirleyerek, ortak bir noktaya getirmek ve grup üyelerini temsil etmek, yani ortak kararlarını ve fikirlerini açıklamak için etkin bir lider gereklidir (Akşıt, 2010: 111-112). Yalnızca liderlerin yönettiği işletmelerde verimliliğin en üst seviyeye çıkartılması mümkündür. Nitekim, tüm örgütlerde, en küçükten en büyüğüne kadar, liderlerin bulunması, hedeflere minimum giderlerle maksimum çıktılarla ulaşmayı imkan dahiline sokar.

Günümüz ve geleceğin işletmelerinde liderliğe daha çok ihtiyaç duyulacaktır. Küresel rekabet ortamında, işletmelerin dinamik bir liderliğe sahip olmadan değişen şartlara uyum sağlamaları, sadece mevcut durumu koruyup, zayıflıkları ve riskleri minimuma indirerek faaliyetlerini devam ettirmeleri, bu işletmelerin varlıklarını tehdit etmektedir (Taşkıran, 2006: 181).

Kısaca, iş hayatında karşılaşılan problemlerin kaynağı çoğu zaman liderlikteki yetersizlikler veya yanlış yönlendirmeler ile ilgilidir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için liderlik açığının kapatılması zorunludur. Liderden yoksun

işletmeler, misyon ve hedef belirlemede güçlük çekerler. Bu yüzden de liderlik olguları gerek hizmet gerekse ekonomik işletmelerde her zamankinden daha fazla ilgi görmekte ve önemi günden güne artmaktadır.

2.1.2.3 Liderliğin toplum açısından önemi

Liderlik her toplumda çok eskiden beri varolan, hatta insanlığın varlığı ile paralel bir süreçtir. Bir vücut için beyin ne kadar önemli ise, bir toplum için lider de aynı konumdadır.

Toplumlar tarihin her döneminde liderlere gereksinim duymuşlardır. Yalnız farklı dönemlerde liderlik etme gayretlerinde veya önderlerin ortaya çıkışlarında, o dönemin ve toplumun yapılarına göre önemli farklılıklar meydana gelmiştir. Toplumda ortaya çıkan değişimlerle birlikte, bir takım problemleri çözebilmek ve değişim karşısında toplumu bir arada tutabilmek için, o toplumdaki bazı özelliklere sahip kişilere ihtiyaç duyulur. Örneğin, ilk çağlarda, insanların beslenme ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında, liderlik daha çok fiziksel güç ve cesaret nitelikleri ile ilişkiliyken, günümüz bilgi toplumunda ise ihtiyaçların değişiklik göstermesinden dolayı liderlerin fonksiyonları ve özellikleri de gelişmiştir (Akın, 1995: 1). Lider, topluma önderlik yapan, ona fikirlerini sunan, kabul ettiren, yönlendiren kişidir. Yalnız başına ne lider olunur, ne de lidersiz toplum olur. Toplumu idare edecek bir lidere, liderinde önderi olacağı bir topluma her zaman ihtiyacı vardır.

Lider, toplumun siyasi, ekonomik, askeri ve eğitim alanlarına ışık saçan, aydınlatan, toplumu iç ve dış tehditlere karşı uyarıcı, koruyucu, bütünleştiren kişidir. Toplumların oluşum ve devamlarının sağlanmasında insanlar arasındaki bağlılık ne kadar önemli ise toplumun yeniden yapılandırılmasında da liderler o kadar önemlidir. Çünkü liderler toplumsal değerler, inançlar ve kültürel kodları ile hazırlıklı bir şekilde bilgileri ve düşünceleriyle toplumun yeniden yapılandırılmasında, milli kimliğin ve tarihinin oluşturulmasında belirleyici rol oynamaktadırlar. Bu niteliklerden dolayı hem toplumu biçimlendirmekte, hem de aynı zamanda toplum tarafından biçimlendirilmektedirler (Sinanoğlu, 2006: 108). Liderliğin toplum açısından ne kadar önemli olduğunu son Türk devletini kuran Mustafa Kemal Atatürk örneğiyle daha iyi açıklamak mümkündür. Türk toplumunun sosyal yapısının Atatürk'le birlikte önemli değişimlere sahne olduğu aşikârdır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün en önemli başarısı, toplumsal mücadeleyi coşturması, toplumu motive ederek sona ermekten kurtarması, yitirilen umutların yeniden tazelemesi, tüm imkânsızlıklara rağmen daha güçlü, savaşa her zaman hazır bulunmuşluğu ve gerekirse askerlerine ölümü emredek kadar sarsılmaz güvenin oluşturması son derece önemlidir. Gazi Mustafa Kemal, liderlik özellikleri ile çok kısa zamanda toplumu etkileyerek organize etmiştir, toplumsal bütünlüğü ve milli varlığı sağlamıştır. Bu da şüphesiz bir liderlik başarısıdır (Fındıkçı, 2013: 269). Toplumun huzur ve refaha sahip olması ve modern bir hayat sürdürebilmesi için, ulu önder, birçok alanda yenilikler yapmıştır. İşte bu yenilikler sayesinde Türk toplumu bugün çağdaş ve bağımsız bir yaşam sürmektedir.

Yalnızca liderlik örnekleri her zaman olumlu değildir. Kötü liderlik örnekleri toplumun ilerleyişinin önünde engeller oluşturabiliyor. Lider ancak toplumun beklentilerine cevap verdiği oranda, kendi görüşünü onların görüşü haline, kendi hayallerini onların hayalleri haline getirdiği oranda başarılı olacaktır.

2.1.3 Liderliğin fonksiyonları

Bir yöneticinin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmesine karşılık, liderin fonksiyonları örgütte bulunduğu yere göre farklılıklar gösterebilir. Lider her alanda değil, grubun gereksinimleri, kişisel özellikleri ve grup içerisinde elde ettiği makama uygun rol ve fonksiyon icra eder. Buna rağmen, liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak nitelendirilebilecek bir dizi görevleri vardır.

Bu fonksiyonlar psikolojik ve sosyolojik yaklaşım olarak iki başlık altında özetlenebilir (Özalp, 1992: 165-166):

Psikolojik yaklaşıma göre liderlik fonksiyonları aşağıdakilerdir:

- Motivasyon. Lider konumunda olan kimse, kendisine bağlı olan elemanlara yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu hissettirerek, onları örgüt amaçlarını kolaylıkla benimsemeleri ve bu amaçlara ulaşabilmeleri için teşvik eder.
- Takdir Etme. Lider, takipçilerini içtenlikle överek, onlara işlerin değerli olduğunu, yaptıkları işin beğenildiğini ve onlara bağlılık duyduğunu göstermektedir. Liderlerin bu fonksiyonu çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.

- Telkin Etme. Liderin sorunlarla karşılaştığı zaman bile olumlu ve iyimser bir tavır göstermesi, takipçilerde güven duygusu uyandırabilir. Bu güvenlik hissi çalışanlar için son derece önemlidir.

Sosyolojik yaklaşıma göre liderlik fonksiyonları aşağıdaki fonksiyonları kapsayabilir:

- Uzlaştırma. Tüm grup ve örgütlerde insanlar arası çatışma kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Çatışmalar iyi yönetildiği zaman, örgüt amaçlarının ulaşılmasında çok olumlu bir katkıda bulunmaktadır. Buna karşılık, aşırı çatışma, örgütlerde yıkıcı ve olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Bu takdirde, görüşme, arabuluculuk, tarafsızlık yoluyla çatışmanı çözümlenmek, liderin önemli fonksiyonlarındanıdır.
- Amaç Belirleme. Bir örgütün amaçları otomatik olarak ortaya çıkmaz, bunların lider tarafından belirlenmesi gerekir. Örgütlerin etkin olabilmesi için, bu amaçların örgüt bünyesine uygun ve elemanların birlikte çalışabilmesini sağlayacak türden olması gerekir.
- Katalize Etme. Bir işletmede herhangi bir eylemi başlatmak veya artırabilmek için bir güce ihtiyaç duyulur. Bu güç, lider tarafından, takipçilerinde çalışma arzusu yaratmak için bir katalizör olarak hareket etme yoluyla temin edilir.
- Temsil Etme. Lider konumunda olan kişi, organizasyonun temsilcisi olduğundan dolayı, dış çevrede herhangi bir konuda, örgüt adına konuşma hakkına sahiptir.
- Önerilerde Bulunma. Bir lider, önderlik yaptığı gruba düşünceler, görüşler ve öneriler getirmelidir. Ama aynı zamanda grup üyelerine karara katılma olanağını da sağlamalıdır.

Liderlerin yerine getirdikleri görevler incelendiğinde, onların büyük sorumluluklar üstlenmesi gereken insanlar oldukları anlaşılmaktadır. Öyle ki, grup amaçlarını belirleyen, izleyicilere ilham veren ve yönlendiren, onları temsil eden, grup arası ilişkileri sağlayan kişiler liderlerdir. Bu da liderlerin ne kadar önemli olduklarını bir daha kanıtlamaktadır.

2.1.4 Liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi

Günlük konuşmalarımızda ya da yazışmalarımızda bazen liderlik kavramı yerine kullandığımız kelimeler vardır. Ama liderlik bu kavramlardan farklıdır.

Lider, yönetici, başkan, şef, komutan, popüler kişi, tüm bu kavramlar çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da aralarında büyük farklılıklar vardır.

2.1.4.1 Lider- Yönetici.

Lider ve yönetici kavramlarının bağlantısını ve aralarındaki farklılıkları tanımlarından başlayarak açıklamak mümkündür.

Yönetim, örgütteki faaliyetleri amaçlar yönünde planlama, örgütleme, koordine ve kontrol etme süreçlerini kapsayan bir kavramdır. Kısaca, insanları idare etme sanatıdır. Liderlik ise ortak amaçların gerçekleşmesi için çalışanlara yol gösterme, onları ikna etme becerisidir (Erdoğan, 2007: 488). Kısaca, yönetici, yönetim işlevini yönetim fonksiyonları vasıtasıyla gerçekleştirir. Buna karşılık, lider, takipçileri etkileyerek, onları harekete geçirir.

Lider ve yönetici birbirine çok yakın, bağıntısal iki kavramdır.

Kavramın her ikisi izleyenlerin hedeflere yöneltilmesi süreci ile ilişkilidir. Hem lider hem yönetici güç kaynağıdır. Buna ilaveten, hem yöneticilikte, hem liderlikte, yönetici ve lider ile takipçilerin arasında yakın ilişki söz konusudur (Yalınkılıç, 2009: 3).

Yönetici ve lider bazen aynı anlamda kullanılan kavramlar olarak görünse bile, gerçekte ikisi arasında önemli farklılıklar vardır. Bu farklılıkları daha detaylı aşağıdaki çizelgede görebiliriz (Güney, 2012: 42; Keçicioğlu, 1998: 10):

Çizelge 2.1: Bennis'a Göre Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar.

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılıklar yaratır
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	İnsan merkezlidir
Denetim eğilimlidir	Doğruluğa güvenir
Uzun bakış açısı	Kısa bakış açısı
"Nasıl?" ve "Ne zaman?" sorularını sorar	"Ne?" ve "Niçin?" sorularını sorar
Alt sınırlara bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar
Normlara uygun hareket eder	Normların dışına çıkabilen
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar
Kopyacıdır	Orijinaldir
Kuralcıdır	Risk alıcıdır
Teşvik eder	Yönlendirir
Soru sorar	Cevaplar
Fikirlere daha çok önem verir	Olaylara daha çok önem verir
Esnektir	Katıdır

Bazı bilim adamları lider ve yönetici arasındaki farklılıkları şöyle sıralamaktadır (Akyar, 2011: 276) :

Yöneticiler;

- Organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşılmasına,
- Statüden kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği kadar otoriteyi kullanmaya,
- İşletmeye karşı her zaman sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

-İzleyicilerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye,

-İzleyicilerinin kendisine verdiği otoriteye,

-Emir komuta zincirinin gerekliliklerine uymamaya,

-İzleyicilerine karşı her zaman sorumlu olmaya önem verirler.

Görüldüğü gibi, yönetici ve lider kavramları eş anlamlı kelimeler olmasalar da, iç içe geçen, birbirini bütünleyen kavramlardır. İyi bir lider çok iyi bir yönetici olabilir. Ancak her iyi yöneticinin bir lider olduğunu söylemek doğru değildir.

2.1.4.2 Lider - Başkan.

Lider kavramı çoğu kez başkan kavramıyla karıştırılır. Ancak ikisi çok farklı kavramlardır.

Başkan konumunda olan kişiler bu göreve resmi yetki yoluyla tayin edilen ve olaylarla ilgili fazla denetimi olmayan kişilerdir. Oysaki liderler takipçileri etkileyip, biçimsel yetkileri olmadan hedeflerin gerçekleşmesine ulaşırlar (Güney, 2011: 341).

Başkan kavramıyla en çok ilişkisi olan liderlik alanı, toplumsal liderlik, ve bu başlıkta yer alan siyasi liderliktir.

Toplumsal liderlik diğer liderlik alanlarından (dini liderlik, aile liderliği, iş liderliği vb.) daha çok detaylı hatta o alanları da içeren bir süreçtir. Toplumsal ve siyasal liderler toplumun gereksinimleri, toplumdaki gel-gitler ve toplumda yer alan önemli değişiklikler sonucunda ortaya çıkan liderlerdir. Eğer toplumu yönlendirmek isteyen lider sadece kendi arzu ve isteklerini, kendi siyasal doğruları, kendi değerleri yönünde hareket eder, toplumun ihtiyaçlarını görmezden gelirse, çözümü zor problemler ortaya çıkabilir (Fındıkçı, 2013: 265-266). Bu nedenle toplum ve lider arasında her zaman bir uyumun olması gerekir.

Dünya ölçeğinde toplumsal ve siyasi liderlikle ilgili verilebilecek birçok örnek vardır. Mesela, Mustafa Kemal Atatürk'ün yasal yetkisi olmadan, yüksek öngörü, mücadele ruhu, çalışma aşkı, yüksek başarı güdüsü sayesinde Türk halkına yol göstererek Kurtuluş Savaşında zafere ulaşmasını sağladı (Güney, 2011: 342).

Kısacası, liderler, resmi otoriteye sahip olmasalar da, insanların davranışlarını etkileme, onları yönlendirme yeteneğine sahiptirler. Eğer bir lider bu yetenekleri yitiriyorsa, liderlik pozisyonundan uzaklaşmış oluyor. Başkan ise insanlar tarafından sevilme bir hale gelse bile görev süresi dolana kadar görevde kalır.

2.1.4.3 Lider- Şef

Lider ve şef kavramları arasında bazı ortak yönler, benzerlikler mevcuttur. Lakin bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır.

Şef kelimesi, çoğu zaman kamu ve ordu yönetimindeki yönetici kelimesi ile eşanlamlı olarak kullanılan bir terimdir. Örgütlerde ise, şef kavramı, herhangi bir kısım veya bölüm şefi olarak kullanılmaktadır (Güney, 2011: 342).

Kamu yönetiminde liderlik önemli bir konudur. Şef veya kamu yöneticisi gücünü yasalardan, yönetmeliklerden alan ve belirli faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve denetimini sağlayan kişidir. Lider ise kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir güce sahip olduğundan yasal bir yetkisi olmadan gruba ya da toplumu etkileyebilir.

Bilim adamlarının bazıları lider ve şef kavramlarının aynı anlamda olduğunu, bazıları ise aksini söylemektedir. Örneğin, Gilles Ferry'ye göre, şef otoriter kişiliye sahip olduğu için, insanlar onu lider olarak algılayabiliyor. Nitekim, şef kavramı daha otoriter, lider kavramı ise nötr özelliklerini taşımaktadır. Lider ve şef kavramlarını ayırt etmeye yönelik çalışmalarda ise aşağıdaki farklılıklar vurgulanmaktadır (Güney, 2011: 342):

- Şef, çalışanları tedirgin eder, lider ise izleyicilerine istikamet verir.
- Şef, benlik duygusuyla hareket eder, lider ise egodan uzak birisidir.
- Şef, çoğu zaman, çalışanlarını, otoritesini kullanarak, harekete geçirir, lider ise izleyicileri isteyerek iş yapmaya teşvik eder.
- Şef, takipçilerinde umursamazlık, ilgisizlik duygusu uyandırır, lider ise takipçilerini heveslendirerek çalıştırır

Şef ve lider kavramları karşılıklı olarak değerlendirirken birini doğru diğerini yanlış olarak kabul etmek doğru değildir: işletmelerde her ikisi ihtiyaç duyulan dönem ve durumlar olabilir.

2.1.4.4 Lider- Komutan

Liderlik ile komutanlık, çoğu zaman aynı anlamda kullanılan fakat birbirinden farklı iki kavramdır.

Rütbe, kıdem, görev ve makamına dayanarak takipçileri üzerinde yetkilerini kullanan bir kimseye komutan denir. Başka bir deyişle, komuta ettikleri grupların tüm sorumluluğunu üzerine alan ve yetkileri yönetmelik ve emirlerle belirlenen kimsedir. Buna karşın, liderin, kanun, yönetmelik ve yasalardan kaynaklanan bir yetkisi yoktur. Liderin yetkisi kendi kişilik özellikler ve hareketlerle belirlenmiştir (Güney, 2011: 339). Görüldüğü gibi, komutan kavramına en yakın olan liderlik alanı askeri liderliktir. Askeri alanında liderlik sistematik ve nettir. Çünkü bu alan kurallara ve disipline dayanan bir alandır.

Askeri liderlikte, tüm liderlerin ortak özellikleri, sahip oldukları çizgi dışı kişilik nitelikleri ve zihinsel becerilerini askeri alana devretmeleri, askeri grupları en iyi seviyede motive etmeleri, taktikleri ile yenilikler sağlamalı, numune olarak ordunun önünde bizzat savaşa girmeleri ve gerekirse şehitliği göze almalarıdır (Fındıkçı, 2013: 281).

Komutan ve lider kavramları arasında ince bir çizgi olsa da, ikisi hiç bir zaman aynı anlama gelmemiştir. Komutan bir grubun komutanlığına üst makamca tayin edilir. O, ancak emrindekileri etkilediği takdirde liderlik pozisyonunu kazanır.

2.1.4.5 Lider-Popüler Kişi

Genelde birbirine yakın olan lider ve popüler kişi kavramları, temelde birbirinden farklı iki kavramdır.

Bir kimsenin popüler olması kendisinde birtakım özelliklerin bulunmasıyla ilgilidir. Kişiyeye has olan bu özellikler gruptaki insanların bazılarını etkileyerek, kendisine yaklaştırır. Bazıları ise bu kişinin özelliklerini benimsemeyerek, kendisinden uzaklaşırlar. Eğer, birisinin kişisel özellikleri, gruptaki insanların çoğu tarafından benimseniyorsa, bu kişinin popüler olması söz konusudur (Güney, 2011: 342).

Herkesçe tanınan bir insan lider olmayabilir. Bir lider izleyicileri olan biridir, liderler hep göz önündedir, başkalarına örnek oluştururlar. Fakat liderlikte popüler olmak değil, sonuç en önemli unsurdur.

2.2 Liderlik Kuralları ve Liderliğin Başarısını Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

2.2.1 Liderlik kuralları.

Liderlerin sahip olması gereken özelliklerle ilgili literatürde çok farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Liderlik özellikleri söz konusu olduğunda, dürüstlük, zeka, yaratıcılık, beceriklilik, vizyon sahibi olma, etkili motivasyon ve iletişim vs gibi özellikler her zaman değerlidir. Ancak bu temel özelliklerin yanında liderlik yapan kişi, kendisi ve izleyicileri için başarılı sonuçlar ortaya koymak için bazı kurallara uymalıdır.

Liderlerin uyması gereken kuralların bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2012: 53-54):

- Lider, kendini bilmeli ve geliştirmelidir.
- Lider, bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.
- Lider sorumluluk alabilmelidir.
- Lider, amaç ve hedefler belirlemelidir.
- Lider, karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Lider, hak, hukuk ve adaleti yönetimin esas temelleri olarak görmelidir.
- Lider, değişime açık olmalıdır.
- Lider her zaman önder gibi davranmalıdır.
- Lider, zorluk ve problemlerle mücadele etmelidir.
- Lider, cesaret ve risk alabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Yukarıdaki kuralları daha iyi anlamak ve kavramak için, onları tek-tek incelememizde fayda vardır.

Lider, Kendini Bilmeli ve Geliştirmelidir.

Tüm insanî değerlerin kaynağı olan kural kendini tanımadır. Kendini tanıma, insanların başarması gereken önemli görevlerden biridir. Çünkü insanların hür ve bağımsız bir kişiliğe sahip olmaları, hayattan ne istediklerinin farkına varmaları, hangi yönde yürümek gerektiğini bilmeleri kendilerini tanımalarıyla ilgilidir. Kendini tanıma, ilk önce arzu ve ihtiyaçlarının, duyguların, fikirlerin, olumlu ve olumsuz

yönlerini anlamak ve buna bağılı olarak tutum ve davranışlarını denetlemek demektir. Buna ilaveten, insanın herhangi bir alanda gelişmesi de, önce kendini tanımasıyla başlar (Hökelekli, 2007: 69). Bu kural liderliğin en önemli kurallarından biridir. Çünkü kendini bilmeyen ve geliştirmeyen insan, başkalarını da tanıyamaz, onları etkilemez ve yönlendiremez. Oysaki liderlik, insanları etkileme ile ilgili bir süreçtir.

Lider, Bilgi ve Tecrübe Sahibi Olmalıdır.

Etkin bir lider, her şeyden önce ilgili, bilgili ve tecrübe sahibi olmalıdır.

Bilgi verilerin, karar alma sürecine yararlı olacak biçimde anlamlı hale getirilmesi için öğrenme, gözlem ve araştırma yollarına başvurarak ulaşılan fikir ve düşüncelerdir. Başka bir deyişle, değer kazanmış malumat olarak tanımlanabilir. Örgütlerin geleceği, hızla değişen koşullara uyum sağlayabilme yetenekleri ile ilişkilidir. Bu ise, bilginin akış halinde olmasını destekleyen bir yönetim ile gerçekleşebilir. Kısaca, günümüz işletmeleri tamamen değiştiren ve geliştiren en etkin unsur bilgidir (İnce ve Oktay, 2006: 16-19). Liderleri bilgisiz, beceriksiz ve deneyimsiz olan bir işletmenin günümüz rekabet ortamında başarılı olması mümkün değil. Lider, bilginin ne kadar önemli olduğunu anlayıp gerek teorik gerekse pratik açısından tecrübeli ve bilgili olmalı. Çünkü lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa takipçileri etkileyip yönlendirme konusunda zorluk çekmez.

Lider Sorumluluk Alabilmelidir.

Gerçek bir lider, sorumluluk sahibi olmalı, izleyicilerin, örgütün veya genelde toplumun başarı ve başarısızlıklarından kendini sorumlu tutmalıdır.

Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk'ün sorumlulukla ilgili birçok sözleri vardır. Bunlardan birisi de şudur (Baykal, 1998: 137):

"Mesuliyeti (sorumluluğu) üzerine almak cesaret ve hevesi her işte en çok lazım olan bir huydur. Birçok insanlar, mesuliyetin başkalarında olduğunu bildikleri zaman, en cesur ve cüretkâr olurlar; fakat eğer mesuliyet kendilerinde olursa, bu cesaret ve cüretin azaldığı ve çekingen oldukları görülür. Hâlbuki mesuliyeti bilerek, hesaplayarak, üzerine alan insanlar, küçük ve büyük, aldıkları işlerde başarı gösterirler."

Bu sözlerden anlaşıldığı gibi lider konumunda olan kişi, sorumluluğu yük olarak taşımaz, sorumluluk almaktan hoşlanır. Sorumluluk üstlenmemek ve her sorunu

başkalarından çözmelerini beklemek, lider-üye ilişkilerin yıpranmasına ve lider konumunun sorgulanmasına yol açar.

Lider, Amaç ve Hedefler Belirlemelidir.

Bir liderin, önderlik yapan grup içinde üstlenmesi gereken en önemli işlevlerinden biri, amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Çünkü her hangi bir işe başlamadan önce, bu işin sonucunda ulaşmak istenen amacı göz önünde bulundurmak, bu amaç doğrultusunda ilerlemeyi kolaylaştırır. Amaç ve hedefleri belirlerken, lider, üyelerin neyi ve ne miktarda yapmalarını, örgütün nerde ve hangi konumda olmak istediklerini dikkate almalıdır.

Lider, Karar Verme Yeteneğine Sahip Olmalıdır.

Karar verebilmek ve bunun yanında verilen kararın açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olması, liderde aranan özelliklerden birisidir.

Etkin liderler, durumu her açıdan görerek, her şeyi tartarak, en küçük detayları bile gözden kaçırmadan dikkatle inceleyerek, kesin karar vermek yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bununla birlikte, karar verme sürecinde geç kalmamak, zamanında karar almak da çok önemlidir.

Lider, Hak, Hukuk ve Adaleti Yönetimin Esas Temelleri Olarak Görmelidir.

Adaletli olmak, hakkı yerine getirmek liderin her durumda göstermesi gereken önemli bir davranıştır.

Hak, hukuk ve adalet kavramlarından uzak duran insanlar liderlik konumundan uzaklaşmış oluyorlar. Çünkü bu özellikler liderlik kişiliğine has olan, liderlik kimyasında yer alan özelliklerdir (Güney, 2012: 53).

Bir örgütte liderlik davranışları, adalet ve hak üzerine odaklandığında çalışanların davranış ve tutumları bundan mutlaka etkilenecektir. Nitekim çalışanların liderin davranışlarını adil olarak görmeleri, işletmenin ortak amaçlarına ulaşma süresini hızlandıracaktır.

Lider, Değişime Açık Olmalıdır.

Liderler, günümüz değişimlerin hızlı olduğu dünyada, örgütün dış ve iç çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar.

Gerçek lider, değişime uyum sağlamak için, kendisinde yenilik ve yaratıcılık becerilerini geliştirmeli, kendisinin ve örgütünün kapasitesini artıracak yeni perspektifler aramalı, açık vizyon ve katılımcı yönetim sistemini uygulamalı, bilgiyi grup üyeleriyle paylaşan ve paylaştıran, öğrenen ve öğreten bir kişi özelliklerine sahip olmalıdır. Çünkü liderin değişmesi, örgütün değişmesi demektir (Tuncer, 2011: 68-70). Kısaca, liderin işlevi, değişimin nabzını tutmak ve geçerli sebeplerle değişim gerektiğinde korkulmaması gerektiği ve herkesin cesaretle değişime hazırlamalarını sağlamaktır. Bu yüzden, örgütsel değişimin yapılabilmesi için, değişime her zaman açık liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Lider Her Zaman Önder Gibi Davranmalıdır.

Lider konumunda olan kişi, mekâna, çevre koşullarına, kendi ruh haline her şeye rağmen her zaman bir lider gibi davranmalıdır. Her sözünü tartarak söylemeli, etkili ve güzel konuşma yeteneklerine sahip olmalı, tutumlarına, davranışlarına, giyimine özen göstermelidir.

Lider, Zorluklar ve Problemlerle Mücadele Etmelidir.

Gerçek liderin uyması gereken en önemli kurallarından biri zorluklar ve problemlerle mücadele etmektir.

İşletmeler, belirli hedeflere ulaşmaya gayret ederken bazen istenmeyen olaylarla, farklı sorunlarla karşı karşıya gelirler. Bu sorunlar ise örgütsel işleyişin bozulmasına sebep olur. Böyle durumlarda, klasik yönetim fonksiyonları yetersiz kalır ve işletmeler güçlü bir liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü liderler, problemleri iyice gözden geçirip, teşhis ederler, bütün olasılıkları inceleyip, alternatif çözümler üretirler, en uygun stratejileri belirler ve sonuçları karşılaştırırlar (Vural, 2013: 17). Gerçek liderler her konuda en radikal, en doğru ve kestirme yolu yeğlerler.

Lider, Cesaret ve Risk Alabilme Yeteneğine Sahip Olmalıdır.

Liderlik, sevimsiz kararlar alma, cesaretli olma ve risk alabilme yeteneklerini gerektiren bir süreçtir. Bu becerilere sahip liderler izleyicilerin daha çok güvenini kazanır ve bunun sonucu olarak onların üzerinde etki yaratırlar.

Akıllı ve yaratıcı lider olaylardan kaçmayan, aksine üzerine giden, riski bağrına basan, ona kapılarını açan birisidir. Risk alma cesareti ile birlikte liderin her zaman,

zor ve beklenmeyen durumlarda bile sağlam durma cesaretini göstermesi ve kötü haberlerin ürkütücü etkisine teslim olmaması gerekir (Eröncer, 2004: 11).

Bu kuralı kısaca belirtecek olursak lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında pes etmeyen, gerçek inanç ve fikirlerini gizlemeyen ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliğe sahip olmalıdır.

2.2.2 Liderlerin başarısını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler

2.2.2.1 Liderlerin başarısını olumlu yönde etkileyen faktörler

İyi bir önder olmak büyük başarıdır. Liderlik özelliklerin bazıları doğuştan insana özgü ise, bazıları ise öğrenebilen özelliklerdir. İşte bir insanda doğuştan liderliğe meyillik varsa ve kendini bu yönde geliştiriyorsa, başarısı kaçınılmazdır. Ama her lideri daha da güçlü kılan, başarısını pekiştiren, onu ideal liderliğe yaklaştıran faktörler vardır. Liderliği başarıya götüren faktörlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

Zamanı iyi değerlendirmek

Liderliği olumlu yönde etkileyen faktörlerden biri zamanı iyi kullanma becerisidir. Zamanı iyi değerlendirmek demek, zamanı amaç ve hedefler yönünde makul harcamak demektir.

Gerçek lider kendisine verilen zamanı çok önemli nimet, hazine olarak algılar ve bu zamanı en faydalı şekilde değerlendirir. Başka bir deyişle, iyi lider sorumluluklarını yerine getirmek için, her dakikasını etkili, verimli ve önemli konulara ayırmak zorundadır (Fındıkçı, 2013: 514-516). Zamanı iyi kullanmak becerisi yalnızca liderlere değil, tüm insanlara pek çok imkân sunar.

Kendi kendini disipline etmek ve iradeli olmak

Kendini disipline etmek gerçek lidere has olan bir özelliktir. Gerçek liderlerde kendilerini bir işi yapmaya mecbur etme alışkanlığı vardır (Yılmaz, 2010: 42). Kendi kendini disipline eden birisi, ilk önce kendini kontrol edebilmeli, büyük irade sahibi olmalı. Gereken iradeyi göstermeyen lider kendi makamında ilerleyemez, başarılı olamaz. Çünkü lider izleyicilerine örnek davranışlar sunmalı, onları kendi davranışlarıyla etkilemelidir.

Mütevazı olmak

Liderliği başarıya götüren bir diğer faktör da mütevazılıktır. Çin filozofu Lao Tzu'nun sözleri bunu kanıtlamaktadır. Lao Tzu'ya göre "Gerçek lider onu takip eden insanlara varlığını belli etmeyen, ancak hedefe ulaşıldığı zaman o insanlara biz bu işi kendimiz yaptık dedirten kişidir" (Савенков, 2010: 93). Kısaca, iyi lider, ego tutkusundan, övünmekten uzak olmalı, takipçilerle iç içe olmalı, kendini onlardan üstün görmemeli, onlara karşı dürüst, samimi, mütevazı davranışlar sergilemeli, alçak gönüllü olmalıdır.

Pozitif olmak ve gülümsemek

Bir liderin pozitif tavır ve davranışları grup, kurum veya toplum üyeleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Çünkü lider izleyicilerine pozitif enerji vererek, onları canlandıran, motive eden ümitlendiren ve böylece harekete geçiren insandır.

Pozitif lider negatif olayları göz ardı eden birisi değil, aksine bu olaylardan yararlanmaya çalışır. Nitekim zorluklar ve olumsuz olaylar genellikle olumlu sonuçlar doğurur. Önemli olan bu durumda liderin negatif olaylara pozitif düşüncelerle yaklaşmasıdır (Cameron, 2012: 3). Asık suratlı ve kötümser lider çevresindeki insanları yaptıkları işten soğutur. Sıcak ortam, pozitif, güler yüzlü lider ise insanları her zaman coşkuya ve yaratıcılığa dürter.

Sabırlı olmak

Büyük liderliğe yol açan faktörlerden biri de sabırlı olmaktır. Lider konumunda bulunan kişi her gün farklı insanlarla karşılaşır, çatışmaları yönetir, ortaya çıkan sorunları yok etmeye çalışır. Tüm bunların üstesinden gelmek için sabır gerekir.

Güçlü liderlerin kendilerine ve hayallerine olan inançları tamdır. Etraftaki insanlar bir işin yapılamayacağını ısrarla söyleseler de, liderler başladığı işi bırakmazlar. Örneğin, Edison ampülü yakmadan önce 1350 başarısız deneyim yapmıştır (Yılmaz, 2010: 46-47). Ufak olaylar karşısında pes eden, kendine hâkim olamayan birisi mükemmel lider olamaz.

Bir liderin başarısı yukarıda belirtilen faktörlerle sınırlı değil ve bu niteliklere ideal lidere has olan onlarca nitelik eklenebilir.

2.2.2.2 Liderlerin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler

Liderleri olumlu yönden etkileyen faktörlerin yanında liderleri kötü yönden etkileyen faktörler de vardır. Yani lider konumunda bulunan kişi yanlış tutum ve davranışlarıyla bazen kendi başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Liderin başarısızlığı da aynı zamanda etkilediği toplumun, örgütün, grubun başarısızlığı demektir.

Liderin başarısızlığına yön veren faktörlerden bazıları şunlardır (Güney, 2012: 59-61; Özel, 1998: 144-145):

Çatışmaları önemsememek

Örgütlerde, gruplarda, insanoğlunun bulunduğu her ortamda anlaşmazlıkların ve zıtlıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çatışmaların kaynağını oluşturan bu tür zıtlıklar, bazen olumlu sonuçlar yaratırken bazen ise işletmenin işleyişini tehdit edecek olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. İşte lider, çatışmaların olumlu sonuçlar doğurması için, onları analize ederek, doğru biçimde yöneterek sağlamalıdır. Çünkü çatışmaları yok sayan, onları önemsemeyen birisi, liderlik konumundan uzaklaşmış oluyor.

Çalışanlarına insanı değer vermemek

Çalışanlara birey olarak değer vermemek liderliği olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biridir. Gerçek lider takipçilerini sevmeli, onları anlamakta özen göstermeli, ihtiyaçlarını sormalı, ince düşünceli olmalıdır. Liderin takipçilerine bu tür yaklaşım ve davranışların sergilemesi, onları kendisine ve genelde örgüte bağlı bir duruma getirmektedir.

Çalışanlarına güvenmemek

Lider konumunda bulunan kişi takipçilerine güvenmek zorundadır. Aksi halde onlar kabiliyetlerine, samimiyetlerine inanılmadığını düşünüp, kendilerini tamamen işe vermeyecekler, buldukları gruba, örgüte bağlı olmayacaklar.

Çalışanlarına empati ile yaklaşmamak

Takipçilerin duygularını anlamak, kısaca, empatik davranmak, liderlerin temel becerilerinden biridir. Empatiyi, karşı tarafın duygularını, ruhsal durumlarını, tavır ve davranışlarını anlama ve kavrama yeteneği olarak tanımlayabiliriz. İzleyicilerin

duygularını paylaşamayan ve önemsemeyen kişiler liderlik konusunda başarılı olamazlar.

Ruhsal açıdan olgun davranmamak

Ruhsal açıdan olgunluk liderlerin başarılı olmaları için önemli bir kriterdir. Ruhsal açıdan olgun insanlar hangi yaşta olursa olsun, kendini bilen, kendine güvenen, düşünen, anında karar veren insanlardır. Bu özelliklere sahip olmayan liderler, sıkıntılı, krizli durumlarda problemleri soğukkanlılıkla, telaşsız ve duygularını kontrol ederek çözemezler ve iyi lider konumundan uzaklaşmış oluyorlar.

Değişime karşı çıkmak

Değişim sürecinde liderin rolü sonsuzdur. Gerçek lider değişime asla direnmez, aksine değişim sürecinde grupta, örgütte veya toplumda ortaya çıkan tehditleri önleyen ve bu tehditlerin neden olacağı zararları minimuma indiren birisidir. Değişime karşı çıkan liderler, değişim sürecinde yaratılan gelişmeleri değerlendirip, onları fırsata çevirmekte zorlanırlar.

Risk almaktan kaçınmak

Gerçek liderler risk almaktan ve kendilerini ortak hedeflere adayarak büyük bedeller ödemekten kaçınmazlar. Riskten korkmayan, coşku yaratan liderler cesaret ve yaratıcılık sergileyerek takipçilerin güvenini daha kolay kazanırlar ve onların daha hızlı harekete geçmelerini sağlarlar.

Başarıyı ödüllendirmemek

Çalışanların gayretlerini fark etmek ve ödüllendirmek çok önemlidir. Burada çalışanlara sadece emeklerinin karşılığını vermek değil, söz konusu daha fazla çaba gösterenleri, kendilerini işe verenleri ödüllendirmektir. Başarıyı ödüllendirmeyen insanlar gayretsizliyi teşvik ederek, takipçilerinden iyi bir performans bekleyemezler.

Takipçilerin görüşlerini desteklememek

Lider astları daha iyi yönetebilmek ve etkilemek istiyorsa, onların fikir ve görüşlerini açık, çekinmeden söylemeleri için sıcak bir ortam oluşturmak zorundadır. Gerçek lider takipçilerin görüşlerini desteklemeli, her fırsatta onlarla konuşmanın yollarını aramalı, onların her konuda katılımlarını sağlamalıdır.

Her şeyi zorlaştırmak

İyi liderler çalışanlara bir fikri aktarıırken ayrıntılardan arıtarak, sade, anlaşılır bir dilde anlatan kimselerdir. Önemli noktaları vurgulayamayan, her şeyi zorlaştırarak, karmaşık hale getirerek izah eden liderlerin başarısızlığı kaçınılmazdır.

Görüldüğü gibi, liderlerin sergiledikleri davranışlar her zaman kusursuz olmayabilir. Liderler de bazen izleyicilerine insani değer vermeme, onlara güvenmeme, empatik yaklaşmama, görüşlerini desteklememe, değişime direnme vs gibi davranışlar sergileyerek başarısızlığa uğrayabilirler. Burada önemli olan bu kusurları, hataları görmek ve onları zamanında önlemektir. Aksi halde lider bu olumsuz davranışlar yüzünden takipçilerin duyduğu saygı ve verdiği değeri kaybederek, tuttuğu makamdan uzaklaşmış olur.

2.3 Çalışanları Etkilemede Liderlerin Kullandıkları Güç Biçimleri

Güç kavramı liderlikle yakından ilişkili bir kavramdır. Bir bireyin lider rolünün üstlenmesi, tutumlarının oluşturulması, davranışların sergilemesi ve etraftaki insanların onu lider olarak görmesi, bu bireyin sahip olduğu güçle ilişkilidir. Bu sebepten insanları etkilemek için lider konumunda bulunan kişinin güç kullanması kaçınılmazdır. Liderin hangi güç biçimlerine sahip olduğunun ve bu gücü ne yönde kullanacağını bilmesi, onu başkalarına kıyasla daha etkili ve başarılı kılacaktır.

Güç kavramının birçok tanımı yapılmıştır ve hala yapılmaktadır. Onlardan bazıları aşağıdadır:

- Güç, bir insanın (grubun) başka bir insanı (grubu) etkileme yeteneğidir (Степанченко, 2005: 2).
- Güç, bir bireyin veya grubun başkalarının kararlarını, tutum ve davranışlarını etkileme ve kontrol etme becerisidir (Sinanoğlu, 1998).
- Güç, insanların davranışlarını etkilemek için gereken bir kabiliyettir (Спивак, 2009:5)
- Genel bir anlamda, güç herhangi bir faaliyeti yapabilme yeteneği olarak algılanabilir. Örgüt açısından ise güç, çalışanların, takipçilerinin davranışlarını etkileme becerisidir (Derya, 2010: 9).

Bu tanımlar değişik olsa da, hepsinin ortak bir noktası vardır ve hepsi "etkileme" kelimesini içermektedir. Çünkü güç, liderlik ve etkileme bir birini tamamlayan, bir birine geçen kavramlardır. Nitekim her bir lider ortak amaca ulaşmak için, çalışanlarını, takipçilerini etkilemek zorundadır. Onları etkilemek için ise güç sahibi olmalıdır.

Peki, güç nereden geliyor? Bir insanı ne güçlü kılar? Yaklaşık 55 yıl önce sosyal bilimciler John French ve Bertrand Raven örgüt içi güç kaynaklarını yasal (meşru) güç, karizmatik güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme ve cezalandırma gücü olarak beş tipe ayırmışlardır. Güç kaynakları ile ilgili olarak başka sınıflamalar da yapılmıştır, ama bunlar arasında en yaygın kabul gören ve en çok bilinen sınıflama French ve Raven'a aittir (Lunenburg, 2012: 2). Liderin ister iş hayatında çalışanları, ister toplumsal hayatta grupları etkilemede kullandığı bu beş güç türlerini daha detaylı incelemekte fayda vardır.

2.3.1 Çalışanlar ve yasal güç

Farklı çalışmalarda farklı yazarlar tarafından biçimsel, meşru, hukuksal güç olarak geçen yasal güç bir bireyin pozisyon gücünü ifade etmektedir.

Yasal güç, liderin organizasyondaki statüsünden, hiyerarşiden ortaya çıkan güç türüdür. Bir bireyin tuttuğu makamdan dolayı astları etkileyebilme ve yönlendirme gücü olarak da bilinir. Bazı araştırmacılara göre böyle bir güce dayanan liderliğin gözetilmesi ve bunun için müsait şartların bulunması gerekir. Aksi halde meşru güç kaynağının azalması söz konusu olabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, lider konumunda bulunan kişi gücünü makamından almaktadır. Alt kademelerde çalışanlar ise liderin sahip olduğu statüden dolayı etkilenecek isteklerine, emirlerine uymak zorundalar.

Genelde yazarlar yasal gücü otorite ile ifade ederek, bu iki kavramı özdeşleştirmektedirler. Bazıları ise otorite gücü ve yasal gücü iki farklı kavram olarak görüyorlar.

Yöneticiler için önemi daha fazla olan, yasal güç, liderler için de geçerli olup, onları etkili kılan güç türüdür. Liderin üstlendiği mevki, o mevki için belirlenmiş olan tüm hukuklara, kanunlara, yasal güçlere sahip olmasını sağlar. Otorite gücü ise, mevkiye verilen yasaların yanında, liderin kişisel niteliklerinden de kaynaklanan güçtür(Fındıkçı, 2013: 207-208).

Çalışanlar liderin otoritesini kabul ediyorlarsa, onu takip etmek ve isteklerini yerine getirmek mecburiyetindedirler. İnsanın yetkisi ne kadar çoksa, gücü de o kadar fazladır. Örneğin, okul müdür pozisyonunda bulunan kişinin yasal gücü, müdür yardımcısına kıyasla daha fazladır.

2.3.2 Çalışanlar ve karizmatik güç

Karizmatik güç çok az insanda bulunan ve doğrudan bireyin kişisel davranış ve özellikleriyle ilgili özel bir güçtür. Karizmatik gücü açıklamadan önce karizma kavramını ele almamız gerekiyor.

Yunancadan "lütuf", "merhamet" anlamına gelen karizma kavramı, antik çağlarda genellikle "Tanrı vergisi" olarak kullanılmıştır. Alman düşünür ve sosyolog Max Weber karizma kavramı ve tanımı üzerinde pek çok durmuştur. Ona göre, karizmalı insan, üstün becerilere sahip, izleyicilerin üzerinde egemenlik kuran, hedefleri belirleyen, kendisinden emin olan birisidir. Weber, karizmatik liderliğin, makine metaforu liderliğine karşı çıkabilecek tek liderlik türü olduğuna inanıyordu. Günümüzde, Büyük Türk Sözlüğünde ise, karizma kavramı, etkileyicilik olarak tanımlanmaktadır (Гандапас, 2011: 141). Görüldüğü gibi, karizma bir bireyin zamanla kazandığı değil, ona Allahtan verilen, ona doğuştan has olan bir özelliktir. Karizma kavramından yola çıkarak karizmatik gücün de tanımını yapabiliriz.

Karizmatik güç, bir bireyde bulunması istenilen imkân, olanak ve niteliklerdir. Lider bu nitelikler sayesinde izleyicilerinde saygı, güven ve sadakat duygularını uyandırarak onları kolayca ikna etmektedir ve dolayısıyla, etkilemektedir. Bu gücün esasında takipçilerin gönüllü rızası yatmaktadır (Bayrak, 2001: 27).

Bazen karizmatik gücü, beğeniye dayalı güç ve benzeşim gücü olarak da adlandırıyorlar. Liderler kendi karizmayla çalışanlarına ilham vermektedirler, onlarda hayranlık duygusunu uyandırmaktadırlar. Aynı zamanda, çalışanlar beğendikleri lideri takip ederek, davranış ve tutumlarında onu örnek alıyorlar, liderlerine benzemeye çalışıyorlar. Liderlerini mutlu etmek için, onun beklentilerini ve isteklerini yerine getirmektedirler.

Karizmatik güç, diğer güçlere kıyasla, daha geniş bir güçtür. Amma bununla birlikte, bu güce sahip olan çok az sayıda insan vardır. Karizma denince ilk akla gelen lider Mustafa Kemal Atatürk'tür. Ulu önderimiz doğal liderlik yeteneklerine sahipti, onun duruşu, davranışları, cesareti, zekası, asaleti, tam bir karizma örneğidir. Atatürk'ün

karizması o kadar yüksekti ki, bugün hayatta olmasa da, insanların çoğu onu tek lider olarak görüyorlar. Atatürk'ün gerçekten iyi bir lider olması milletin, toplumun kendisine olan sevgisi, saygısı, hayranlığıdır, başka bir deyişle onun karizmatik gücüdür.

2.3.3 Çalışanlar ve uzmanlık gücü

İyi bir lider yaptığı işin ustası olmalıdır. Kendi mesleğiyle ilgili tüm bilgilere ulaşmış, her şeyi öğrenmiş ve öğrenmeye devam eden kişidir. Gerçek lider kendini tamamen mesleğine, işine veren birisi olmalıdır, kısaca uzman olmalıdır.

Uzmanlık gücü bir liderin sahip olduğu ve çalışanların ihtiyaç duyduğu özel bilgi ve becerilerden kaynaklanmaktadır. Bu güç mesleki yeterlilik gücüdür. Liderlerinde uzmanlık niteliklerini gören çalışanlar, onun verdiği karar ve hükümlerine güvenmektedirler. Uzman ise astların sergilediği tutum ve davranış biçimlerini etkileme gücüne sahiptir. Çünkü ortak amaca ulaşmak için onların nasıl davranacaklarına dair bilgisi vardır (Kadushin and Harkness, 2002: 89). Anlaşıldığı gibi, uzmanlık gücü de aynı karizmatik güçte olduğu gibi bir bireyin organizasyondaki pozisyonundan değil, liderin kendi yeteneklerinden, yani bireysel olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar liderlerini yetenekli, yani bilgili ve deneyimli olarak algılıyorsa, onun uzmanlık gücünü kabul etmiş oluyorlar ve dolayısıyla, emirlerini ve isteklerini yerine getirmek zorundalar.

Uzmanlık gücü hep sabit kalmaz, artma ve azalma özelliğine sahiptir. Bir liderin bilgileri iyi, başarılı bir sonuç veriyorsa, bu liderin gücü de artmaktadır; yanlış, hatalı bir karar verildiği zaman ise, uzmanlık gücü azalır. Buna ilaveten, liderin sahip olduğu bilgi ve teknik becerilere ne kadar az kişi sahipse, uzmanlık gücü de bu oranda artmaktadır. Bu yüzden, liderler, gündemi takip etmeliler, kurumun iç ve dış çevredeki değişimleri hakkında bilgi edinmeliler, kendilerini hep geliştirmek zorundalar. Aksi takdirde, uzmanlık gücünü zamanla kaybederler (Erdal, 2007: 14).

Günümüzde yaşanan hızlı değişimin neticesinde, kurum ve örgütler geliştikçe uzmanlık gücünün önemi daha da artmaktadır. Çünkü örgüt faaliyetlerin etkin yürütülmesi, zor rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalması uzmanlara dayanmaktadır.

2.3.4 Çalışanlar ve ödüllendirme gücü

Personel yönetiminde ödüllendirme çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü personeli ödüllendirmekle, onların motivasyon ve performansını arttırmakla, örgütün başarısı sağlanabilir. Bu yüzden günümüz örgütlerde ödüllendirme yöntemleri geliştiriliyor ve çalışanları motive eden yeni ödüllendirme araçları keşfediliyor. Peki, ödüllendirme gücü nedir ve nereden kaynaklanıyor?

Bir insan bulunduğu toplumda, grupta veya örgütte başka birilerini ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme vasıtalarını kullanıyorsa, bundan bir güç kaynağı gibi yararlanabilir. Ödüllendirme vasıtalarının fazla çeşitleri vardır. Maaş artışı, prim ödeme, terfi ettirme (yükseltme), daha fazla yetki ve sorumluluk verme, statüyü değiştirme, övme, takdir etme vb. gibi ödüllendirme araçların arasında yer almaktadırlar. Bir lider veya yönetici bu araçları elinde bulundurarak, çalışanlarını etkileyebiliyorsa, ödüllendirme gücüne sahiptir (Koçel, 2014: 653).

Başka bir deyişle ödüllendirme gücü liderin astlarını gerekli gördüğünde ödüllendirmesinden kaynaklanan güç çeşididir. Liderin elinde tuttuğu ödüllendirme araçlarını formel ve enformel, parasal ve parasal olmayan, ekonomik, sosyolojik ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırabiliriz.

Kişilik psikolojisine göre ise ödüllendirme araçlarını içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayırabiliriz (Kuyzu, 2007: 62-64):

İçsel Ödüller, bir bireyin içgüdülerini hareketlendirerek, onu motive eden manevi ödüllerdir. Bu tür ödüller astların zevklerine ve duygusal doyumlarına göre verilmektedir. İçe yönelik ödüller daha cazip ve sevilen işi yapma, yetki ve sorumluluk alma, karar almaya katılma, fazla dinlenme süresine sahip olma, takdir edilme vs. gibi ödülleri içermektedir. Bir liderin veya yöneticinin takipçisine teşekkür mektubun yazması veya başka çalışanlarının önünde övmesi, içsel ödüllendirmenin örneğidir. Örgütlerin bazılarında içsel ödüller dışsal ödüllerden çok daha üstündür.

Dışsal Ödüller, belirli davranışların yapılması için doğrudan lider ve yönetici tarafından kontrol edilen ve verilen somut ödüllerdir. Çalışanlarını aktif ve etkin gören liderler, onları motive etmek için maaş artışı, prim ve promosyonlar sunmaktadır. Bazen ise işinden hoşlanmayan, işinden soğuyan astlara zam, ikramiye, yüksek ücret vererek onları işe bağlamaktadırlar.

Kısaca özetlersek, liderler işgörenlerini etkin ve mutlu görmek için ödüllendirme sisteminin çeşitli araçlarını kullanacaklar. Gerçek lider, astlarını en iyi şekilde motive edecek araçları keşfetmelidir. Çünkü bir liderin sunduğu ödüllerin çalışanları için önemi ne kadar çoksa, ödüllendirme gücü de o kadar fazladır. Eğer sunulduğu ödül çalışanların ihtiyaçlarını gidermiyorsa, ödüllendirme aracı olmaktan çıkmaktadır.

2.3.5 Çalışanlar ve cezalandırma gücü

Cezalandırma (zorlama) gücü, ödüllendirme gücün karşıtı olup, liderin çalışanlarını zorlayabilme yetkinliğini ifade eder.

Cezalandırma gücü, bir birey tarafından hata yapıldığı zaman, liderin veya yöneticinin kendisini cezalandırma yetkisine sahip olduğundan kaynaklanan güç türüdür. Burada liderin cezalandırma hakkına sahip olduğu gibi, takipçilerin de onu böyle algılamaları önem taşımaktadır. Cezalandırma gücünde kullanılan araç çeşitleri bir örgütten diğere değişebilir. Davranışları cezalandırma, fiziki güç kullanımı, maaş artışı yapmama, rütbe indirme, onların arasında yer almaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 131). Örneğin, bir satış temsilcisi, yaptığı işte başarısız sonuçlar alıyorsa, örgüt kurallarına uymuyorsa, lider tarafından ceza alabilir. Kısaca, lider istenmeyen davranışları önlemek için cezalandırma gücünden yararlanmaktadır. Çalışanlar ise kaidelere uymadıkları halde ceza alacaklarını düşünüp, korkmakla liderlerini güçlü kılmaktadırlar.

Cezalandırma gücü yasalara uygun kullanıldığı zaman, liderin otoritesinin artmasını sağlayabilir. Amma iyi lider, kaçınılmaz durumlar, yani örgüte zarar verebilecek durumlar dışında, bu gücü yoğunlukla kullanmaz. Bu güç türü, liderin çalışanlarla münasebetlerine zarar verebildiği, ceza alan bireylerde negatif duygu ve düşünce yarattığı, savunmacı ve saldırgan davranışlara yol açabildiği için, etkin lider bu güçten fazla yararlanmamalı, yararlandığı takdirde ise, meydana çıkabilecek tüm olumsuzlukları göz önünde bulundurmalıdır. Cezalandırma gücünden fazla kaynaklanan lider astların kızgınlığına ve dolayısıyla verimliliğin düşmesine sebep olabilir. Bu yüzden gerçek lider astlara ceza vermeden önce onların gerçekten suçlu olup olmadıklarını iyice araştırmalıdır.

Zorlayıcı güç ile ödüllendirme gücü bir birine zıt olsa da, aralarında çok yakın bir ilişki vardır. Çünkü bir bireye beklediği ödülün verilmemesi bu bireyin cezalı olduğu anlamına gelir.

Güç kaynakları etkin liderin elinde genellikle birbirini tamamlayarak kullanılmaktadırlar. Ancak önemli olan liderin sahip olduğu güç kaynaklarının sayısı değil, bu güçleri doğru kullanabilmektir. Etkili güç kullanımının kurallarını aşağıdaki Çizelge 2.2' de daha detaylı olarak inceleyebiliriz (Yukl, 2010: 203-209):

Çizelge 2.2: Etkili Güç Kullanımının Kuralları

Güç Kaynakları	Lideri Başarıya Götüren Kurallar
Yasal Güç	Taleplerinizi açık ve kibar söyleyin Taleplerinizin nedenlerini açıklayın Yetkinizi aşmayın
Karizmatik Güç	Olumlu davranış sergileyin Çalışanlarınızı destekleyin ve gerekirse savunun Verdiğiniz sözleri tutunuz Olayları abartmayın ve saptırmayın Çalışanların kaygılarını ciddiye alın Kriz anında güvenli ve kararlı olun
Uzmanlık Gücü	Bir istek veya önerinin neden önemli olduğunu açıklayın Verdiğiniz önerinin başarılı olacağına dair kanıt gösterin Dikkatsiz ve tutarsız ifadeler yapmayın
Ödüllendirme Gücü	Çalışanlarınıza arzu ettikleri ödülleri sunun Adil ve etik açılarından uygun ödüller sunun Verebileceğinizden fazlasını vaat etmeyin
Cezalandırma Gücü	Çalışanlara örgüt kurallarına uymadıkları takdirde ciddi sonuçlarla karşı karşıya geleceklerini açıkça belirleyin Hata yapan çalışanları kayırma göstermeden yargılayın Cezaların adil, meşru ve kural ihlali ile orantılı olmasına dikkat edin

Yukarıdaki kurallara uyan lider, etkinliğini arttırarak büyük başarı elde edebilir. Aynı zamanda, çalışanlar karşılarında başarılı ve güçlü bir lider gördükleri zaman, kendilerini de güçlü hissedecekler ve böylece ortak amaç ve hedeflere daha kolay ulaşacaklar.

2.4 Liderlik Konusunda Geliştirilen Kuramlar

Liderlik konusunun araştırmaları uzun bir geçmişe sahip olup, birçok bilim adamının ilgisini çekmiştir. Bilim adamları, liderlerin hangi niteliklere sahip olduğunu, hangi şartlara hangi liderlik tiplerin uygun olduğunu, liderlik konumunda bulunan kişilerin işgörenlerin performansını ve verimliliğini arttırmak için nasıl davrandıklarını, astlarını nasıl motive ettiklerini, değişimi sağlamak için nasıl hareket ettiklerini iyice araştırmışlardır. Yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerin her biri lider konumunda bulunan kişiyi farklı açılardan inceleyerek, onu ve içinde bulunduğu süreci değerlendirmemize, daha yakından tanımamıza ve anlamamıza sebep olmuşlar.

Liderlik konusunda geliştirilen kuramları: "Büyük Adam" kuramı, özellikler kuramı, davranışsal, durumsal ve modern kuramları olarak ayrı başlık altında tek-tek inceleyelim.

2.4.1 Büyük Adam kuramı

Liderlik konusuyla ilgili ilk çalışmalar "Büyük Adam" kuramı olarak isimlendirilmektedirler. Bu çalışmalarda bilim adamları liderlere odaklanmışlardır. "Büyük Adam" kuramı bazen ayrı bir yaklaşım olarak, bazen ise özellikler kuramı içinde yer almaktadır.

Dünya tarihinde ilim, din, savaş, sanat, yönetim ve başka alanlarda büyük başarı elde eden güçlü ve yürekli insanlar kahraman, yiğit, öncü rollerini üstlenmişlerdi. Böyle insanlar ilk kez 1841 yılında Thomas Carlyle tarafından yazılan "Kahramanlar Üzerine (On Heroes)" eserinde tetkik edilmiştir. Dış dünyada kusursuz gibi görünen her şey, Carlyle'ye göre, maddesel şeylerden değil, büyük adamların beyninden kaynaklanmaktadır. Carlyle dünya tarihi büyük adamların tarihinden ibaret olduğunu ve kitlelerinin bu adamlara tutku ile bağlandığını vurgulamaktadır. Aynı şekilde, Ralph Waldo Emerson ve Francis Galton sırasıyla "Örnek Adam" ve "Kalıtsal Deha" eserlerinde büyük ve seçkin adamları tetkik etmişlerdi (Şahin, 2012: 143). Yukarıda

belirtilen ve buna benzer incelemeler liderlikte "Büyük Adam" yaklaşımının esasını koyup, gelişimine sebep olmuşlardı. Liderlik konusunda yapılan bu ilk çalışmalar tarihteki seçkin insanların, başka bir deyişle büyük adamların özgeçmişinden ve onların olağanüstü özelliklerinden ibarettir.

"Büyük Adam" yaklaşımı bazı adamların liderlik özelliklerine doğuştan sahip olduğunu ve bu adamların sıradan değil, seçkin adamlar olduğunu vurgulamaktadır (o zamanlar, neredeyse tüm iş liderleri erkek olduğu için, bu yaklaşım büyük insanlar kuramı değil büyük adam kuramı olarak isimlendirilmektedir). Bu teoriye göre belirli nitelikler, özellikle üst sınıf insanların mistik yapılarından kaynaklanıp, onlara miras olarak kalıyordu (Prieto and Phipps, 2009: 64). Kısaca, "Büyük Adam" teorisi liderin doğulacağını, sonradan olunamayacağını iddia etmektedir.

2.4.2 Özellikler kuramı

"Büyük Adam" yaklaşımı zamanla insanlardaki liderlik özelliklerinin öğrenim ve deneyimle de kazanabileceğini destekleyen daha gerçekçi yaklaşıma yol açmış ve böylece özellikler kuramının gelişmesine sebep olmuştur.

Özellikler kuramı iyi liderlerin kötü liderlere göre bazı özellik ve karakteristiklere daha fazla sahip olduğunu savunmaktadır. Bu kuram başarılı ve başarısız liderlerin kişisel niteliklerine odaklanmıştır. Yani, liderlik konusunun araştırılmasının en doğru ve uygun yolu başarılı ve başarısız liderlerin sahip olduğu niteliklerin incelenmesidir. Bu incelemelerde tutulan yol şu aşamaları kapsamaktadır (Dereli, 1981: 225):

- Başarılı ve başarısız lideri takip eden iki farklı grup bulmak
- Bu gruplarda önderlik yapan kişilerin özellik ve niteliklerini belirlemek
- Başarıyı elde eden liderlerin başarısız liderlere kıyasla özel bir niteliklere sahip olup olmadıklarını tespit etmek

Liderliği özellikler kuramı açısından inceleyen birçok bilim adamı vardır. Stogdill, Gilmer, Mann, Dunette, Lord, Ghiselli, Nash ve diğerleri bu araştırmacıların arasında yer almakta olup, lideri diğer insanlardan farklı kılan başlıca özellikleri ortaya koymuşlar.

Ralph M. Stogdill'in başta olmak üzere liderlikte geleneksel araştırmacıların saptadığı niteliklerin başlıcaları Çizelge 2.3' te özet olarak verilmiştir (Erdoğan, 2007: 495; Dereli, 1981: 227):

Çizelge 2.3: Özellikler Kuramına Göre Lider Nitelikleri

Stogdill (1948)	Mann	Dunette	Stogdill (1974)	Lord ve Diğerleri
Zekâ	Zekâ	Hükmetme	Başarı arzusu	Zekâ
Cüret	Erkeksilik	Kendine güven	Azimli olma	Erkeksilik
Uzak görüşlü olma	Düzenli olma	Yükselme isteği	Uzak görüşlü olma	Hâkim Olma
Sorumluluk sahibi olma	Hâkim Olma		Sorumluluk sahibi olma	Sözle ikna etme yeteneği
İnisiyatif	Koruyuculuk		İnisiyatif	Yöneticilik yeteneği
Sebatkârlık	Dışa dönüklük		Kendine güven	
Kendine güven			Ortak çalışma anlayışı	
Sosyallik			Tolerans	
			Etkileyici olma	
			Sosyallik	

Çizelge 2.3' teki özelliklerin liderde bulunması arzu edilmekle birlikte zorunlu değildir. Buna ispat olarak, söz ettiğimiz özelliklere sahip olmayan birçok liderin bulunmasıdır.

Çizelgede sayılan özelliklerin önemi büyük olsa da, bu özelliklere ilaveler de yapılabilir. Böylece, bazı bilim adamları liderde bulunması gereken özellikleri fiziksel, zihinsel, kişisel, sözel ve sosyo-ekonomik özellikler olarak sınıflandırmaktadırlar.

Fiziksel Özellikler, fiziki sağlık, dış görünüş, yaş, boy ve ağırlık gibi fiziksel etmenleri kapsamaktadır. Liderliğe, özellikler kuramı açısından yaklaşan araştırmacılara göre, bir bireyin fiziksel yapısı başkaları büyük ölçüde etkilemektedir. Örneğin, Stogdill liderlik araştırmalarında, on iki çalışmadan dokuzunda liderlerin daha uzun boylu olduklarını belirtmektedir. Bu tür sonuçlara, ağırlık, fiziki sağlık ve diğer etmenler konusunda da varılmıştır (Kolasa, 1969: 576). Fiziksel özellikler liderin oluşmasında büyük rol oynasalar da, zamanla onların yetersizliği tespit edilmiştir.

Zihinsel Özelliklerin önemli etmeni olan zekâ liderlikle yakından ilişkilidir. Çünkü liderler etraflarındaki olguları idrak etme ve yorumlamada diğer insanlara kıyasla daha üstün ve yaratıcı bir zekâyâ sahiptirler. Yaratıcı zekâ liderlere zaman ve enerjilerini daha ekonomik harcama imkânını sunar (Akyar, 2011: 212). Grup üyelerinin bir lideri takip etmelerinin en büyük sebeplerinden birisi liderin belirli alanda yeterli bilgiye sahip olması ve anında sorun çözme ve doğru karar alma becerisiyle ilgilidir.

Kişisel Özellikler, özgüven, kendini değerlendirme, anlama yeteneği, sorumluluk duygusuna sahip olma, inisiyatif kullanma vb faktörleri içermektedir.

Liderlikle özgüven arasında büyük bağlantı vardır. Kendine güven, liderin olgunluklarının bilmesini ve bu olgunluklardan dolayı kendi değerinin farkında olmasını ifade etmektedir. Kendine değer verme ise liderin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin bilmesi ve benimsemesidir (Tekin, 2008: 148-149). Kendine güvenmeyen, değer vermeyen ve kendini bilmeyen birisi liderlik rolünü üstlenemez.

Kişisel özelliklerin bir diğer etmeni liderin anlama yeteneğidir. Fiedler 1960 yılında, yaptığı incelemelerde iyi liderlerin, kötü liderlere oranla başarılı ve başarısız işgörenleri daha kolay ayırt ettiklerini öne sürmüştür ve böylece gerçek liderlerin iyi sezme ve anlama kabiliyetine sahip olduklarını tespit etmiştir (Kolasa, 1969: 578). Burada sadece astların gösterdikleri performansı fark etmek değil, onların duygularını anlamak da önemlidir.

Gerçek lider sorumluluk sahibi olmalıdır; bir tek kendisinin değil, tüm izleyicilerinin başarı ve başarısızlıklardan kendini sorumlu tutmalıdır. Bununla birlikte, iyi lider beklenmeyen durumlarda bağımsızca hareket etme ve başlatıcı olabilme becerisine sahip olmalıdır. Kısaca, inisiyatif kullanmalıdır.

Sözel Özellikler. Sözel veya iletişim yeteneği liderlik özelliklerinin önemli bir etmenidir. Örneğin, Kennedy, Franklin, Roosevelt, Reagan gibi Amerikan önderlerin büyük iletişimci olmaları bunun canlıca kanıtıdır. Özellikle de Reagan insanlarla bağlantı kurma konusunda çok başarılı olmuştur (Maxwell, 1999: 30). İletişim becerisi bir tek iyi bir konuşmacı olmakla sınırlanmaz, bununla birlikte iyi bir dinleyici olmağı da kapsamaktadır.

Sosyo-Ekonomik Özellikler. Yapılan çalışmalar, liderin ortaya çıkması yalnızca fiziksel, zihinsel, kişisel ve sözel özelliklerden kaynaklanmadığını, aynı zamanda sosyo-ekonomik etmenlerden de kaynaklandığını öne sürmüştür. Yine Stogdill'in yaptığı araştırmaların çoğu, liderlerin yüksek sosyo-ekonomik sınıftan çıktığını desteklemektedir. Fakat bu etmen, liderin başarısını arttırsa da, tek başına yeterli değil (Güney, 2012: 369).

Özellikler yaklaşımına göre, liderin sahip olduğu nitelikler, liderlik sürecinin başarısını belirleyen en önemli faktördür. Başka bir deyişle, bir bireyin herhangi bir grupta, kurumda, örgütte veya toplumda lider olarak ortaya çıkmasının temel sebebi bu bireyin sahip olduğu niteliklerdir.

Liderlik sürecini ancak liderin niteliklerini araştırarak tetkik eden özellikler kuramı, liderliği açıklamada tek başına yeterli olamamıştı. Bunun başta gelen sebepleri(Aydoğmuş, 2004: 28):

- Belirli koşullarda başarılı liderlerin aynı niteliklere sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır.
- Bireysel niteliklerin ölçümünde zorluklar yaşanmıştır.
- Liderin sahip olması gereken niteliklerin sınırı yoktur.
- Liderin bulunduğu ortam ve sergilediği davranışlar bu kuramda göz ardı edilmiştir.

Sonuç olarak, özellikler kuramı liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü liderlik sürecinin yalnızca liderde bulunması gereken niteliklerle anlaşılması mümkün değil.

2.4.3 Davranışsal liderlik kuramları

Liderlik sürecini yalnızca liderin özellikleri ile sınırlandırmak yerine diğer değişkenlerin (takipçilerin özellikleri, yapısı, işleyişi, liderin davranışları vs.) araştırılması gereği, liderlik çalışmalarında davranışsal kuramın gelişmesine yol açtı.

Özellikler kuramının yetersizliğini gören bilim adamları, liderliği açıklayabilmek için grupların strüktürel nitelikleri ve toplumdaki işlevleri üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Davranış yaklaşımı, liderin astlarının gayretlerini desteklemesini, onların bireysel değerlerini göz ardı etmemesini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderlik süreci bir liderin niteliklerinden fazla insanların hareket ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, liderlik bireyin rol davranışı sonucunda ortaya çıkmaktadır (Güney, 2000: 161-162).

Davranışsal liderlik yaklaşımı ile ilgili çeşitli uygulamalı araştırmalar, teorik ve pratik çalışmalar yapılarak, bu kuramın gelişmesine sebep olmuşlar. Davranışsal kuramını temsil eden çalışmalar: Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, McGregor'un X ve Y kuramları, Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı matriksi ve Likert'in Sistem 4 Modeli'dir.

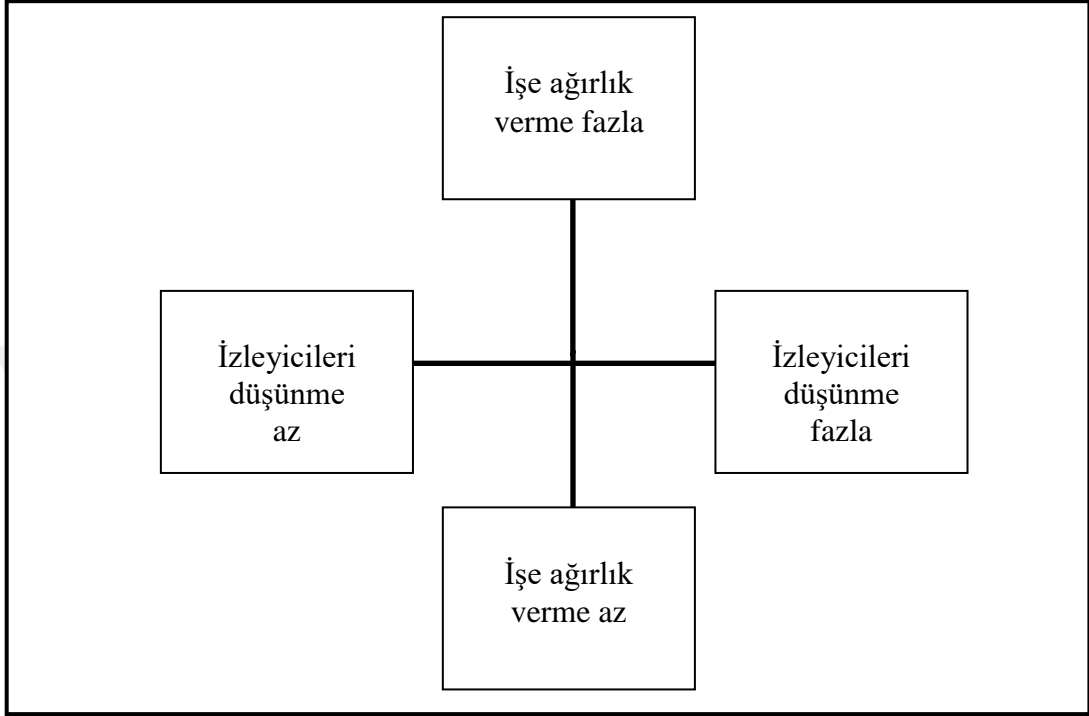
2.4.3.1 Ohio State Üniversitesi çalışmaları

Örgütlerde liderlerin davranışlarının incelenmesini amaçlayan Ohio State Üniversitesi çalışmaları davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde büyük rol oynadı.

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1945 yılında başlayıp, başta Hemphill, Stogdill, Coons, Fleishman, Harris, ve Burt gibi bilim adamları tarafından yürütülmüştür. Uzun araştırmalar sonucunda liderlik konusunda önemli bulgulara varılmıştır. Bu bulguların en önemlisi, biçimsel örgütlerde liderlik davranışlarında etkili olan iki faktörün belirlenmesidir: düşünme (kişiyi dikkate alma) ve yapıyı harekete geçirme (işe ağırlık verme) faktörü. *Düşünme faktörü* iki yönlü iletişime, yani liderle izleyicilerin arasındaki uyuma, karşılıklı saygı ve anlayışa dayanmaktadır. Bununla birlikte, düşünme faktörü liderle astların arasındaki güveni ve sıcaklığı içermektedir. *Yapıyı harekete geçirme* faktörü ise liderin ortak hedefler yönünde grup etkileşimini kolaylaştıran davranışların sergilenmesi olarak tanımlanabilir. Burada liderin davranışları planlamayı, örgütlenmeyi, astların rollerinin tanımlamasını, görevlerin atamasını ve tüm işlerin denetimini

kapsamaktadır (Warrick, 1981: 156). Kısaca, bu çalışmalar liderlik sürecine hem insan ilişkileri hem de görev yönünden yaklaşmaktadır.

Ohio State Üniversitesi çalışmaları, söz ettiğimiz iki faktöre dayanarak liderliği aşağıdaki şekilde dört tarz biçiminde göstermektedir (Eren, 2012: 442):



Şekil 2.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Şekil 2.1'e göre bir lider hem düşünme hem de işe ağırlık verme faktörünü yüksek veya düşük tutabilir.

İşe ağırlık veren lider işi iyi bir şekilde organize etmekte, astlar arasında olumlu ilişkiler kurmakta, iletişimi kolaylaştırmakta, yaptığı işte büyük başarı elde edebilir. Düşünme faktörünü önemseyen liderler ise, astlara sıcak ve arkadaşça davranış sergilemekte, onlarda güven ve saygı duygusunun uyanmasına sebep olmaktadır (Eren, 2012: 442).

2.4.3.2 Michigan Üniversitesi çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramının ikinci önemli bir çalışması Michigan Üniversitesi Çalışmalarıdır. Bilim adamların bazıları bu çalışmayı Ohio State Üniversitesi Çalışmalarına benzetmektedirler, lakin aralarında önemli farklar var.

Ohio State Üniversitesi çalışmalarında işe ağırlık verme ve izleyicileri düşünme faktörlerin bir birinden bağımsız olduğu, yani bir liderin her iki faktöre yüksek veya düşük düzeyde sahip olabileceği tespit edilmiştir. Michigan çalışmalarında ise bir lider ne kadar izleyicileri düşünürse, üretimden o kadar uzaklaşmış oluyor. Kısaca, burada, bu iki faktörün özdeş olduğu savunulmaktadır. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 1947'de Rennis Likert yönetiminde başlamıştır. Bu çalışmaların temel amacı çalışanlarının tatminini ve verimliliğini etkileyen faktörleri bulmaktır. Verimliliği yüksek ve düşük olan organizasyonlardaki liderlerin davranışlarını araştıran bu çalışmalar önemli farklılıklara varmışlar. Verimliliği yüksek olan organizasyonlarda, liderlerin üstler tarafından uzaktan kontrol edildikleri, kendilerin de takipçilerini aynı şekilde yakından değil, uzaktan etkiledikleri, bununla birlikte bireylere üretimden daha fazla bağlı oldukları bulunmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1998: 2007). Dolayısıyla, düşük verimliliğe sahip olan organizasyonlarda, aksine, liderler üstler tarafından yakından denetlenmekte olup, kendileri ise üretime bireylerden daha fazla önem vermektedirler.

Michigan Üniversitesi çalışmaları göreve dönük liderin astlarının belirli metotlara göre çalışıp çalışmadıklarını yakından denetlediğini ve genelde cezalandırma ve yasal gücün kaynaklarına başvurduğunu savunmuştur. İnsanlara dönük liderler ise, bu kurama göre, takipçilerinin bireysel gelişmesine, kararlara katılmasına, iş koşullarının iyileştirilmesine, kısaca, astları hoşnut eden unsurlara önem vermektedirler. Michigan Üniversitesi çalışmaları, insanlara dönük liderlerin daha etkin olduklarını ortaya koymuştu (Koçel, 2014: 579). Kısaca, bu kurama göre, ödüllendirme gücün araçlarını kullanan ve izleyicilerine yakından ilgi gösteren liderler görev odaklı liderlere kıyasla daha başarılıdırlar.

2.4.3.3 McGregor'un X ve Y Kuramları

McGregor'un X ve Y olarak adlandırdığı çalışmalar insan davranışlarını inceleyen bir diğer önemli çalışmalardır.

Douglas McGregor 1960'da yayınladığı "Girişimciliğin İnsani Yönü" (The Human Side of Enterprise) adlı kitabında, yönetimde insan doğası hakkında bazı varsayımları ortaya koymuştur. McGregor'a göre liderlerin davranışlarını etkileyen en önemli unsur, onların izleyicileri hakkındaki inançlarıdır. Bu inançları iki gruba

toplayıp, X ve Y kuramları olarak adlandırılan iki zıt teori geliştirmiştir (Stewart, 2010: 1).

McGregor'un "*X Kuramı*"nın kapsadığı inançların sıralaması şöyledir: (Mucuk, 2014:167-168; Özmen, 2009: 31)

- Bu kurama göre genelde insan doğuştan tembeldir, çalışmayı sevmez ve fırsat olunca işten kaçar.
- İnsanları sevmedikleri işte çalıştırmak için, onları kontrol etmek, yönlendirilmek, zorlamak ve gerekirse cezalandırmak gerekir.
- İnsanlar sorumluluk ve hırs sahibi değiller, yönetilmeyi isterler.
- Ortalama bir insan değişikliklerden hoşlanmaz.

Görüldüğü gibi McGregor'un X kuramı insan doğasını kötümser açıdan ele almaktadır. Fakat bu insan kategorisi, azda olsa bulunmaktadır. Böyle insanlar pasif ve inisiyatif sahibi olmadıkları için, üstlerin emirlerini kolayca yerine getirirler.

"*Y Kuramı*"nın insanlarla ilgili inançları (Aşkun ve Tokat, 2010: 197):

- Vasat bir insan tembel değildir. Çalışma şartları uygun ise, iş onun için dinlenme gibi zevkli ve tabiidir.
- İnsanlar amaca ulaşmak için kendi kendilerini kontrol edebilirler
- Ortalama bir insanın örgüt amaçlarına ve genelde örgüte bağlılığı elde ettiği ödüllerle ilişkilidir.
- Örgüt sorunlarının çözülmesinde insanlar yaratıcı ve zekidirler. Bununla birlikte sorumluluk almaktan hoşlanırlar.

Anlaşıldığı gibi, Y kuramı X kuramının tam tersidir. Bu teori çalışanların iyi yönlerini savunmaktadır. Eğer insanlar yaptığı işe ilgisizdirler, yöneticilerin emirlerini yerine getirmiyorlarsa, suçlanası gereken onlar değil, yönetimdir. Yöneticiler, bu teoriye göre, astlara saygıyla yaşayıp, onlara bağımsız hareket etme imkânını sunmalıdırlar.

2.4.3.4 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi kurumsal yönetim tarzını iyi şekilde tanımlayan ve değerlendirilmesi için imkân sunan bir yaklaşımdır.

Bu matriks 1960'larda önceki araştırmalardan yola çıkarak oluşturulmuş ve yöneticilerin (veya liderlerin) daha yakından tanınmaları için sıkça kullanılan bir

yöntemdir. Blake ve Mouton'un, liderlerin iş ve insan ilişkilerine yönelik davranışlarını yansıtan diyagram aşağıda belirtilmiştir (Fındıkçı, 2013: 71):

İşe Dönük									
İnsana Dönük	1.9								9.9
					5.5				
		1.1							

Şekil 2.2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Matrikste belirtilen değerlerden yola çıkarak, liderlik davranışlarının beş temel türü vardır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Ather ve Sobhani, 2007: 20; Nikeziç ve diğ., 2013: 394-395):

- Zayıf Liderlik (1.1). Bu tarz liderler, hem işle, hem de insan ilişkileriyle asgari düzeyde ilgilenmektedir. Dolayısıyla, bu liderlik türü liderleri olumsuz yönden karakterize etmektedir.
- Ülke Kulübü Liderlik (1.9). Burada liderler insanlara yüksek ilgi göstermekte, lakin işle asgari düzeyde ilgilenmektedirler. Liderler astların iş tatminini yükseltmeye çalıştıkları için, onlar tarafından sevilmeaktedirler.
- Orta Yol Liderlik (5.5). Liderler hem işe hem insanlara gösterdiği ilgiyi dengelemektedirler. Bu tür liderler güvenilir ve kararlıdır.
- Otokratik Liderlik (9.1). Bu tarz liderler işe karşı yüksek ilgili, insan ilişkilerine ise düşük ilgi göstermektedirler. Genelde sorumluluk sahibi, çalışkan, sadık ve dürüsttüler.
- Ekip Liderliği (9.9). Burada liderler hem insanlara hem işe yüksek düzeyde ilgi sergilemektedirler. Liderler işte başarıyı elde etmek için, dayanışma ve saygıya

dayalı bir ekip oluşturup, katılımcı karar alma yöntemlerini uygulamaktadırlar. Blake ve Mouton'a göre liderlik davranışlarının en etkili 9.9 tipidir.

Özetle, Blake ve Mouton'un Matriksi, liderin veya yöneticinin günlük uygulamaları açısından işe olan ilgi ile insanlara olan ilginin derecesini yansıtmaktadır. Bu matriks başarılı lider kişiliğinin yetiştirilmesi için çok faydalı yöntem olarak kullanılmaktadır.

2.4.3.5 Likert'in Sistem 4 modeli

Söz edeceğimiz son Davranışsal Liderlik Kuramı Likert'in Sistem 4 Modelidir. Bu kuram liderlik davranışlarını inceleyen ve davranışsal teorilerinin gelişmesinde önemli rol oynayan bir liderlik çalışmasıdır.

Sistem 4 Modeli, Rensis Likert'in 1950'li yıllarında yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Likert, grup ve örgüte odaklanarak, etkin ve etkin olmayan liderlerin tutum ve davranışları arasındaki farkları belirlemeye çalışmıştır. Likert liderin davranışlarını dört tip şeklinde incelemiştir: sömürücü-otokratik, yardımsever-otokratik, katılımcı ve demokratik. (Öztürk, 2012: 27-28). Bu liderlik tarzlarını tek-tek özetleyelim.

Sistem-1 Tipi Lider (Sömürücü-Otokratik): Bu tür liderler izleyicilerine güvenmedikleri için, onları sorumluluk sahibi yapmazlar. İzleyicilere fazla danışmazlar, tüm kararlar liderlerin kendilerine aittir. Çalışanları korkutmak için onlara karşı cezalandırma yöntemleri uygulanır. Bu yüzden çalışanlar örgüte karşı kin, nefret, güvensizlik ve intikam duygularıyla doludurlar (Barutçugil, 2014: 35). Kısaca burada liderler astlara katı davrandıklarından dolayı lider-üye ilişkileri korkuya dayanmaktadır.

Sistem-2 Tipi Lider (Yardımsever-Otokratik): Bu liderlik türünde yönetici-astlar ilişkileri efendi-hizmetçi ilişkilerine benzemektedir. Astlar liderlerinden çekinmektedirler. Üstler ise önemsiz kararlarda bazen astların fikirlerini alırlar, ancak örgütü etkileyen önemli kararlar liderlerin kendilerine aittir (Конарева, 2012: 3). Yani bu tip liderlikte astlar belirli dereceye kadar özgür olsalar da, tam serbest değiller.

Sistem-3 Tipi Lider (Katılımcı): Burada lider tam olmasa da, takipçilerine kısmen güvenir. Lider-üye ilişkileri biraz daha iyi durumundadır. Çalışanlar bir kısım yetkilere sahip olup, bazı kararlara katılırlar. İki yönlü (hem yukarıdan aşağıya, hem

aşağıdan yukarıya) iletişim söz konusudur. Katılımcı lider, güdülemede ödüllendirme yöntemlerini daha sık kullanılırken, nadir olarak ceza yöntemlerine de başvurur (Baysal, Tekarslan, 1998: 213). Bu yüzden takipçiler liderle ilişkilerinde oldukça serbestler.

Sistem-4 Tipi Lider (Demokratik): Bu tarz liderlikte lider-üye ilişkileri arkadaşçadır. Demokratik lider astlarına tam olarak güvenmekte olup, onların motivasyonuna büyük önem vermektedir. Bu yüzden astları ilgilendiren konularda kararlara katılmalarını temin etmektedir. Çalışanlar ise kendi kendini kontrol ederek, örgütün ortak amacı doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu liderlik tipi destekleyici ilişkilere, yüksek performans idealine ve takım anlayışına dayanmaktadır (Barutçugil, 2014: 36). Bu sebepten lider-üye ilişkilerinde tam serbestlik söz konusudur.

Anlaşıldığı gibi, Sistem-1 tarzı lider, izleyicilerine karşı sert davranışlar sergilemekte, Sistem-4 ise onun tam tersi olup astlarına dostça yaklaşmaktadır. Sistem 2 ve 3 ise bu iki zıt liderlik tarzlarının ortalaması olarak kabul edebiliriz.

2.4.4 Durumsal liderlik kuramları

Liderlik konusunu daha iyi anlamak ve açıklamak için özellikler kuramları ve davranışsal kuramları zamanla yetersiz kaldılar. Bu nedenle, bilim adamları, liderlik sürecini yeni açıdan incelemeye başladılar ve böylece Durumsal Liderlik Kuramlarını ortaya koydular. Bu kuramlar, isminden anlaşıldığı gibi, liderliği durumsal değişkenlere göre incelemektedir. Durumsal liderlik kuramları aşağıda dört başlık altında daha detaylı açıklanmaktadır.

2.4.4.1 Fred Fiedler'in durumsal liderlik kuramı

Liderin uygun ortamda meydana çıkabileceğini savunan bu kuram, Fred Fiedler tarafından yapılan birçok test ve araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Fred Fiedler farklı ortamlara uyan liderlik tarzını bulmak için "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (least preferred co-worker - LPC)" adlı araştırma testi kullanmıştır. Bu test yoluyla, Fiedler bir bireyin insanlar arası ilişkilere mi, yoksa göreve mi yönelmiş olduğunu belirlemeye çalışmış ve liderlik sürecini lider-ast ilişkisi, görev yapısı ve liderin resmi makam gücü olarak üç kritere bağlamıştır (Michaelsen, 1973: 227-228). Bu kriterler üzerinde daha detaylı durmakta fayda vardır.

- **Lider-Ast İlişkisi:** Liderlik için olumlu ortam oluşmasında önemli bir kriterdir. Eğer izleyiciler liderlerine güvenip, sevgi ve saygıyla yaşıyorlarsa, onun önderliğini şartsız kabul ediyorlarsa liderlik için olumlu bir ortam söz konusudur. Ayrıca bir lider sevilip, takdir ediliyorsa, resmi rütbelere ihtiyacı kalmayacaktır(Luthans, 2011: 424). Kısaca, bu kriter izleyicilerin liderlerini benimsemesiyle ilgilidir.
- **Görev Yapısı:** Bu kriter astlar tarafından yapılacak işlerin, hedeflerin ve yöntemlerin ne ölçüde belirli ve açık olmasıyla ilişkilidir. Yüksek ölçüde düzenlenmiş ve tanımlanmış görevler liderlik için uygun ortam oluştururken, az ölçüde düzenlenmiş görevler liderliği olumsuz yönde etkiler (Erol G., 2012: 22). Yani planlanmış ve karışık olmayan işler lider için olumlu ortam yaratarak onu başarıya götürebilir.
- **Liderin Makam Yetkisi:** Bu kriter, lider konumunda bulunan kişinin gruba yeni üye alma, işine son verme, astları terfi veya tenzil ettirme gibi değişkenleri etkileyebilme derecesini ifade eder (Robbins and Judge, 2013: 382). Başka bir deyişle liderin biçimsel iktidarını, yetkisini ifade etmektedir.

Kısacası, Fiedler'e göre takipçilerle ilişkiler, yapılacak işlerin niteliği ve otorite liderlik davranışlarını ve genelde liderlik sürecini belirlemektedir. Bu kriterler olumlu yönde gelişıyorlarsa, etkili liderlik performansı da artıyor.

2.4.4.2 House'un amaç-yol liderlik kuramı

Liderlik sürecinin incelemesinde yeni ve tanınmış olan yaklaşımlardan birisi de Robert House'un Amaç-Yol Kuramıdır.

Amaç-Yol kuramına göre gerçek lider, yapılacak işleri net olarak açıklar, ortak amaca ulaşma yolundaki engelleri kaldırır, yeni fırsatların ortaya çıkması için yol açar, takipçilerin iş tatminini ve yüksek verimliliğini sağlar. Başka bir deyişle, liderin asıl görevi, grup üyelerini etkileyerek harekete geçirmek ve yüksek başarıları için onları her konuda desteklemektir (Ataman, 2009: 558). Bu kurama göre, liderin sergilediği davranışlar grup üyelerinin güdülenmesini ve onların performansını büyük ölçüde etkilemektedir.

Amaç-Yol yaklaşımının temsilcileri House ve Mitchell farklı durumlarda dört çeşit liderlik tarzından bahsetmektedirler. Bunlar şunlardır (House, 1996: 326-327):

- Otoriter Liderlik

- Destekleyici Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Başarıya Yönelik Liderlik

Otoriter liderlik davranışlarını sergileyen birisi örgütte belirli hedefler, kurallar, politika ve prosedürler saptayarak, takipçilerine söz hakkı tanımaz ve onları yönetimden uzak tutar. Bu liderlik tipi astlara sadece onlardan ne beklediğini söyler, yapılacak işlerin planlanmasını sağlar ve emirlerinin yerine getirilmesini bekler. Otoriter lider yasal gücü kullanarak, izleyicilerinin cezalandırılması ve ödüllendirilmesi konusunda şahsen kendisi karar verir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 2010). İzleyiciler bu tarz davranış sergileyen liderden korktukları için grupta veya örgütte genel bir moral düşüklüğü gözetlenebilir.

Destekleyici tarzında lider astların fikir ve görüşlerini alsada da, önemli kararları bizzat kendisi alır. En çok ödüllendirme sistemine ve katılıma önem vermektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 122). Kısaca, destekleyici lider, astların memnuniyetine, psikoloji açısından daha iyi olmalarına ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yöneliktir.

Katılımcı liderlik davranışları grup üyelerinin karar alma sürecine katılmalarını teşvik etmeye yöneliktir. Örgütlerde alınan kararların uygulanması ve kabul görmesi için, çalışanların karar alma sürecine katılmaları son derece önemlidir. Katılımcı liderler astlara danışır, onların görüş ve önerilerine büyük değer verir (Bogdanić, 2012: 64). Birçok insanın fikirlerin alınması kararı daha etkin ve sağlıklı kılar, lakin bu liderlik tarzının da bazı sakıncaları vardır.

Başarıya Yönelik liderlik davranışları çalışanlarının gösterdikleri performans mükemmelliği ile ilgilidir. Lider yüksek ve iddialı amaçlar ortaya koyar, başarımların gelişmesini vurgular ve astlarına yüksek performans gösterdiklerine dair güvendiğini belirler (House, 1996: 327). İzleyiciler ise liderin beklentilerini doğrulamak için daha fazla çaba göstermektedirler.

Amaç-Yol teorisi yukarıdaki liderlik davranışlarını etkileyen iki tür durumsal faktör olduğunu vurgulamaktadır: izleyicilerin özellikleri ve görevin özellikleri. İzleyicilerin geleceğinin kendi verecekleri kararlar sonucunda şekilleneceğine inananlar, katılımcı liderlik türünden, kendi kararlar dışında diğer faktörlere bağlı olduğuna inanlar ise, otoriter liderlik türünden tatmin olmaktadır. Amaca ulaşmak

için gereken özelliklerin kendilerinde gören çalışanlar, liderin sergilediği otoriter ve yol gösterici davranışı benimsemekte güçlük çekecekler. Söz konusu işin özellikleri olduğunda ise, eğer bir iş çalışanlar tarafından rutin ve kolay olarak algılanıyorsa, onlar liderin emirlerini gereksiz duyacaklar. Burada katılımcı ve destekleyici liderler etkili olacaklar. Karmaşık ve rutin olmayan işlerde ise, otoriter ve başarıya yönelik liderlerin etkili olduğu tespit edilmiştir (Ataman, 2009: 559).

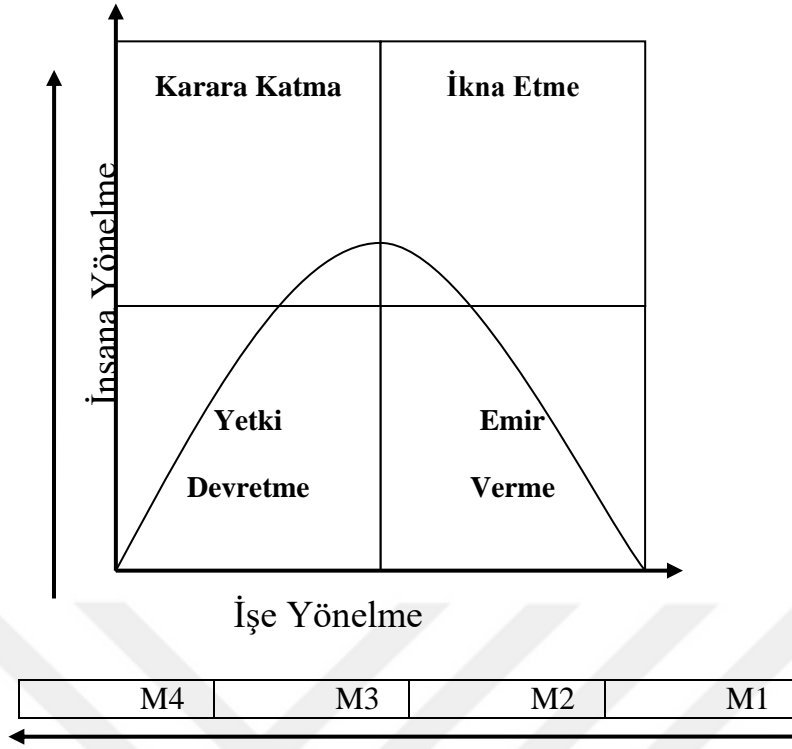
Amaç-Yol kuramı liderlik çalışmalarına büyük katkı getirirse de, zamanla yapılan birçok inceleme bu yaklaşımının basit ve yetersiz olduğunu vurgulamıştır.

2.4.4.3 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramı

Durumsal liderlik kuramının gelişmesinde büyük katkıda bulunan çalışmalardan biri Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımıdır.

Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımına göre liderlerin davranışları izleyicilerin olgunlaşma derecesi ile yakından ilgilidir. Lider-üye ilişkilerin başlangıç aşamasında, örneğin, örgütün kuruluş zamanında, grup üyelerinin olgunluğu düşük ve yetersizdir. Bu durumda astların sorumluluk üstlenmeleri de alt düzeyde olacaktır. Aksi halde, olgun, bilgili ve tecrübeli astlar ortak hedeflere daha bağlı oldukları için, sorumluluk alma konusunda daha istekli olacaklar. İşte burada liderlik davranışlarının değişkenliğini görebiliriz. Astlar düşük olgunluk düzeyine sahiplerse eğer, lider insanlarla ilişkilere değil, işe yönelik olacaktır. Astların olgunluk düzeyi arttığı zaman ise insan ilişkileri ön plana çıkacaktır (Erdoğan, 2007: 515). Görüldüğü gibi, bu yaklaşımda, en önemli durumsallık faktörü olarak astların olgunluk durumu ileriye sürülmüştür.

Hersey ve Blanchard izleyicilerin olgunluğunu: emir verme (M1), ikna etme (M2), karara katma (M3) ve yetki devretme (M4) olarak dört düzeyden ibaret olduğunu vurgulamışlardır. Bu olgunluk düzeylerine karşı liderin nasıl davranması gerektiğini aşağıdaki şekilde açıkça görebiliriz: (Güney, 2012: 394-396; Blank ve diğ., 1990: 583-584; Şen, 2012: 24-25).



Şekil 2.3: Astların Olgunluk Düzeyi ile Liderlik Davranışlarının İlişkisi

M1. Emir Verme: İzleyicilerin olgunluğu alt düzeydedir. Lider konumunda bulunan kişi izleyicilerinin yetişmesini ve becerilerinin gelişmesini sağlamalıdır, onlara neyi ne zaman yapacaklarına dair bilgi vermelidir. Emir verici davranışlarını sergileyen lider, insan ilişkilerine değil, işe ağırlık vermektedir.

M2. İkna Etme: İzleyicilerin olgunluğu yükselmeye başlıyor. Yetenekleri yüksek düzeyde olmasa da, iş yapma hevesleri yüksektir. Lider hem işe hem insanlarla ilişkiye önem vermektedir.

M3. Karara Katma: İzleyiciler yüksek olgunluk düzeyine ve beceriye sahip olduklarından dolayı, lider kararlara onların katılmasını da sağlamaktadır. Bu düzeyde lider işten çok insanlarla ilişkilere ve onların motivasyonuna önem vermektedir.

M4. Yetki Devretme: İzleyicilerin olgunluğu en üst düzeyde olduğu için, kararlar kendileri tarafından verilmektedir. Liderin izleyicilerine güveni tamdır. Bu yüzden hem iş hem insanlarla ilişkiler üzerinde yoğunlaşmamaktadır.

Özetle, Hersey ve Blanchard'ın geliştirdikleri bu kuram, liderin etkinliğini astların olgunluğuna uygun olarak davrandığına bağlamaktadır.

2.4.4.4 Vroom- Yetton'un normatif durumsallık kuramı

Liderlik konusunda önemli kuramlardan biri Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık kuramıdır. Bu kuram Vroom ve Yetton (1973) tarafından öne sürülmüş, daha sonra ise Vroom ve Jago (1988) tarafından ilaveler yapılarak, gelişmiştir. Teori, bir liderin değişik koşullarda farklı davranışlar sergileyebileceğini savunmaktadır. Bu kurama göre dört grup liderlik tarzı vardır: otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli liderlik. Buna ilaveten, kuram karar alma sürecine grup üyelerin katılmasından kaynaklanan liderin davranışlarını incelemektedir. (Keçicioğlu, 1998: 145). Vroom ve Yetton kararların etkinliğini üç temel unsura bağlamaktadırlar: (Tikici ve Deniz, 1998: 154-155; Aykanat, 2010: 35-36):

Kararın Kalitesi. Bu faktör, herhangi bir kararın kararı gerekli kılan durumun talep ve ihtiyaçlarını gidermekte ne kadar iyi ve etkili olduğunu belirtmektedir. Bu durumlar arasında stratejik planlama, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, ortaya çıkan sorunların çözülmesi, işgörenlerin davranışlarına uygun olarak görevlerin verilmesi vb. yer almaktadır.

Kararın Kabulü. Bu kurama göre, liderin başvurduğu karar yöntemleri, astların karar mekanizmasına katılmasına imkân sunmalıdır. Öyle olmazsa, liderin verdiği karar kalite açısından üstün olsa da, uygulamada engellerle karşılaşabilir. Çünkü astlar liderin tek başına aldığı kararlara olumsuz yaklaşabilirler, onlara karşı koyabilirler.

Zamanında Davranmak. Bu faktör, kararların çabuk verilmesi veya kanıtlanmış bir düzene göre verilmesi gereken ölçüye bağlıdır. Yüksek kaliteli ve kabul edilebilir kararlara ulaşmak için liderlerin fazla zaman sarf etmeleri örgüt için etkili bir sonuç vermeyecektir. Bu, başka bir ifadeyle, etkili bir karara ulaşmak için gereken zamanı minimuma indirecek bir kararın tarzı seçmenin gerektiğini vurgulamaktadır.

Kısacası, alınan karar grup üyelerini, onların yaptığı işleri ve genelde örgütü büyük ölçüde etkiliyorsa, lider bu üyelerin fikrini alıp, onları karar alma sürecine katmak zorundadır.

2.4.5 Modern liderlik kuramları

Sürekli değişen dünya şartları tüm sektörleri, kamu kuruluşlarını, eğitim ve sağlık kurumlarını, işletmeleri dönüşüm sürecine sevk ediyor. Böyle bir dönemde, yani pazarların küreselleştiği, bilim teknolojilerin hızla yayıldığı ve yoğun rekabet yer

aldığı dönemde birçok alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler geleneksel liderlik kuramlarını yetersiz kılıp, yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni liderlik kuramlardan Etkileşimci, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Kuramı en yaygın ve popüler olanlardandır.

2.4.5.1 Etkileşimci Liderlik Kuramı

Etkileşimci liderlik kavramı literatürde işlemsel, transaksiyonel (transactional), eylemsel liderlik olarak da yer almaktadır. Bu liderlik türünün gelişmesinde Burns ve Bass gibi bilim adamların büyük katkısı vardır.

J. M. Burns (1978) etkileşimci liderliğin ortaya çıkması için liderle takipçilerinin arasında karşılıklı alış-veriş gerektiğini ileri sürmektedir. Burns'a göre takipçiler liderlerinin isteklerine göre hareket ettiği takdirde ödüllendirme araçlarıyla teşvik edilmelidirler. B. M. Bass (1985) ise Burns'un teorisine dayanarak, liderliği işlemsel veya fayda-maliyet değişim süreci olarak tanımlamıştı. Kısacası, etkileşimci liderlik teorisi lider-üye ilişkilerinin bir dizi değişimlere veya örtülü pazarlığa dayandığını savunmaktadır (Hartog ve diğ., 1997: 20). Bu teoriye göre bir örgütte çalışan astlar ve onları yönlendiren lider arasındaki ilişkiler dört çeşit davranış şeklinde incelenebilir (Koçel, 2014: 591-592):

- Birinci davranış tarzı koşula bağlı bir davranıştır. Bu tarz işgörenlerin harcadığı çaba ve gösterdikleri performansa orantılı olarak, önderin bu astlara daha fazla maddi ve manevi destek vermesiyle ilgilidir.
- İkinci tür davranış: lider çalışanlarına işin nasıl yapıldığını söyler, onları yönlendirir, izler ve gerektiği durumlarda müdahale ederek, yanlışlarını düzeltir.
- Üçüncü tür davranış pasif liderlere özgüdür. Burada lider astların yaptığı işe sadece sorun çıktığı zaman karışır ve bu sorunları ortadan kaldırmaya çalışır. İkinci ve üçüncü davranış tarzları birbirine yakın olduğu için bazen bir başlık altında incelenmektedirler.
- Dördüncü davranış tarzı "laissez faire" olarak da adlandırılmaktadır. Lider örgüt amaç ve hedeflerin, iş standartların belirlenmesine, programların oluşturulmasına hiç karışmayan, kısaca takipçilerini bu konularda serbest bırakan bir davranış sergilemektedir. Bazı görüşlere göre bu tür davranış gösteren lider, üstlenmesi gereken sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmemektedir.

Özetlemek gerekirse, etkileşimci liderler grup üyelerinin uygun ödüllendirmesine ve ihtiyaçlarını gidererek, verimliliklerini artırmaya yönelirler. Bu teorideki örtülü pazarlık işte bu bağlaşımdan ortaya çıkmaktadır. Lider, otoritesini kullanarak ödüllendirme araçlarına başvurur, ödüllendirilen astlar ise örgüte daha bağlı, sadık ve üretken olurlar.

2.4.5.2 Dönüşümcü liderlik kuramı

Dönüşümcü liderlik kuramı modern liderlik kuramları içerisinde oldukça tanınmış ve öne çıkmış yaklaşımlardan biridir. Bu kuram da Etkileşimci Liderlik Kuramı gibi Bass ve Burns gibi bilim adamların adıyla özdeşleşmiştir.

James McGregor Burns "Liderlik" adlı kitabında, dönüşümcü liderliğin izleyicilerin itaatinden daha fazlasına, inançların, değerlerin ve ihtiyaçların değişimine dayandığını öne sürmüştür. Yani dönüşümcü liderlik, lider-üye arasındaki pazarlıktan değil, liderin kişisel değer ve inançlarından kaynaklanmaktadır. Hem Burns (1978) hem Bass (1985) dönüşümcü liderlerin adalet ve güvenilirlik gibi değerlere dayanarak faaliyet gösterdiklerini vurgulamışlardır (Kunhert ve Lewis, 1987: 648-650). Bununla birlikte, dönüşümcü lider, günümüzün belirsiz koşullara ayak uydurmak için bazı özelliklere sahip olmalıdır.

Bass ve Avolio yaptığı araştırmalarda "Çoklu Liderlik Anketi"ni (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) geliştirip dönüşümcü liderlerin özelliklerini ortaya koymak çalışmışlar. Yapılan araştırmalar neticesinde etkili dönüşümcü liderin sahip olduğu nitelikleri şöyle sıralamışlar (Luthans, 2011: 431):

- Dönüşümcü liderler kendilerini değişim ajanları olarak tanımlamaktadırlar
- Cesaretlidirler
- İnsanlara güvenirliler
- Değer üzerine odaklanırlar
- Ömür boyu öğrenmeye yöneliktirler
- Karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkmak becerileri yüksektir
- İleriyi görebilme yeteneğine sahiptirler.

Dönüşümcü liderler yukarıdaki niteliklere sahip olduklarından, yani uzun görüşlü, cesur, güvenilir, yaratıcı kişiliğe sahip olduklarından ve takipçilerini daha yaratıcı olmaları için onları teşvik ettiklerinden dolayı daha etkindirler.

Dönüşümcü liderlik kuramına göre, örgütün işleyişinde ve bu örgütte çalışan insanların davranışlarında dönüşümü sağlayan liderler dört tarz davranış sergileyebilir (Тихомиров ve Спэнглер, 2005: 79-80):

- İdealleştirilmiş Etki (İdealized Influence): Burada lider yüksek moral ve etik standartlar koyarak, takipçilerinden beklediği davranışları sergileyerek, onlar için bir örnek oluşturmaktadır. Takipçiler liderlerine saygı duyduklarından dolayı, kendisine ve örgüte daha bağlıdırlar.
- Telkinle Güdüleme (İnspirational Motivation): Liderin kişilik (özgüven, dinamizm, mizah duygusu), mesleki (bilgi ve tecrübe) ve sosyal (iletişim becerileri) özellikleri astlar için bir ilham kaynağı oluşturarak, onları daha iyi çalışmaya motive etmektedirler.
- Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation): Burada liderin dikkat ettiği en önemli unsur çalışanların yenilikçi düşüncelere açık olmaları, özellikle de eski sorunların çözülmesinde yeni tekniklerin kullanma becerisine sahip olmalarıdır. Bunun için lider astlarına yeni fikirler sunarak onları inovatif düşünmeye teşvik eder.
- Astlara Bireysel Destek Sağlama (Individualized Consideration): Bu tarz davranış liderin izleyicilerine kişisel ve mesleki gelişimleri açısından gösterdiği ilgiyi ve örgüt amaçlarının astların amaçlarıyla uyumlaştırılması için çaba gösterdiğini yansıtmaktadır.

Bu dört liderlik tarzı lider için çok önemlidir ve tek tek değil, bir arada kullanıldığı zaman lideri daha da etkin kılacaktır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik bir birini tamamlayan iki kavramdır. Üstelik dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik üzerinde kurulmuştur (Robbins and Judge, 2013: 382). Bu liderlik tarzların bir birine yakın olmasına rağmen, aralarında büyük farklılıklar da vardır. Bu farklılıkları aşağıdaki çizelgede daha anlaşılır şekilde görebiliriz (Eraslan, 2004: 8):

Çizelge 2.4: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Farklılıkları

Farklılık Yaratan Faktörler	Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider
Çalışanlar	Geliştirilebilir kaynak	Mal yerine koyma
Değişim algısı	Değişime açık	Değişime direnme
Yönlendirme sistemi	Değerler	Kazanç
İtaat	Akla uygun açıklama	Emir ve talimat
Kontrol	Özdenetim	Uyum
Görüş açısı	Dışsal	İçsel
İş tasarımı	Grupsal	Bireysel
Zaman yönelimi	Gelecek	Bugün
Koordinasyon sistemi	Hedef ve değer birliği	Kurallar ve direktifler
İletişim	Çok yönelimli	Dikey
Odaklanma	Müşteri odaklı	Mali hedefler
Ödüllendirme sistemi	Bireysel, içsel	Örgütsel, dışsal
Güç kaynağı	Takipçiler	Makam ve statü
Karar alma	Aşağıdan yukarıya	Yukarıdan aşağıya

Kısaca özetlersek, dönüşümcü liderlik değişime odaklanan ve değişime dayanan bir liderlik tipidir. Bu tip liderler, örgütleri kriz ve belirsiz ortamlarda değişime sürükleyerek, canlandırmaya çalışırlar. İşte bu yüzden, dönüşümcü liderlik günümüzde tüm sektörlerin gereksinim duyduğu bir liderlik türüdür.

2.4.5.3 Karizmatik liderlik kuramı

En çok konuşulan ve tartışılan modern liderlik teorilerinden bir diğeri de karizmatik liderlik teorisidir. Karizma kavramını ve tanımını önceki bölümlerden birinde açıkladık. Bu kısımda ise karizmatik liderlik üzerinde duracağız.

Karizmatik liderliğin esasını koyan Weber'e göre, karizma, sosyal kriz ortamlarında, liderin bu krizi ortadan kaldıracak radikal görüşleri ileri sürdüğü ve bu görüşlere güvenen insanları peşinden sürüklediği an ortaya çıkar. Karizmatik liderlik konusu birçok sosyal bilim adamının ilgisini çekti ve son yirmi yılda House, Conger ve Kanugo, Shamir, House ve Arthur örgütlerde karizmatik liderliği anlatmak için bu

teorinin yenilenmiş versiyonlarını geliştirmişlerdir. Bu yeni teoriler Weber'in teorisine dayansa da, aralarında farklılıklar vardır. Yeni karizmatik liderlik teorileri karizmatik liderlerin özelliklerini, davranışlarını ve bu liderlerin takipçilerini nasıl etkilediklerini anlatan psikolojik süreçleri içermektedir (Yukl, 2010: 263). Karizmatik liderlik kuramının temsilcisi olan, Robert House karizmatik liderlerin etkisini arttıran özellikleri şöyle sıralamıştır (Keçicioğlu, 1998: 36) :

- Takipçiler liderin inançlarının doğruluğuna itimat etmektedirler.
- Takipçiler liderin inançlarının benzer olduğunu bilmektedirler.
- Takipçiler liderlerini kuşkusuz şekilde kabul etmektedirler.
- Takipçiler liderlerinden etkilenmektedirler.
- Takipçiler liderlerini istekli bir şekilde dinlerler.
- Takipçiler yaptığı işlerinde duygusal olarak içerilirler.
- Takipçiler performans amaçların artmasını sağlamaktadırlar.
- Takipçiler grup başarısında kendi katkıları olduğuna inanırlar.

Hartog ve arkadaşları ise, Türkiye dahil, 62 ülkede yöneticilerin liderlik nitelikleri üzerinde çalışmışlar ve bu çalışmalar sonucunda sabır, risk alma, etkin karar verme, duygusallık, merhamet gibi niteliklerinin karizmatik lidere has olduğunu belirlemişler (Demir ve diğ., 2010: 135). Tüm bu özellikler karizmatik liderin kişiliğini ve onun önderliği altında faaliyet gösteren insanlar ile ilişkisini, tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır.

Karizmatik liderin başarısını olumlu yönde etkileyen faktörlerin yanında, onu başarısızlığa götüren ve etkinliğini azaltan faktörler de mevcuttur. Karizmatik liderin izleyiciler üzerinde etkinliğini engelleyen faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2012: 431-432):

- Takipçileri motive ederken, lider onlara *gerçek dışı beklentiler* vaat edebilir. Böyle bir durum lideri başarısızlığa götürür.
- Takipçiler bazen enerji ve karizma dolu liderlerine aşırı biçimde *bağımlı* olup, her konuda onun yönlendirmesini beklerler. Böylece iş ile ilgili inisiyatiflerini bırakıp pasif duruma düşerler. Bazen ise aksine, liderin kuvvetli karakterinden

rahatsızlık duyup, *karşı bağımlılık* davranışları sergileyerek, onun yanlışlarını ortaya koymak için çabalarlar.

- Karizmatik ve güçlü liderin varlığında, izleyiciler onunla *aynı fikirde olmama* ve çatışmanın ortaya çıkmasından kararsızlığa uğralayabilirler. Bu durumda itaatın yok olma olasılığı yüksek olur ve dolayısıyla liderin etkinliği azalır.
- Lider, karizmasından kaynaklanan *büyüyü devam ettirme gerekliliğini* duyduğunda fonksiyonel olmayan şekilde davranışlar sergiler. Bu tür tutum ve davranışlar onu liderlik kriziyle karşı karşıya getirebilir.
- Liderin planladığı işler gerçekleşmeyince takipçilerde "*liderlerinin ihaneti*" hissi yaranır. Bu durum liderin etkinliğini büyük ölçüde engellemektedir.
- Çok güçlü karizmatik liderin faaliyeti *yönetim kademelerinde inisiyatifsizlik* yaratabilir. Bu sebepten karizmatik lider, bazen yönetimini direktifler aracılığıyla güçsüzleştirebilir.
- Liderlik süreci bir kişi üzerinde kurulduğunda yönetimin değişik olay ve sorunlarıyla ilgilenmesi, liderin enerjisi, zamanı, becerileri ve ilgilendiği konuları ile sınırlanmaktadır. *Lider bireyin erişim sınırlamaları* olarak da isimlendirilen bu faktör karizmatik lideri ve dolayısıyla faaliyet gösterdiği kurumu başarısızlığa götürür.

Karizmatik lider doğuştan gelen kabiliyet ve nitelikleriyle, karizma ve çekicilikle astları etkileyerek, onları ortak amaç doğrultusunda harekete geçirir. Bu tarz liderler takipçilerini teşvik ederek, onlara anlayışlı davranarak, güvenerek performanslarını büyük ölçüde artırır ve örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlar. Bu yüzden günümüzde karizmatik liderlik konusu son derece önemli hale gelmiştir.



3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1 Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı, Önemi, Boyutları, Öğeleri, Özellikleri, Fonksiyonları ve Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Temel Faktörler

3.1.1 Örgüt kültürü kavramı ve tanımı

Gitgide hızlanan globalleşme süreci, ulusal ve uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeleri rekabet güçlerinin artırmasına neden oldu. Rekabet mücadelesi içinde olan örgütler ortak bir güce ihtiyaç duyarak, kendilerine has bir kültürel yapı oluşturmakla uğraşmaktaydılar. Bu yüzden günümüzde her işletmenin kendine özgü bir kültürü vardır ve bu kültür işletmelerin başarısında büyük bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürünü detaylı incelemeden önce kültür kavramı üzerinde duralım.

Latince kökenli olan kültür kavramı "cultura" veya "colere" kelimesinden türetilerek ekip-biçmek anlamında kullanılmaktadır. Kültür, insanların yaşam ve çalışma biçimlerine dayanan ve sosyal açıdan kabul edilmiş davranışlardan oluşan karmaşık bir sistemdir. Kültür, insanların düşündüklerini, yaptıklarını, giydiklerini, konuştukları dili, sanatı, edebiyatı, yazılı ve yazılı olmayan kuralları, gelenekleri, paylaşılan anlam ve kimlikleri kapsamaktadır (Güney, 2010: 152; Alkahtani ve diğ. 2013: 201). Kısaca, kültür insanların yaşayış öğelerini kapsayan bir bütündür. Araştırmacılar kültürü örgüt ile ilişkisi açısından ele alarak "örgüt kültürü" kavramının gelişmesini sağlamışlardır.

"Örgütsel Kültür" kavramı ile ilgili çalışmaların 1980'lerin başlarında, dünyada olan siyasal ve ekonomik globalleşme eğilimleri ile birlikte, ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu terim bilim adamların ilgisini çekerek, çok kısa süre içinde yönetim literatüründe sık sık kullanılmaya başlamıştır (Erkmen, 2010: 1). Sınırları tayin edilmeyen, geniş bir kavram olmasından dolayı, örgüt kültürü ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

- Örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarını, yönetimin problemlere bakışını açıklayan en önemli faktörlerdendir (Uzkurt, 2008: 128).

- Örgütsel kültür – örgütdeki değerlerin, inançların, normların ve davranışların tümüdür (Лапина, 2005: 10).
- Örgüt kültürü, verilen kararların hangi prensiplere dayandığını ve o örgütte insan ilişkilerin hangi çerçevede yürütüldüğünü belirleyen sistemdir (Baltaş, 2012: 81-82).
- Kurum kültürü, organizasyonun her aşamasında çalışan insanların tutum ve davranışlarını ve dolayısıyla kurumun umumi görüntüsünü biçimlendiren norm, değer, inanç ve düşüncelerin bütünüdür (Ataman, 2009: 622).
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından anlaşılan, paylaşılan ve yeni üyelere aktarılan normlar, değerler ve davranışlar bütünüdür (Ören ve diğ., 2005: 6).

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda, örgüt kültürünü örgütteki çalışanların davranışlarına yön veren, onları bir arada tutan, norm, değer ve inançlardan oluşan bir güç olarak tanımlayabiliriz. Tanımlarından da açıkça gözlenebildiği gibi,örgüt kültürün karmaşık bir yapısı vardır ve bu nedenle de çalışanların davranışları için yalın ve açıklayıcı bir model teşkil edemez.

3.1.2 Örgüt kültürünün önemi

Günümüzde geleceğe ve başarıya doğru süratle ilerleyen örgütler için örgüt kültürün ehemmiyeti gittikçe artan bir hale gelmiştir. Bazıları örgütsel kültürü sadece çalışanları motive etme aracı olarak görmektedirler. Fakat örgüt kültürü örgüt üyelerini motive etmekle birlikte yöneticilerin kullandıkları stratejilerin kolaylaştırılmasını, örgüt bütünlüğünün korumasını ve gelişmesini sağlamaktadır, buna ilaveten örgüt kültürü işletmelere hızla değişen çevre koşullarına ayak uydurma ve rekabet gücü kazanma konusunda yardım eder. Böylelikle örgüt kültürünün önemi üç açıdan incelenebilir: çalışanlar, yöneticiler ve işletme açısından.

3.1.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi.

Örgüt kültürünün örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde son derece büyük etkisi vardır. Örgüte gelen yeni insanların bu örgütle ilgili ilk izlenimleri örgüt kültürün etkisiyle oluşur. Çünkü bu örgütte karşılaştıkları her şey örgüt kültürün izlerini taşımaktadır.

Örgüt kültürünün temel bilgilerine sahip olan yeni üyeler organizasyonda yer alan olayları daha kolay algılar ve neyin önemli olduğunu daha çabuk kavrar. Başka bir

ifadeyle, kültür, örgüte giren yeni üyelerin davranışlarına yol göstermektedir (Логинава, 2010: 9). Örgüt kültürü yeni eleman açısından bilinmeyen kurallara ve değerlere uyan davranışlardan oluşmaktadır. Bu yüzden örgüt kültürünün yeni gelen elemanlara aktarılması çok önemlidir. Bu, elemanların örgüte ve işe daha çabuk adapte olmalarını sağlar.

Organizasyon içi haberleşme ve üyeler arası ilişkilerde de kurum kültürünün son derece büyük bir rolü vardır. Kültür, bireylerin birbirlerine ve örgüte bağlanmasını ve “biz” duygusunun gelişmesini sağlar (Eren, 2012: 168). Kısaca çalışanlarda güçlü ekip ruhu oluşturur.

Bununla birlikte, örgüt kültürün çalışanların bakış açısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örgütsel değerler çoğu zaman kişisel ve toplumsal değerlere dönüşür, fakat bazen çatışmaların ortaya çıkmasına da neden olabilir (Стеклова, 2007: 31). Ortaya çıkan çatışmalar ve belirsizlikler örgüt kültürünün getirdiği bazı standart yöntemleri ile çözülebilir veya yumuşatılabilirler.

Örgüt kültürü, çalışanlara, hızla değişen çevrede amaçlara ulaşmanın yöntemlerini ayarlar. Kültürün değişikliklere rağmen sabit kalması, çalışanların istikrar duygusunu destekler. Örgüt kültürü çalışanlarda örgüte ve bu örgütte tuttukları yere güven hissi yaratır, başka bir deyişle sosyal güvenlik duygusunun oluşmasına sebep olur (Логинава, 2010: 9). Örgüte güven ve gurur duygusu ise çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performansını arttırmaktadır.

Bundan başka, örgüt kültürü, çalışanlara görevlerini yerine getirirken özerklik ve yüksek sorumluluk üstlenme duygusunu kazandırır (Arslan, 2012: 157). Yüksek sorumluluğa sahip olan ve bu duyguyla hareket eden üyeler mesleklerinde başarılı olup, diğerleri için rol model teşkil etmektedirler.

Örgütte çalışan insanların, o örgütte kalmasında ve örgüte bağlı çalışmaya devam etmesindeki etkenlerden biri onlara maddi ve manevi açıdan tatminin sağlanmasıdır. Ama, her insanın mutluluk ve huzur verici işte çalıştığı söylenirse yanlış olur. Bazen insanlar farklı nedenlerden dolayı istemeseler de çalışmak zorundalar. Bu tür durumlarda, tatminsizlik veya ruhsal bunalım denilen psikolojik rahatsızlıklar, işgörenlerde olumsuz etkiler yapar ve bu da işletmenin verimliliğini azaltır. İşte örgütsel kültürün, bu gibi rahatsızlıkların giderilmesinde önemi sonsuzdur. Örgüt üyelerini psikolojik açıdan rahatsız eden konuların kurum kültürü gereği meydana

çıktığı anlatılabilirse, işgörenler bu konulara normal olarak kabullenirler (Refik, 1995). Görüldüğü gibi, kurum kültürünün çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve stres düzeyinin üzerinde büyük etkisi vardır. Güçlü kurum kültürüne sahip işletmeler çalışanların stresle karşılaşmalarını önleyip, işten ayrılma isteklerini azaltmaktadırlar.

Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemini kısaca şöyle özetleyebiliriz:

- Örgüt kültürü yeni üyelere neyin yanlış, neyin doğru olduğunu aktararak, onların davranışlarına yol gösterir.
- Örgüt kültürü çalışanlarda takım ruhu oluşturur.
- Örgüt kültürü çatışmaların çözülmesi için yöntemler sunar.
- Örgüt kültürü çalışanlarda güvenlik ve sorumluluk duygusu oluşturur.
- Örgüt kültürü çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesine sebep olur.

3.1.2.2 Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi

Örgüt kültürü, uzun bir süre içinde yönetim etkisi altında oluşan değerleri ve davranış normları yansıtmaktadır. O, örgütün bulunduğu ölkenin (veya bölgenin) kültürünün temelini taşır. Ama örgüt kültürünün içeriği eşit derecede onu yaratanların ve yönetenlerin değerleri, prensipleri ve tutumları etkisi altında oluşmaktadır.

İyi bir yönetici faaliyet gösterdiği ortamda çalışma koşullarını etkileyen unsurları bilmek, yönettiği insanların tutum ve davranışlarını önceden kestirmek zorundadır. Çalışanlarının davranışlarını önceden belirlemek için, toplumun ve bu toplumun üyeleri olan insanların kültürünün bilinmesi gerekir. Bu yüzden yönetici, çalışma biçimini toplumun kültürüne ayak uydurarak kurar. Bu açıdan da yönetimin ve kültürün bir birine büyük ölçüde bağlı olduğu görülmektedir (Aydınlı, 2003: 79).

Örgüt kültürünün yönetim açısından ne kadar önemli olduğu bu konuda yerine getirdiği işlevlerinden anlaşılmaktadır. Bu işlevlerden bazıları şunlardır (Aykanat, 2010: 84-85; Erkmen, 2010: 11; Eren, 2012: 168):

- Kültür, yöneticiye çalışanların gösterdikleri davranışları yönlendirmede izlenebilecek bir yol belirler.

- Kurum kültürü, yeni, deneyimsiz yöneticilerin bilgi ve yetenek edinmesini sağlayarak gelişmelerine yol açar.
- Kültür, yönetim değerlerine bağlanıp, bu değerlerin benimsemesini sağlar.
- Kültür, norm ve değerlerin yönetici tarafından bir denetim mekanizması şeklinde kullanılabilirliğini sağlar.
- Kurum kültürü, yönetim uygulamalarının tayin edilmesini, işletmenin işlerini ne şekilde planlayıp düzenleyeceği ile elde edilen sonuçların ne şekilde yönetilmesini belirler.

Örgüt kültürü yöneticiyi birçok hatadan, gereksiz masraflardan, endişelerden korur. Örgütte ortaya çıkan herhangi bir olayın örgüt kültürüyle ilişkili olmasını ve ufak bir değişimin kültürü iyi veya kötü yönde etkileyeceğini yönetici için bilmek çok önemlidir.

Görüldüğü gibi örgüt kültürü yönetim açısından çok muhim amaçlara hizmet etmektedir ve günümüzde her yönetici başarıyı elde etmek için örgüt kültürü ile yakından ilgilenip, onu en bilinçli şekilde yönetmelidir.

3.1.2.3 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi

Çalışanları ve yöneticileri bir zincirin halkaları olarak değerlendirirsek, örgüt kültürünün işletme hayatında ne kadar büyük role sahip olduğunu önceki bölümlerden de anlayabiliriz. Çünkü her ikisinin başarısı doğrudan işletmenin başarısını etkilemektedir.

Çalışanlar belirli norm ve ilkeleri benimseyerek, temel inanç ve değerleri paylaşarak, örgüte bağlanarak, bu örgütün gelişmesini sağlamaktadırlar. Çünkü örgütle bütünleşen bireylerin motivasyonu ve, dolayısıyla, iş tatmini yüksek derecededir. Motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olan işletmeler ise gelişime her zaman açıktır (Koçak, 2009: 47). Yöneticilere gelince de, onlar, kurumsal kültür yardımıyla daha fazla bilgi ve yetenek sahibi olup, kurum amaçlarına uyum sağlayarak kendilerini geliştirmektedirler. Kendini geliştirmiş yöneticiler ise daha hızlı ve isabetli kararlar alarak işletmeyi başarıya götürmektedirler.

Fakat çalışanlar ve yöneticilerle ilgili yararlar dışında, örgüt kültürünün işletme açısından birçok faydası vardır.

Örgütler, faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabet avantajını kazanmak için farklı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. İşte örgütsel kültür, bir işletmenin misyon ve stratejilerin başarı ile gerçekleştirilmesinde, amaçlarına ulaşım derecesinde, çevredeki değişimlere uyum sağlamasında önemli bir unsurdur. Söz konusu değişim olunca, kurumsal kültür bir fren veya motor fonksiyonunu görmelidir. Bu fonksiyonun başarı ile gerçekleştirilmesi için de kültür, hem güçlü hem esnek olmalıdır (Vural, 2005: 63; Hasanoğlu, 2004: 43).

Anlaşıldığı gibi, işletmelerin, hızla değişen iç ve dış çevreye ayak uydurmalarını ve giderek büyüyen rekabet ortamıyla baş edebilmelerini sağlayan, örgüt kültürü günümüzde vazgeçilmez hale gelmiştir.

3.1.3 Örgüt kültürünün boyutları

Birçok bilim adamı, örgüt kültürüyle ilgili araştırmalar yaparken, bu kültürün belirli boyutlara sahip olduğunu ortaya koymuştu. Farklı araştırmacılar bu boyutları farklı açıdan inceledikleri için bu konuda genel kabul görmüş tek bir sınıflandırma yoktur. Sınıflandırmaların bazılarında öne çıkarak örgüt kültürünün boyutlarını şöyle sıralayabiliriz:

- **Normlar:** Ortak amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen ve biçimlendiren, genellikle yazılı olmayan standartlar, gelenekler ve uygulamalardır (Güney, 2007: 203). Bir çalışan örgütü ve o örgütte oluşan kültürü ne kadar çok benimsiyorsa, davranışları o derecede normlara uygun olacaktır.
- **Risk üstlenme:** Kurum kültürünün tanımlanıp belirlenmesinde önemli olan bu boyut, örgüt üyelerinin girişimcilik ruhuna ve risk alma cesaretine sahip olma derecesini yansıtmaktadır (Güçlü, 2003: 154). Bazı araştırmacılar bu boyutu yenilikçilikle aynı başlık altında incelemekteler.
- **Ödüllendirme ve teşvik sistemi:** Örgüt üyelerini çalışmaya özendiren ve belirli kriterlere göre verilen ödüller ve cezalar bütünüdür. Bu sistem örgütlerde şu şekillerde yürütülebilir (Ginevičius ve Vaitkūnaite, 2006: 209): 1) Doğru ödüllendirme sistemi (çalışanlar gösterdikleri çabalar doğrultusunda ücret veya maaşla ödüllendirilmektedirler); 2) İyi işler, fikirler ve yenilikler her zaman ödüllendirilmektedir; 3) Doğru cezalandırma sistemi; 4) Cezalandırmadan daha

çok ödüllendirilmeye başvurulmaktadır; 5) Çalışanların refahı ön plana konulmaktadır (ücretsiz servis vs. gibi).

Ödüllendirme ve cezalandırma sistemi astların verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden biridir.

- **Güç ve Kontrol:** Örgütlerde astları etkileyebilmek, onları yönlendirmek ve örgüt içi denetimi gerçekleştirebilmek için belirli yeteneklere ve özelliklere sahip olmak gerekir. Başka bir deyişle güç sahibi olmak gerekir (Parthasarathy ve Ramalingam, 2015: 209). Güç, örgüt kültürünün vazgeçilmez boyutlarından biridir. Güç düzeyi düşük olan kültürlerde kontrol mekanizması da zayıftır.
- **Örgütsel Yapı:** Organizasyonda görev ve sorumlulukları, emir-komuta ve alt-üst ilişkilerini, teftişi ve ilerlemeyi tertipleme şekli ile örgüt üyelerinin birey ve gruplar olarak bölünmelerini sağlayacak biçimde örgütlenme şeklidir (Güney, 2007: 203). Kısaca, örgütsel yapı örgütün işini yapış biçimini ve örgütteki iletişim karakterini yansıtan bir sistemdir.
- **Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların örgüte sadakatle bağlanmalarını ve bu örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleşmelerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağ gücünü yansıtmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 142-143). Kurum kültürünü benimseyen üyeler, bu kuruma daha da sıkı bağlanmaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılık örgüt kültürüyle yakından ilişkili olup, onun en önemli boyutlarından biridir.

3.1.4 Örgüt kültürünün öğeleri

Örgüt kültürü, birçok öge kapsayan, karmaşık bir yapıdır. Dil, jargonlar, kahramanlar ve liderler, normlar, değerler, tutumlar, inançlar, törenler, ritüeller, ayinler, hikâyeler, mitler, artifaktlar, semboller vs. örgüt kültürünü ifade eden ve çalışanlar arasında anlaşılmasını kolaylaştıran önemli öğelerdir. Bu öğelerden bazıları aşağıda sırayla anlatılmaktadır.

Dil -Jargonlar.

Dil, iletişim aracı olduğu için örgüt kültürünün ve genelde kültürün en önemli unsurlarından biridir.

Dili, anlamların taşınmasında kullanılan semboller ve işaretler sistemi olarak tanımlayabiliriz. Bu sistem, kültürün anlaşılması ve paylaşılmasını, nesilden nesle

aktarılmasını ve geliştirilmesini sağlar. Dil, sözel (konuşulan) ve sözel olmayan (konuşulmayan) olarak iki başlık altında incelenebilir. Sözel dil heceleri, kelimeleri, söyleme biçimini, sözel olmayan dil ise el, kol ve baş ile yapılan hareketleri, mimik ve jestleri kapsamaktadır. Dil işaretlerden oluşsa da, işaretlerin hepsi dilin parçası değildir (Erdoğan, 2007: 232). Dil aracılığıyla örgüt üyeleri karşılıklı olarak farklı görüşleri, fikirleri, ilgi alanlarını, duygularını paylaşmaktalar. Kişilerarası bu iletişim sürecinde jargonlar ve argo ifadeler de kullanılır.

Jargon, dar bir çevreye ait dili, özel kelimeleri ve kısaltmaları ifade eder. Bu dil formu, çalışanlara örgüt üyesi kimliklerini tanımlama imkânı sunar. Örgüt üyesi olmayan birisi kullanılan bu özel kelimeleri, yani jargon ifadelerini bazen anlamayabilir (Yılmaz, 2004: 16). Jargon, argo, sloganlar, deyimler ve şakalar dışında günümüz örgütlerde söylentiler de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Liderler ve Kahramanlar.

Liderler, belirli amaçlara ulaşmak için, takipçilerin davranışlarını, çalışma ve eylemlerini teşvik eden, onları yönlendiren ve etkileyen kişilerdir. Liderlerin, örgüt kültürünün oluşmasında, geliştirilip değiştirilmesinde katkıları sonsuzdur. Bu yüzden liderler, örgüt kültürünün en önemli, belirleyici öğelerindedir.

Hem gerçek hem hayali olabilen, kahramanlar ise, belirli kültürde başarılı olup, takdir edilen niteliklere sahip olan kişilerdir. Bunlar geçmişte veya mevcut durumda çalıştıkları kurumda faydalı değişimler, icatlar yapıp, başarılı kişilikleriyle diğer üyelere örnek temsil eden insanlardır (Sezgin ve Bulut, 2013: 191; Kesken, 2011: 18).

Hem kahramanlar hem liderler sergiledikleri mükemmel davranışlarıyla diğer çalışanları büyük ölçüde motive etmektedirler.

Normlar.

İnformel kurallar sistemi olarak tanımlanabilen normlar, kurum kültürünün önemli unsurlarından biridir.

Normlar, kurumsal kültür çerçevesinde çalışanların sergilediği tutum ve davranışları, örgüt iklimini ve yönetim tarzını etkileyen yazılı olmayan kurallardır. Bu kurallar farklı yollarla oluşur: bazen çalışanların kabulü ile bazen ise grubun bireye belirli normlara uygun davranması için uyguladığı baskı ile (Çetin ve diğ., 2010: 47-48).

Kısaca, normlar belirli rol sahibinin, yani toplum, örgüt veya aile içinde belli bir statüye sahip olan insanın sergilenmesi gereken davranışlardır.

Değerler.

Değerler örgüt kültürünün temelini oluşturdukları için, onun vazgeçilmez öğeleri arasında yer almaktadırlar.

Değerler, işletmede hangi davranışların arzu edilir olduğunu belirleyen, neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren ölçütler sistemidir. Bu sistem, işletmenin amaç ve hedeflerini, felsefesini yansıtır ve örgüt içi standartları belirler (Gizir, 2008: 188). Herkes tarafından paylaşılan değerlerin var olması, güvenli bir ortamın oluşmasına ve çalışanlarda takım ruhunun yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

Değerler pozitif ve negatif olarak ikiye ayrılmaktadır. Pozitif değerler örgütün stratejik amaçlarını destekleyen davranışlara yön verir, negatif değerler ise örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkileyen davranışlara. Örgüt kültüründen bahsederken genelde işletmenin işleyişine ve gelişimine katkıda bulunan olumlu değerler kastedilir. Pozitif değerler ne kadar çoksa ve örgüt üyeleri bu değerlere ne kadar çok bağlı ise, örgüt kültürünün işletme üzerinde etkisi de o ölçüde olumlu olacaktır (Стеклова, 2007: 16). Çünkü örgüt kültürünün içeriği, örgüt kültürünün temelini oluşturan değerler ile tanımlanır.

Törenler.

Hem toplumsal, hem örgütsel yaşamda yer alan, törenler, işletmenin anahtar değerlerini ve amaçlarını öne çıkaran ve onları pekiştiren aktivitelerdir. Bu aktivitelerin birçok fonksiyonu vardır, örneğin, çalışanlara belirli mesajları aktarır, yeni gelen elemanların tanıtılmasına yardım eder, örgütsel birlik duygusunun oluşmasını sağlar vs. (Kaya, 2007: 31). Güçlü kültüre sahip işletmeler törenlerin düzenlenmesine özenle yaklaşır, onları yüksek düzeyde gerçekleştirmektedirler. Zayıf kültüre sahip işletmeler ise tören gibi eylemleri fazla önemsememektedirler.

Ritüeller.

Örgütsel ritüeller, standartlaşmış, önceden kestirilebilir ve tekrarlanabilir eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ritüeller sosyal etkileşimlerle yapılan ve sosyal sonuçlar doğuran ve törenlere nazaran daha fazla tiyatrolaştırılmış faaliyetlerdir. Bu faaliyetler arasında yeni elemanların veya yöneticilerin tanıtılması için düzenlenen

toplantılar, terfi törenleri, resmi yemekler vs yer almaktadır (Güney, 2011: 186; Smith ve Stewart, 2011: 13). Ritüeller kurumsal kültürü karakterize edip, örgütün yapısını güçlendirmektedirler ve anlaşıldığı gibi, örgütün günlük yaşamında önemli bir rol oynamaktadırlar.

Ayinler.

Ritüellerle çok yakından ilişkili olan örgüt kültürünün bir diğer ögesi de ayinlerdir.

Ayinler daha dramatik, nispeten daha ayrıntılı ve düzenli, genellikle izleyici yararına yapılan ve örgütsel normları ve değerleri pekiştiren tören ve hareketlerdir (Trice ve Beyer, 1984: 655).

Hikâyeler.

Örgütsel norm ve değerlerin transfer edilmesinde rolü sonsuz olan, hikâyeler örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biridir.

Kurum kültürü açısından hikâyeler, çalışanların geçmişte yaşadıkları veya gördükleri olaylardır. Hikâyeler gerçek olaylara dayalı olsalar da, genelde abartılarak aktarılmaktadırlar. Hikâyelerin asıl amacı örgüt üyelerine kültürle ilgili ipuçları vermektir. Onlar örgütte geçmişten bugüne uzanan ve geçmişin mesajlarını çalışanlara aktaran bir köprü görevini görmektedirler (Alamur, 2005: 43). Özellikle de örgütün yeni öğeleri hikâyeler yardımı ile örgütün değerlerini daha kolay ve daha hızlı bir şekilde kavrayıp benimseyebilirler.

Mitler.

Mitler, bir işletmenin amaçlar ve uygulanan yöntemler açısından farklılıklarını yüceltici ve hayalperest bir dilde ifade eden öykülerdir (Doğan, 2007: 94). Kısaca mitler abartılmış ve iyice masallaştırılmış hikâyelerdir. Bu yüzden, mitler de hikâyeler gibi temel değerleri aktarmakla örgüt içi bütünleşmeyi sağlamaktadırlar.

Mitleri içerikleri bakımından 4 ana gruba ayrılırlar. Bunlar şunlardır (Güney, 2011: 187; Kula, 2006: 127):

- Rasyonelleştirici Mitler. Bu tür mitler işletmede önceden yer almış olayları kuruma uyumlu hale getirip onlar arasında bağlantı kurarak sonraki faaliyetler için kurallar ve normlar sistemi oluştururlar.

- Değerlendirici Mitler. İşletmenin değer sistemi temeli üzerinde kurulan bu mitler iyi-kötü, pozitif-negatif, uygun-uygun olmayan olayları ayırır onlar arasında düzen yaratırlar.
- Nitelendirme Mitleri. Bu mitler değerlendirici mitlerle ortaya konan özel kategorilerle örgüt üyeleri için karşıtlıkları açıklayan öykü ve hikâyeler bütünüdür.
- İkilik Mitleri: kurumsal ve toplumsal değerlerinin yansımasından oluşup, kurum üyelerin değerleri arasında ortaya çıkabilecek gerginliği ifade ederler.

Kısaca, mitler ister toplumsal, ister örgütsel yaşamda düzenin korunmasını, çelişkilerin ortadan kaldırılmasını ve insanlar arası iletişimin gelişmesini sağlayan abartılı öyküler biçimidir.

Semboller.

Örgüt kültürünün vazgeçilmez maddesel öğelerinden biri de sembollerdir. Semboller, örgüt için anlam taşıyan nesnelere ve kelimelere bütünüdür veya başka bir deyişle kurumsal kültürün belirtileridir. Toplumsal yaşamda istiklal marşları, bayraklar, çeşitli anıtlar örgütsel yaşamda ise logolar, iş giysileri, şekiller vs. semboller arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 51). Geniş bir anlamda sembol bazı kavramların, olayların veya fikirlerin geleneksel işaretidir.

Semboller önem derecelerine göre ve oynadıkları rollere göre değişmektedirler. Örneğin, örgüt kültürünün içeriğini "en doğal haliyle" yansıtan semboller temel sembollerdir. Bu temel semboller aynı zamanda iki ana gruba ayrılır: örgütün görüntü özelliklerini (veya dış imajını) yansıtan semboller ve örgütün iç ilişkiler ideolojisini ifade eden semboller (Стеклова, 2007: 21). Örgütün dış imajını yansıtan semboller arasında ticari isimler, markalar, logolar yer almaktadır. İç semboller ise konuşulan dili, lisanı, paylaşılan norm ve değerleri vs. kapsamaktadır.

Görüldüğü gibi semboller örgüt kültürünün en geniş ve kapsamlı öğelerinden biridir. Semboller olmazsa norm ve değerlerin çalışanlar arasında paylaşılması ve belli mesajların gerekli yere ulaşması, kısaca örgüt kültürünün pekiştirilmesi neredeyse imkânsızdır.

3.1.5 Örgüt kültürünün özellikleri

Kurum kültürü üzerinde araştırma yapan bilim adamları tanımı konusunda ortak noktaya varamadıkları gibi, özelliklerini de farklı şekilde ele almışlardır.

Bir gruplandırmada örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde ifade edilmişti (Erkmen, 2010: 18):

- Risk üstlenme ve inovasyon: Çalışanların yeniliğe açık olma ve risk üstlenme düzeyi.
- Detaycılık: Çalışanların analiz etme ve detayları önemseme derecesi.
- Sonuç odaklılık: Yönetim üyelerinin sonuca ulaşmak için kullanılan yöntem ve tekniklerden ziyade sonucun kendisine odaklanma düzeyi.
- Birey odaklılık: Yönetim üyelerinin aldığı kararlarda bireyi ön plana koyup, sonuçlardan ne derecede etkilendiğini dikkate alma düzeyi.
- Ekip odaklılık: İş faaliyetlerinde bireyden daha çok gruba odaklanma düzeyi.
- Saldırganlık: Örgüt üyelerinin uyum içinde çalışmak yerine bir birini rakip olarak görme ve saldırgan davranma derecesi.
- Durağanlık: Kurum içi faaliyetlerin gelişip büyüme yerine durağan hale gelme derecesi.

Bir diğer sınıflandırmaya göre örgüt kültürünün özelliklerini dörde ayırmak mümkündür:

- Kurum kültürü çalışanlar arasında paylaşılmalıdır;
- Kurum kültürü zamanla öğrenilir bir olgudur;
- Kurum kültürü yazılı bir metin şeklinde olmamalıdır;
- Kurum kültürü sistemli bir şekilde tekrarlanan veya oluşturulan davranışsal kalıplar biçiminde olmalıdır.

Yukarıda sıralanan özellikleri daha iyi anlamak amacıyla her birini detaylı bir şekilde açıklayalım.

Kültür bir insanın içinde yaşadığı toplumun ona kazandırdıklarının bir bütünüdür. Kültürü oluşturan unsurlar bir grupta, toplumda veya organizasyonda *paylaşılmaktadır*. Başka bir deyişle kültür bir bireyin özel davranış ve tutumlarından

değil, tüm üyelerin veya onların bir kısmının paylaştığı değer, norm ve kurallardan oluşmaktadır (Erdoğan, 2007: 244). Kısaca, örgüt kültürü bütüncül bir doğaya sahiptir.

Bununla birlikte örgüt kültürü zamanla *öğrenilen* bir olgudur. Yani, kültür işletmenin faaliyet alanı, toplumdaki misyonu, eskilerde başarılı olan ve başarılarını devam ettiren üst yönetim görevlilerin ve önderlerin benimsettiği norm, kural ve davranışlarla oluşur (Eren, 2012: 138). Toplumsal bir yaşamda çocukların kültürü büyüklerden öğrenip nesilden nesle aktardıkları gibi, örgütsel yaşamda da çalışanlar yönetici ve liderlerinden etkilenip oluşturulan standart, norm ve kuralları öğrenirler.

Kurum kültürü yazılı değildir- çalışanların düşüncelerinde, zihin ve hafızalarında inanç ve değerler biçiminde oluşup üç tabakaya ayrılır. Tabakanın her biri kültürün yansımalarına yardımcı olur. Üst tabakada fiziksel düzen yer alır: ofis ve iş düzeni, kullanılan araç ve aletler, giyinme biçimi, kullanılan dil ve jargonlar vs. Orta tabakada tutum ve davranışlara yön veren ve ortaya çıkabilecek problemlerin çözüm yöntemlerini oluşturan değer yargıları yer almaktadır. Çalışanlar konuşarak ve etkileşimde bulunarak bu değer yargılarını birbirine aktarmaktadırlar. En son tabakada ise kurumda genel geçer varsayımları görmekteyiz. Bu varsayımların tüm örgüt üyelerinin tarafından bilinmesi ve anlaması değerlerin oluşmasına yol açmaktadır (Karaköse, 2013: 12-13). Kısaca, örgüt kültürü yazılı biçimde ifade edilmese de, örgüt üyelerinin paylaştığı düşüncelerin, davranış ve tutumların yansımasıdır. Bu düşünceler insanların zihinlerinde yerleşip artmaya başladıkça kültürün etkisi de artar.

Kurumsal kültür sistemli bir biçimde *tekrarlanan* geçmişten günümüze ve günümüzden geleceğe *aktarılan* bir yapıya sahiptir. Çalışanların örgüt içinde sergiledikleri ve başkalarına aktardıkları davranışlar, kullandıkları semboller, diller ve jargonlar, gerçekleştirdikleri seremoniler genelde otomatik olarak gösterdikleri davranış biçimleridir (Vural, 2005: 56). Örgüte gelen yeni üyeler bu davranışlardan etkilenecek aktarılan kültürü benimsemektedirler. Kültür tekrarlanan bir yapıya sahip olsa da aynı zamanda değişebilmektedir.

Örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin bir diğer sınıflandırma da şöyledir (Güney, 2011: 189-190):

- Kurumsal kültür ayırıcı özelliklere dayanmaktadır: her kurumun kendine has tarihçesi, vizyonu, misyonu, iletişim şekli, düzeni, çalışma alanı, törenleri, hikâyeleri vardır. Kısaca her örgüt kendine has kültürel bir yapıya sahiptir.
- Kurumsal kültür sabit ve dengeli bir yapıya sahiptir: değişimi oldukça yavaştır.
- Kurumsal kültür genelde dolaylı ifadelerle anlaşılabilir.

Görüldüğü gibi farklı bilim adamları örgüt kültürün taşıdığı özellikleri farklı biçimde ele almışlar ve farklı biçimde sınıflandırmışlar. Bu özellikler doğal olarak toplumsal kültürün özellikleriyle de yakından ilişkilidir, çünkü örgüt de toplumun bir alt birimidir.

3.1.6 Örgüt kültürünün fonksiyonları

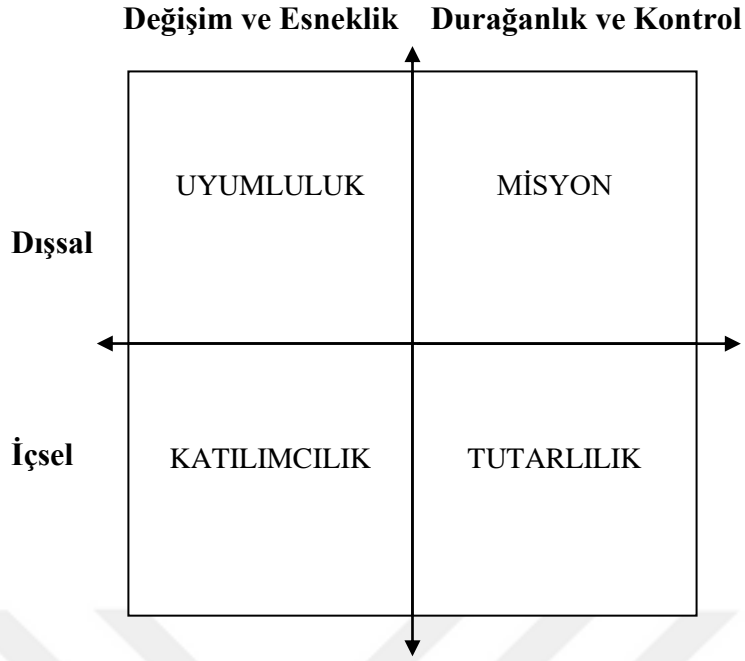
Önceki bölümlerden de anlaşıldığı gibi örgüt kültürünün hem işletme, hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem toplum açısından rolü sonsuzdur. Kazandığı bu önem gerçekleştiği fonksiyonlardan kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürünün birçok fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar farklı bilim adamları tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır.

Genel ve daha geniş bir sınıflandırmaya göre örgüt kültürünün fonksiyonları aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 516; Çetin ve diğ.,2010: 48-52; Kalkan, 2013: 13-15):

- *Örgüt kültürü örgütsel değişimi sağlar.* İşletmeler değişken çevreye uyum sağlamak amacıyla kendileri de sürekli değişim içinde olmak zorundalar. Zaman bize gelişmek ve buldukları noktadan daha yükseklere ulaşmak isteyen örgütlerin değişiminin zorunlu olduğunu kanıtlamıştır. İşte bu değişim aşamasında kültürün rolü sonsuzdur. Kurumsal kültür değişimin daha hızlı şekilde gerçekleşmesini ve kalıcı olmasını sağlamaktadır.
- *Örgüt kültürü çalışanlar için koordinasyon ve kontrol mekanizması işlevini görür.* Başka bir deyişle örgütsel kültür kural, norm ve değerleriyle çalışanların davranışlarına yön verir ve onları biçimlendirir.
- *Örgüt kültürü çalışanlarda kimlik duygusu yaratır.* Yani çalışanlarda örgütle özdeşleşme ve bütünleşme hissinin oluşmasını sağlar.

- *Örgütsel kültür örgüt sorunlarının çözümlenmesini sağlar.* Toplumsal yaşamda olduğu gibi, örgütlerde de insanlar uyumlu ve düzenli bir atmosfer içinde çalışmak isterler. Fakat bu uyumu engelleyen bir takım sorunlarla karşılaşır. Bu sorunların birçoğu kültürel araçlarla çözümlenebilmektedir.
- *Örgüt kültürü çalışanları motive eder ve örgütsel verimliliği artırır.* Örgüt kültürü çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların memnun kalmalarını sağlamaktadır. Çalışma ortamından ve işinden memnun insanların ise motivasyonu ve dolayısıyla verimliliği da yüksektir.
- *Örgüt kültürü sosyalleşmeyi güçlendirir.* Başka bir deyişle, örgüt kültürü örgüte gelen yeni üyelerin bilgi ve yetenek edinmelerine fırsat sunarak hızlı yetişmelerini sağlamaktadır.
- *Kültür, örgütü belirsizlikten korur.* Örgütler faaliyetlerini karmaşık bir çevrede sürdürdükleri için sürekli belirsizliklerle karşılaşır. Bu örgütler inanç ve değerler, normlar, törenler, hikayeler ve diğer kültür unsurları aracılığıyla kendi dünyalarını yaratarak belirsizliklerin azalmasını sağlamaktadırlar.
- *Örgüt kültürü takım çalışmayı kolaylaştırır.* Aynı değer sistemi etrafında toplanan, aynı norm ve kurallara uyan insanların daha uyumlu bir şekilde çalışması doğaldır.

Denison, kurumsal kültürün işlevlerini açıklarken dört ana hipotez üzerinde durmaktadır. Bu hipotezler şunlardır (Yahyagil, 2004: 60; Erkmen, 2010: 43-44):



Şekil 3.1: Denison'un Örgüt Kültürü Fonksiyonlarına Yaklaşımı

- Tutarlılık: Çalışanlar arasındaki ortak görüş ve fikirler, değer ve inançlar içsel koordinasyonun artırılmasını ve örgüt üyelerinde kimlik ve aidiyet duygusunun yaratılmasını sağlamaktadır.
- Misyon: Örgütsel amaçlar çalışanlara ortak hedefler doğrultusunda yön verir ve koordine eder.
- Katılımcılık: Çalışanlarda sorumluluk duygusunu yaratıp, örgüte içten bağlılığı ve örgütle bütünleşmeyi sağlamaktadır.
- Uyumluluk: Örgüt içi kural ve normlar işletmenin idrak ve tefsir etme kapasitesini yükselttiğini ve dışarıdan gelen uyarıcıların kurumsal ve davranışsal değişimlere dönüştürülmesi işletme yaşamının sürekliliğini ve gelişimini sağlar.

Görüldüğü gibi örgüt kültürünün fonksiyonlarının listesi çok geniştir. Bu genişlik örgüt kültürün önemini belirlemektedir. Güçlü örgütlerde kültür yukarıdaki tüm fonksiyonları yerine getirip örgütün çevre koşullarına karşı ayakta kalabilmesini ve günden güne daha da gelişmesini sağlamaktadır.

3.1.7 Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen temel faktörler

Örgüt kültürü örgütün "kişiliğini" yansıtır. Her örgütün kendine has özellikleri, fonksiyonları, öğeleri olsa da genel kabul görmüş sınıflandırmalar da mevcuttur. Bu,

örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler için de geçerlidir. Bu faktörler arasında: örgütün tarihi ve büyüklüğü, örgüt üyeleri- çalışanlar, kurucular, yöneticiler ve liderler, örgütün amaçları, sosyal çevresi ve kullandığı teknoloji yer almaktadır. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

İşletmenin tarihi ve büyüklüğü. İşletmelerin tarihlerini göz önünde bulundurmadan kültürlerini tam olarak anlamak imkânsızdır. Çünkü kurumsal kültür dinamik, değişken ve geçmişe dayanan bir olgudur. Kurumun tarihi kültürün oluşumunu etkileyen en önemli faktörlerdendir. Eğer kurum geçmişte sağlam değerler sistemine dayanarak kurulmuşsa, bu kurumun güçlü bir kültürü vardır. Aynı şekilde kurumun büyüklüğü de etken bir faktördür. Kurum küçükse, üyeleri arasındaki ilişkiler daha samimi, ortam daha sıcaktır. Büyük kurumlarda ise, kontrol mekanizması daha sıkı olduğundan dolayı ilişkiler daha çok resmiyete dayanmaktadır (Güney, 2007: 214). Bu faktör örgüt kültürünün sadece oluşmasında değil, yaygınlaşmasında da etkilidir. Küçük örgütlerde yeni gelen üyeler örgütteki norm ve değer sistemini daha kolay ve daha çabuk benimsemektedirler. Büyük örgütlerde ise bu süreç daha uzun sürmektedir.

Liderler, yöneticiler ve kurucular kültürün oluşumunda başat bir rol oynarlar. Kurucular yaşadıkları tecrübeler, yetiştikleri toplumun inanç ve değerlerine dayanarak örgüt yapısını ve işleyişini bu yönde oluştururlar. Kurucularla birlikte liderler ve yöneticilerin etkisi de sonsuzdur. Liderler ve yöneticiler kültürel geçmişleriyle, davranışlarıyla, kişilikleriyle etrafında onlarla bazı değer ve inançları paylaşan insanları toplayıp örgüt kültürün oluşmasını sağlarlar. Kısacası örgüt kültürü, kurucuların, liderlerin, yöneticilerin ve bu örgütte çalışan insanların etkileşiminden ortaya çıkmaktadır.

Örgütün Dış Çevresi. İşletmeler çevreleriyle sürekli etkileşim içinde olduklarından dolayı sosyal çevre işletme kültürünün oluşumunda etken faktörlerden biridir. Sosyal çevre hem işletmenin faaliyet sürdürdüğü ekonomik çevreyi, hem toplumsal kültürü kapsadığı için, örgütte faaliyet gösteren insanlar, kullanılan bilgi ve teknoloji dış çevrenin izlerini taşımaktadırlar (Sıgır ve Gürbüz, 2014: 598). Kurum kültürüyle sosyal çevre arasında gerçek bir uyum sağlanmadığı sürece güçlü kurum kültüründen bahsetmek imkânsız.

Teknoloji. Bir işletmenin kullandığı teknoloji onun etkinlik durumunu belirleyip, kültürel yapısını büyük ölçüde etkilemektedir. Çünkü teknoloji gelişmeler, örgüt üyelerine ve onların sergiledikleri davranışlara yön vermektedir.

Örgütler iş süreçlerini, kurumsal ve teknolojik yapılarını faaliyet gösterdikleri çevrenin yapısal özelliklerine ve beklentilerine göre ayarlamaktadırlar. Bu durumda kurumsal kültürün unsurları olan değer ve inançlar da endüstri çevreden etkilenmiş olmaktadır. Kısaca kurumsal kültürün oluşması sadece insanlarla ve örgüt içi değişkenlerle değil, aynı zamanda teknolojik süreçlerle yakından ilişkilidir (Öcal ve Ağca, 2010: 158-159). Teknolojinin gelişmesi örgüt kültürü öğelerinin ve genelde kültürel yapının gelişmesine yol açmaktadır.

Örgüt amaçları. Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli faktörlerden biri de örgütsel amaçlardır. Örgütsel amaçlar örgütlerin varlık nedeni olup, onları bir birinden ayırmaktadır. Çünkü her bir örgütün kendine özgü amaç ve hedefleri vardır. Bu amaçlar örgüt üyelerini aynı inanç ve değerler, aynı normlar ve aynı çalışma anlayışı etrafında toplar. Örgütün amaçları değiştiğinde kültür de değişir.

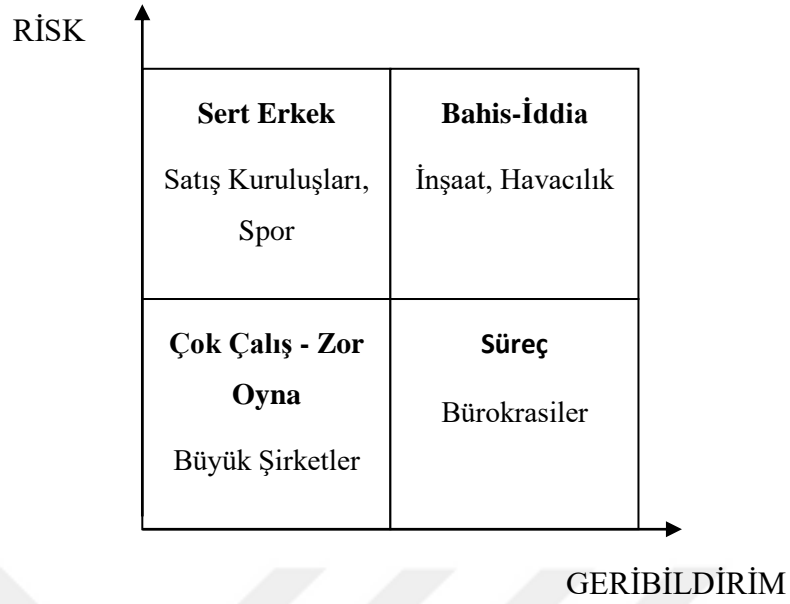
Görüldüğü gibi örgütsel kültür kendi kendine oluşmamaktadır. Onun oluşmasında, yaygınlaşmasında, değişmesinde hem işletmenin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin hem de bu işletmeyi oluşturan faktörlerin katkısı sonsuzdur.

3.2 Örgüt Kültürü Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi 1980 yıllarında gündemde olan örgüt kültürü konusu birçok sosyolog, psikolog ve yönetim bilimcinin ilgisini çekmiştir. Bu bilim adamlarının öne sürdüğü bazı yaklaşımlar bu bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.2.1 Deal ve Kennedy'in Kültür Yaklaşımı

Deal ve Kennedy birçok örgütü inceleyip araştırdıktan sonra örgütsel kültürü risk üstlenme ve geri bildirim faktörlerini esas alarak dört değişik gruba ayırmışlardır: "sert erkek-maço" kültürü; "çok çalış-zor oyna" kültürü; "iddia-bahis" kültürü ve "süreç" kültürü. Bu örgüt kültürü tipleri Şekil 3.2'de gösterilip kısaca açıklanmaktadır (Ghinea ve Brătianu, 2012: 263; Gray, 1998: 8; İspir, 2008: 66-68):



Şekil 3.2: Deal ve Kennedy'nin Kültürel Modeli

Sert Erkek-Maço veya Korkusuzlar Kültürü. Bu kültür tipinde yüksek risk ve hızlı geribildirim söz konusudur. Kararları hızlı bir şekilde alabilme ve düzenli bir şekilde riskleri üstlenme bireylerin sert olmasını gerekli kılmaktadır. Bu kültürde takım çalışmasının pek önemi yoktur, bireysel çalışma ve bireysel başarı ön plandadır. Satış kuruluşları, spor, reklamcılık vs. bu tür kültüre sahip olan alanlardandır.

Bahis-İddia Kültürü. Söz konusu kültürlerde yüksek risk fakat yavaş geribildirim mevcuttur. Yani böyle kültüre sahip örgütler yüksek yatırım yapıp karşılığını yıllarca bekleyebilmektedirler. Uzay sanayi, inşaat, havacılık, maden ve petrol şirketleri "bahis-iddia" kültürüne sahip örgütlerinin en iyi örneklerindedir

Çok Çalış-Sert Oyna veya Azmililer Kültürü. Böyle kültüre sahip örgütler için öncelikli olan müşterilerdir ve müşterilerin gereksinimleridir. Düşük risk ve hızlı geribildirim söz konusu olan bu örgütlerin ana sloganı "müşteriyi bul ve ihtiyacını karşıla"dır. Otomobil, bilgisayar üreten firmalar, emlak şirketleri ve diğer büyük şirketler bu kültür tipinin örnekleridir.

Süreç Kültürü. Bu kültürlerde hem risk hem geribildirim düşüktür. Geribildirim düşük olması örgüt üyelerinin işi nasıl yaptıklarına değil, yapma yöntemlerine odaklanmasını sağlamaktadır. Süreç kültüründe güçlü bürokrasi söz konusudur.

Deal ve Kennedy'nin yaptığı bu sınıflandırmadan ortaya çıkan kültürler örgütlerde genelde tek başına değil, karışık bir biçimde görülmektedir.

3.2.2 Charles Handy'in kültür yaklaşımı.

Kurum kültürleriyle ilgili ilk sınıflandırmalardan birisi Charles Handy tarafından yapılmıştır. Handy kendi çalışmalarında Harrison isimli bilim adamın sınıflandırmasını baz alıp, kurum kültürünü 4 ana başlık altında incelemektedir:

Güç kültürü. Bu kültürün temel özelliklerinden biri yönetimin merkezi bir rol taşımış olmasıdır. Örgütte güç sahibi olan tepedeki kişiler önemli kararlar almakla, diğer üyeler ise karar alma sürecine katılmadan bu kararları sadece uygulamakla meşguller. Otokrasi eğilimli olan bu kültürde kırtasiyecilik ve gereksiz kural ve işlemler neredeyse sıfır düzeydedir (Ataman, 2009: 634; Arslan, 2010: 32). Kısaca özetlersek, güç kültürü hiyerarşi, egemenlik ve geleneksel yönetime dayanan kültür tipidir.

Görev kültürü. Bu tip kültürde proje ekipleri büyük önem taşımaktadır. Merkezi bir yapı söz konusu değildir ve örgüt üyeleri kendi kendilerini disipline etmektedirler. Onlar sürekli yarış içinde oldukları için işin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Görev kültürüne sahip örgütlerde ilişkiler güvene dayanmaktadır ve kararlar danışarak alınmaktadır. Yazılım ve reklamcılık şirketleri bu kültürün örneklerindedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100; Erkmen, 2010: 85). Anlaşıldığı üzere bu kültürde önemli olan görev etrafında koordinasyonun sağlanması ve işin doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasıdır.

Rol kültürü. Rol kültürü bürokrasinin baskın olduğu bir yapıya sahiptir. Bu tür kültürde detaylı rol, prosedür, otorite ve yetki tanımları yapılmaktadır. Rol kültürüne sahip işletmeler güçlerini bu işletmeyi ayakta tutabilen "sütunlara", rollere ve uzmanlık alanlarına yöneltmektedirler. "Sütunlar" genellikle finans ve satın alma departmanlarından oluşmaktadır ve bu departmanlar arasındaki etkileşim düzenli bir şekilde kural ve normlarla denetlenmektedir. Handy'ye göre rol kültürü işletmeler güç kaynaklarını çalışanların bireysel uzmanlık ve profesyonelliğinden daha çok rol ve pozisyonlarından almaktadırlar (Cacciattolo, 2014: 3; Canpolat, 2012: 20). Bu kültürde biçimselliğe, sürekliliğe büyük önem verilmektedir.

Birey kültürü. Bu kültürün odak noktası bireyler ve onların ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Belirli meslek üzerinden uzmanlaşmış kişiler bir araya gelerek kültürün

oluşmasını sağlamaktadırlar. Hiyerarşi ve otorite sıfır düzeydedir, kontrol ise pek basit değildir. Birey kültürü oluştuktan sonra kısa bir zamanda rol, görev veya güç kültürüne dönüşebildiğinden dolayı uygulamada fazla görülmemektedir (Vural, 2005: 79-80).

Charles Handy'nin örgüt kültürü ile ilgili sınıflandırması çizelgede kısaca özetlenmiştir (Nacar, 2012: 19):

Çizelge 3.1: Charles Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırılması ve Özellikleri

	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Görev Kültürü	Birey Kültürü
Temel Prensipte	İstek	Norm ve Kurallar	Görevler	Güven
Yapı	Hiyerarşik	Hiyerarşik	Şebeke	Düz
Önderlik	Güç	Rol	Görev	Birey
Avantaj	Tepki	İstikrar	Başarım	Uzmanlık
Dezavantaj	Otoriter	Katı/Sert	Zorlayıcı	Savunmasız.

Görüldüğü gibi Charles Handy'ye göre, farklı kültürleri uygulayan örgütler farklı yapıya, farklı temel ilkelere, farklı liderlik türlerine sahiptirler ve her birinin hem olumlu hem olumsuz yönleri vardır.

3.2.3 Toyohiro Kono'un kültür yaklaşımı

Örgüt kültürü yaklaşımlarından biri Toyohiro Kono isimli bir bilim adamına aittir. Toyohiro Kono örgüt kültürünün beş başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu ileri sürmüştür (Vural, 2005: 84) :

- *Dinamik kültür.* Bu tür kültürün üyeleri aile hissine sahip olup, örgüt içi değerleri paylaşmaktadırlar, ayrıca yeniliklere de büyük önem vermektedirler. Dinamik

kültürü uygulayan örgütlerin amaçları, yapılacak işleri açıkça ifade edilmiş üyeleri tarafından kolayca anlaşılabilirler. Bu kültürde örgüt üyeleriyle liderlerin arasında çok az sosyal fark mevcuttur.

- *Lideri izleme - Dinamik kültür.* Bu kültürde üyeler genellikle liderlerinin yeteneklerine, onun fikir ve bilgilerine güvenip, onu izlemektedirler. Liderler, yöneticiler doğru kararlar verdiği sürece bu kültür türü iyi çalışmaya devam eder, fakat hatalı kararlar verilmeye başladığı andan mevcut kültürde değişiklikler yer alacaktır.
- *Bürokratik kültür.* Bürokratik kültüre sahip işletmelerde çok fazla standart, norm ve kurallar vardır. Bu kurallar örgüt üyelerinin davranışlarına yön vermektedir.
- *Hareketsiz kültür.* İsminden de anlaşıldığı gibi bu kültür çevrede baş veren değişim ve gelişmelere açık değildir, çalışanlar ise eski davranış kalıplarını tekrarlayıp yeni fikir üretmekten kaçınmaktadırlar. Bu tip kültüre sahip işletmeler gereken bilgilere iç çevreden ulaşmaktadırlar.
- *Güçlü lider - Hareketsiz kültür.* Burada otokratik yönetim söz konusudur. Ancak yönetimin verdiği kararlar etkin ve doğru değildir. Bu kararlara uyum sağlamak mecburiyetinde kalan astlar girişimciliklerini kaybetmiş oluyorlar. Eğer yönetici senelerce aynı konumda kalıp, kendini geliştirirse kültürel yapıda da değişiklikler olacaktır.

3.2.4 Kets De Vries ve Miller'in kültür yaklaşımı

Kets De Vries ve Danny Miller örgüt kültürünü araştırırken "nevrotik örgütler" yaklaşımı üzerinde durmuşlardır. Onlara göre fazla problemi ve sıkıntısı olan örgütler nevrotik örgütlerdir. Nevrotik örgütler nevrotik kişiliğe sahip insanlar tarafından yönetilip faaliyetlerini sürdürürler. Kets De Vries ve Miller'e göre dramatik yöneticiler karizmatik kültürün, şüpheli yöneticiler paranoid kültürün, depresif yöneticiler çekinik kültürün, kayıtsız yöneticiler ihtiyatlı kültürün, zorlayıcı yöneticiler ise bürokratik kültürün oluşmasında etkilidirler. Bu kültürlerin kısaca açıklaması şöyledir (Kets De Vries ve Miller, 1986: 6-17; Doğan, 2007: 132; Pulat, 2010: 40-41):

- *Karizmatik örgüt kültürü.* Bu kültürde bireysellik ön plandadır; astlar yöneticinin gücüne hayrandırlar, onlar yöneticinin hatalarını görmezden gelip onu idealize

etme eğilimindedirler. Yönetici ise her tarafta tanınma ihtiyacını duyar. Kararlar örgütün yapısına ve çevredeki koşullara göre değil, daha çok sezgilere ve tahminlere göre verilir.

- *Paranoid örgüt kültürü.* Bu tür kültürde çalışanlarla yöneticiler arasında güvensizlik, şüphe ve korku söz konusudur. Çalışanlar sürekli denetim altında oldukları için, sorumluluk üstlenmekten çekinirler.
- *Çekinik (Sakinme) örgüt kültürü.* Bu kültürde yöneticiler örgütü rutinle dolu bir makine olarak görüp, onun iç ve dış çevresindeki belirsizliklerden çekinmektedirler. Bu çekingenlik ve amaçsızlık örgütün gelişmesini engellemektedir.
- *İhtiyatlı örgüt kültürü.* İsminden de anlaşıldığı gibi bu tür kültürde eylem ve kararlarda ihtiyatlılık söz konusudur. Yöneticiler sorumluluktan kaçıp, kendilerini örgütten geri çekmeye çalışırlar. Eşgüdüm sorunları, departmanlar arası rekabet ve kararsızlık bu tip kültürün belirgin özelliklerindedir.
- *Bürokratik örgüt kültürü.* Bu kültür kural, norm ve kırtasiyeciliğin egemen olduğu sisteme dayanmaktadır. Bürokratik kültürün yayılması yöneticilerin çevre, uygulamalar ve üyeler üzerindeki denetim isteğiyle gerçekleşir. Denetim söz konusu olsa da, bu tip kültürde yönetici-aşlar ilişkilerinde güven duygusu vardır.

3.2.5 Parsons'un kültür yaklaşımı

Talcott Parsons kurum kültürünü incelerken değerler üzerinde duran ve bununla ilgili model geliştiren bilim adamlarındandır. Parsons'un modeli "AGİL paradigması" veya "AGİL şeması olarak adlandırılmaktadır. Bu modele göre her bir sistem varlığını sürdürebilmek için belirli bir ortama adapte olmalı (Adaptation), amaçlarına ulaşmalı (Goals attainment), bileşenlerini ve alt sistemlerini bütünleştirmeli (Integration) ve faaliyetlerini yasallaştırılmalıdır (Legitimacy). Bu fonksiyonlardan yola çıkarsak her bir işletmenin sistem olarak devam edebilmesi için dış çevreyi araştırıp anlaması, amaca ulaşım yollarının ve stratejilerin geliştirilmesi, sistemin hem iç, hem dış süreçlerini düzene sokmak için normatif örneklerin oluşturması ve sistemin standardizasyonu sağlamak amacıyla bu örneklerin düzenlenmesi gerekir (Маскевич, 2013: 43). Tüm bunları gerçekleştirirken örgütler belirli değerlere dayanmaktadırlar.

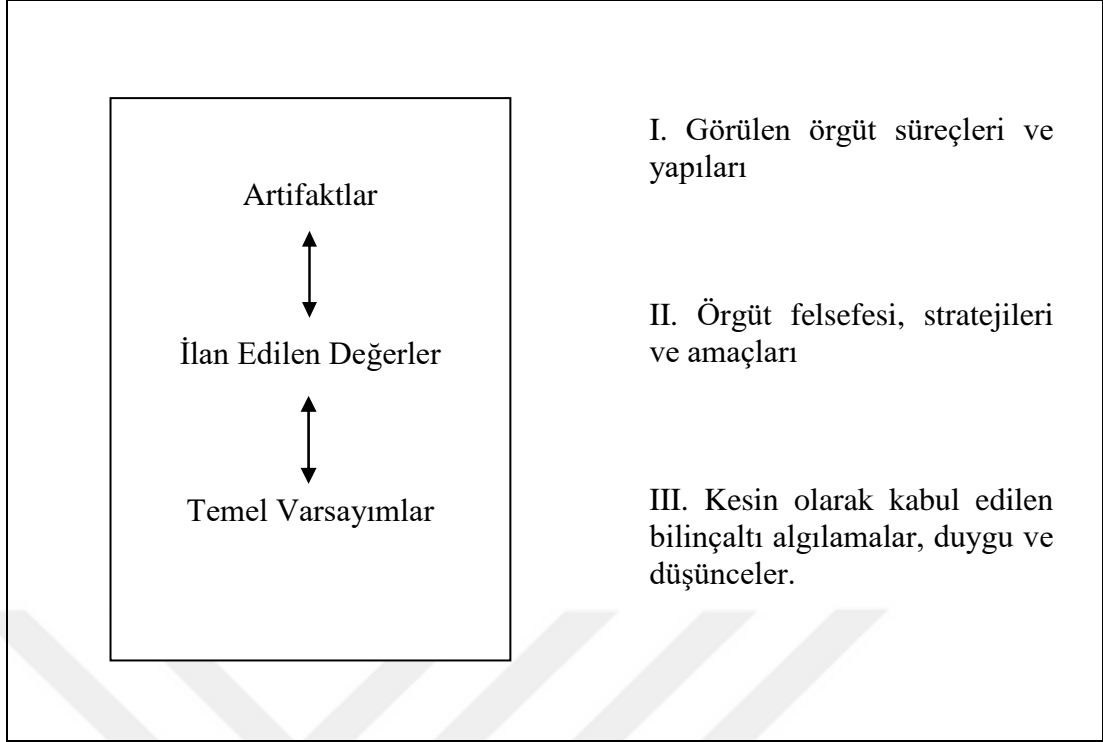
Parsons'a göre işletmelerde kurum kültürünün oluşumunu sağlayan değerler şunlardır (Eren, 2012: 143-144):

- *Teknik değerler*: Teknik çalışmalarla, doğal bilimlerle ve her türlü olayların fiziksel tarafıyla ilgili uygulamalar, bilgiler ve inançlar bütünüdür.
- *Ekonomik değerler*: Piyasada tüketicilerin tutum ve davranışlarını şekillendiren değerlerin tümüdür.
- *Sosyal değerler*: Toplumun yaşam biçimini, eğilimlerini ve inançlarını yansıtan değerlerdir.
- *Psikoloji değerler*: Bir insanın kişisel tercih, gereksinim ve görüşleridir.
- *Politik değerler*: Devletlerin idare etme biçimini oluşturan kurallar, uygulamalar ve normlardır.
- *Estetik değerler*: Dış görünüşe, güzelliğe, güzel sanatlara verilen ehemmiyet, inanç ve uygulamalar bütünüdür.
- *Ahlaki değerler*: Toplumun ve bireylerin genel ahlak duygularını, geleneklerini, örf ve adetlerini yansıtan değerlerdir.
- *Dini değerler*: İnançları, dinin kanun ve kurallarını kapsayan değerlerdir.

3.2.6 Schein'in Kültür Yaklaşımı.

Kurum kültürü konusunda literatürde en çok kabul görmüş yaklaşımlardan biri Schein'in yaklaşımıdır.

Edgar Schein örgüt kültürünü analiz ederken, onu sadece seremoni ve törenlerle, hikâyelerle, değer ve inançlarla sınırlamamaktadır. Schein'a göre kültür üç temel düzeyden oluşmaktadır (Can ve diğ., 2006: 429):



Şekil 3.3: Örgüt Kültürü Düzeyleri

En üst düzey bir bireyin yeni gruba girerken görebildiği, işitebildiği ve hissettiği tüm olay ve nesnelere kapsamaktadır. Örgütteki iletişim tarzı, kullanılan teknoloji ve faaliyet ürünleri, duygusal atmosfer, düzenlenen törenler ve seremoniler, mitler ve hikâyeler, örgütün fiziksel çevrenin mimarisi, örgütün kayıtları ve yıllık raporları vs. artefaktlar arasında yer almaktadır (Schein, 2002: 8). Kısaca bu düzey somut göstergeleri içermektedir.

İkinci düzeyde yer alan değer ve inançlar örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğunu, neyin arzu edilip, neyin edilmediğini göstermektedirler. Ayrıca, onlar örgütün felsefesini, ideallerini, genel amaçlarını yansıtmaktadırlar. Son olarak, üçüncü düzey temel varsayımları içermektedir. Temel varsayımlar çalışanların kendilerini, çevredekilerini, kısaca bütün dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu düzeyde sezgisel olarak kabul edilen hipotezler yavaş - yavaş gerçekliğe dönüşmektedir (Шейн, 2002: 37-38; Gizir, 2008: 188-189).

Edgar Schein örgüt kültürünü incelerken üç düzey üzerinde durmakla birlikte, örgüt kültürünün çeşitlerini de öne sürmüştür.

Schein'a göre örgüt kültürünü şöyle sınıflandırmak mümkündür (Güney, 2011: 197):

- *Güç Kültürü:* Bu kültürde hem iyi kültürden hem kötü kültürden söz etmek mümkündür. Sert ve aynı zamanda adil yöneticiler iyi güç kültürüne, korkan ve zayıf yöneticiler ise kötü güç kültürüne sahip örgütleri yönetmektedirler. Bu tür kültürde örgüt üyeleri ödülü elde etmek veya cezadan kaçınmak için çalışırlar.
- *Rol Kültürü:* Bu kültürde güç yöneticiler ve bürokratik bölümler arasında dengeli bir şekilde paylaşılmıştır. Sıkı tanımlanmış roller ve kurallar rol kültürün özelliklerindedir. Örgüt üyeleri kendilerini görevli hissettikleri için çalışırlar.
- *Başarma Kültürü:* Başarma kültürüne sahip işletmelerde örgüt üyeleri amaçlara ulaşmak için çabalarlar. Kişisel motivasyon burada çok önemlidir.
- *Destek Kültürü:* Destek kültüründe destekleme ve örgüt üyelerinin rahatlığı ve mutluluğu ön plandadır. Takım çalışmasına büyük önem verildiği için çalışanlar arasında güven, beraberlik ve birlik duygusu üst derecededir. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde herkes bir biri için gönüllü olarak fedakârlık yapmaya hazırdır.

3.2.7 Kirsch- Trux'un kültür yaklaşımı

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan bir diğer sınıflama Kirsch ve Trux'a aittir. Bu sınıflamada Kirsch ve Trux, kültürü örgütlerin yeniliklere karşı tutumlarını ve uzmanlaşma eğilimlerini baz alarak incelemişlerdi. Bu yaklaşıma göre ortaya çıkabilecek değişiklikler karşısında işletmeler üç farklı tutum sergilemektedirler (Ataman, 2009: 636-637; Güleç, 2008: 23):

Muhafazakâr Tutumlar: Muhafazakâr tutum sergileyen örgütler konservatif bir yapıya sahiptirler, yani her tür yenilik ve inovasyona karşı çıkıp, mevcut durumu korumayı tercih ederler.

Progresif Tutumlar: Bu tutumlar muhafazakâr tutumların tam tersidir. Progresif tutum sergileyen örgütler yeniliklere açık olup, onları istekle uygulamaktadırlar. Kirsch ve Trux'a göre burada uzmanlaşma eğilimlerine bağlı olarak üç değişik alternatif söz konusu olabilmektedir: özel ve dar sınırlı alanlarda faaliyet gösteren uzmanlar, değişik alanlarda çalışanlar ve her alan hakkında bilgisi olan, fakat sadece birisine ağırlık veren sinerjistler.

Liberal-Analizci Tutumlar: Bu tutumlar muhafazakâr ve progresif tutumların arasında bir geçit niteliğindedir. Yani bu tutumları sergileyen örgütler aşırı uçlardan

kaçınmaya çalışıp, ne yenilikte fazla ısrarcı, ne de aşırı konservatif davranmaktadırlar.

3.2.8 Graves'in kültür yaklaşımı

Graves örgüt kültürü konusunu incelerken dört çeşit kültürden söz etmektedir: barbar kültürü, monarşik kültür, başkanlık kültürü ve paranoyak kültürü. Bu kültürlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ölçüm, 1996; Sinha, 2008: 310):

Barbar kültürü:

- Örgüt üyeleri işkoliktir
- Egonun tatmin edilmesine yöneliktir
- Bireysel başarı değerlendirilmektedir
- Liderler karizmatik yapıya sahiptirler
- Örgütte sürekli telaş söz konusudur
- Ortaya çıkan çatışmalar üyelerin karakterlerini belirlemektedir
- İnfornel ve esnek bir yapıya sahiptir
- Çalışanlar sıkıntılarını, çıkışlarını, çaresizliklerini ve yüksek yaşamın heyecanını paylaşmaktadırlar.

Monarşik Kültür:

- Kişisel sadakat, kıdem ve azim ön plandadır
- Kırtasiyecilik, formalizasyon ve planlama fazla önemsenmektedir
- Liderin gücü yetkinlik ve etkinliğinden kaynaklanmaktadır
- Bireysel başarı sorunların oluşmasına neden olabilir
- Terfiler liderlerin değişken kalitesine göre belirlenmektedir

Başkanlık Kültürü:

- Liderler işletmedeki tüm üyelerin gereksinim ve isteklerini bir bütün haline getirmektedir
- Üyeler liderlerinin etkisinin sınırlı olduğunu bildiklerinde ona katlanabilirler

- Liderler çalışanların alt gruplara sürüklenmesini önlemek amacıyla onlara açık mesajlar vermektedirler

Paranoyak Kültür:

- Nizam, statü ve geleneksel yöntemlere büyük önem verilmektedir
- Değişken bir yapıya sahip değildir, fakat sağlam veya yanlış olabilmektedir
- Belirli derecede bireysellik kabul edilse de, sistemin düzeni korunmaktadır

3.2.9 Goffee ve Jones'in kültür yaklaşımı

Rob Goffee ve Gearth Jones'un örgüt kültürüyle ilgili yaklaşımları literatürde "2S" (sociability and solidarity) modeli olarak bilinmektedir. Yani Goffee ve Jones'a göre sosyalleşme ve dayanışma örgüt içi ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır.

Sosyalleşme bireyler arasındaki arkadaşlık derecesini, onların buldukları grubun fikir, değer ve normları paylaşma eğilimlerini ifade etmektedir. Dayanışma ise bireyler veya gruplar arasındaki görev odaklı işbirliğini açıklar. Sosyalleşmenin aksine, dayanışmanın dostluk ve arkadaşlıkla bir ilgisi yoktur; dayanışma sadece paylaşılan çıkarlardan kaynaklanmaktadır (Crainer, 2011: 87). Goffee and Jones bu iki kriteri esas alarak dört farklı örgüt kültürü tipini öne sürmüşlerdi: şebekeleşmiş örgüt kültürü, bölümlenmiş, toplumcu ve kar amacı güden kültür. Bu kültürleri şöyle özetleyebiliriz (Kavi, 2007: 172; Rashid ve diğ., 2004: 166-167):

- ***Şebekeleşmiş örgüt kültürü.*** Bu kültürde yüksek sosyalleşme ve düşük dayanışma söz konusudur. Çalışanların sık-sık sohbet etmeleri, öğle yemeklerine birlikte gitmeleri, iş saatleri dışında birlikte farklı faaliyetlere katılmaları sosyalleşmenin yüksek olmasının göstergesidir.
- ***Bölümlenmiş örgüt kültürü.*** Hem sosyalleşme, hem dayanışma düşük olduğu için, bu kültüre sahip örgütler tamamen disfonksiyonel ve kontrol edilemez olarak görülebilir. Örgüte bağlılık ve çalışanlar arası arkadaşlık duygusu zayıftır.
- ***Toplumcu örgüt kültürü.*** Bu kültürde hem sosyalleşme hem dayanışma yüksek düzeydedir. Çalışanlar hem sosyal bağlılığa hem ortak amaçların ulaşılmasına odaklıdır. Küçük, hızla büyüyen işletmeler toplumcu kültürün tipik bir örneğidir.

- **Kar amacı güden kültür.** Bu tür kültürde düşük sosyalleşme ve yüksek dayanışma söz konusudur. Kar amacı güden kültürlere sahip işletmeler dış çevredeki değişimlere hızlı cevap verip, rekabeti kazanma, strateji ve hedef odaklıdır. Çalışanlar kişisel ilişkileri pek önemsememektedirler.

3.2.10 Jeffrey Sonnenfeld'in kültür yaklaşımı

Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan ve bu araştırma sonucunda örgüt kültürünü sınıflandıran bir diğer bilim adamı da Jeffrey Sonnenfeld'dir.

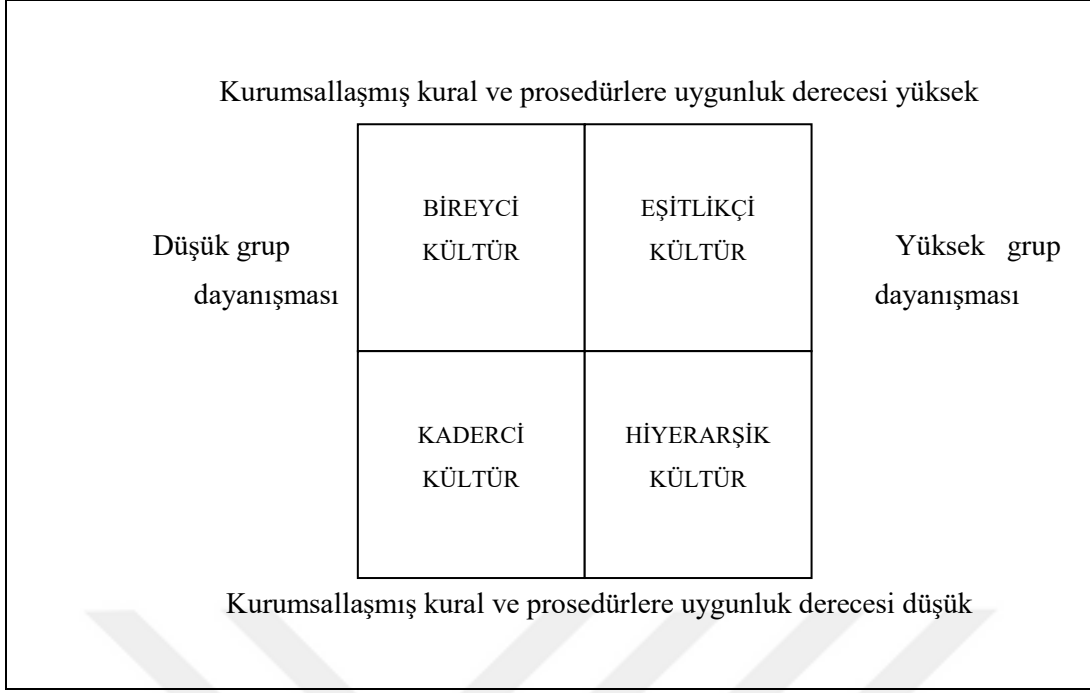
Jeffrey Sonnenfeld dört tip örgüt kültürü tanımlamaktadır: akademi kültürü, kale kültürü, kulüp kültürü ve beysbol takımı kültürü. Bu kültür tiplerini şöyle özetlemek mümkündür (Bozoğlan, 2010: 60-61):

- **Akademi Kültürü:** Bu tür kültürün belirgin özellikleri ihtisaslaşma ve ilerlemenin iyi bir biçimde tanımlanmış olmasıdır. Örgüt üyeleri çok yeteneklidir ve örgütü sahip oldukları bu yetenekleri sergileyip geliştirebilmek için uygun bir yer olarak gördüklerinden dolayı örgüte bağlılıkları da yüksektir.
- **Kale Kültürü:** Bu kültürün en önemli özelliği ortak yaşamdır. Çalışanlar örgütü korunması gereken bir kale olarak gördükleri için birlikte çalışıp mücadele etmektedirler. Örgüte bağlılık duygusu pek güçlü değildir.
- **Kulüp Kültürü:** Bu kültürde örgütte yıllarca çalışma, insanların sosyal hayatının yaptıkları işe uygunluk derecesi, kültürel değerler, sadakat ve örgüte bağlılık ön plandadır.
- **Beysbol Takımı Kültürü:** Bu kültüre sahip örgütler genelde yenilikçi örgütlerdir. Örgüte bağlılık ve sosyal güvenlik ikinci plandayken yaratıcılığa ve risk almaya büyük değer verilmektedir.

Görüldüğü gibi Jeffrey Sonnenfeld örgüt kültürü sınıflamasını yaparken baz kriterler olarak çalışanların örgüte bağlılığını, sadakati ve uygunluğu almıştır.

3.2.11 Hood'un kültür yaklaşımı

C. Hood, Mary Douglas ve Thomson'un teorilerinden yola çıkarak grup dayanışması ve kurumsallaşmış kural ve prosedürlere uygunluk derecesini baz alıp dört farklı kültürden söz etmektedir: hiyerarşik kültür, kaderci kültür, bireyci kültür ve eşitlikçi kültür. Bu kültür sınıflaması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Kecskes, 2006: 6):



Şekil 3.4: Hood'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Şekilden de anlaşıldığı gibi bireyci kültürde hem grup dayanışması hem kurallara uygunluk derecesi düşük, eşitlikçi kültürde grup dayanışması yüksek, kurallara uygunluk düşük, hiyerarşik kültürde her iki kriter yüksek, kadercî kültürde ise grup dayanışması düşük, kurumsallaşmış kural ve prosedürlere uygunluk derecesi ise yüksektir.

3.2.12 Bill Schneider'in kültür yaklaşımı

Bill Schneider örgüt kültürü konusunda yaptığı araştırmada dört tip kültürden söz etmektedir: kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişmeci kültür (Doğan, 2007: 130; Çelik ve Koşar, 2015: 52):

- **Kontrol Kültürü.** Bu kültürde sıkı bir hiyerarşik yapı söz konusudur. Yöneticiler başkalarını etkileyebilme kapasitesine ve otoriteye yüksek derecede sahiptirler. Kontrol kültürüne sahip işletmelerde kurumsal amaçlara önceden belirlenmiş eylem ve prosedürlerin denetimiyle ulaşılmaktadır.
- **İşbirliği Kültürü.** Bu tür kültür kişisel beceri ve çabaları ön plana koyup, onları takım çalışması içinde koordine etmektedir. İşbirliği kültürüne sahip işletmeler başarının sadece sinerjiyle kazanılabileceğini savunmaktadırlar.
- **Yetenek Kültürü.** Bu kültürün en önemli noktası, isimden de anlaşıldığı gibi, yetenektir. Yetenek kültürüne sahip işletmeler amaçlara, farklılıklara ve yaratıcı

düşüncelere odaklanarak ulaşmaktadırlar. Araştırma-geliştirme örgütleri ve reklam ajansları bu tür kültürü uygulayan örgütlerdendir.

- **Gelişme Kültürü.** Bu tür kültürde değerler, yüksek amaç ve idealler vurgulanmaktadır, kişiler arası ilişkiler ise organik nitelikler taşımaktadır. Gelişme kültürü en çok din ve sağlık kurumlarında görülür.

3.2.13 H. İgor Ansoff'un kültür yaklaşımı

Örgütsel kültür ve genelde örgütler konusunda araştırma yapan bir diğer bilim adamı İgor Ansoff'dur.

İgor Ansoff'a göre her örgüt açık bir sistemdir ve her örgütün verimlilik derecesi yapısının verimliliğine bağlıdır. Ayrıca, İgor Ansoff kurum kültürünü stratejinin bir alt bölümü olarak görmektedir ve her kurumun alt öğelerden oluştuğunu ve her bu öğenin kültürünün oluşması ve gelişmesinde çevresel etmenlerin etkili olduğunu savunmaktadır. İgor Ansoff "stratejik kültür" kavramı üzerinde durup, onu bir ülkenin siyasi toplulukların ve milletin güvenlik ile ilgili paylaştıkları ilke, inanç ve değerler bütünü olarak açıklamaktadır. Bu kültürün hem oluşum aşaması, hem gelişmesi, hem de değişen çevreye uyum sağlaması uzun zaman almaktadır (Güney, 2000: 227; Макаренко, 2008: 17).

Kısaca, İgor Ansoff örgüt kültürü konusunu ele alırken, onu stratejiyle ilişkilendirmektedir ve herhangi bir stratejinin başarıyla uygulanması için mutlaka kurumsal kültür tarafından desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır.

3.2.14 Nirmal K.Sethia ve Mary Ann Von Glinow'un kültür yaklaşımı

Mary A. V. Glinow ve Nirmal K. Sethia örgüt kültürü ile ilgili inceleme yaparken insan kaynakları konusu üzerinde durmuşlardı. Onlara göre örgüt kültürü sınıflaması iki temel kriterin baz alınmasıyla yapılabilmektedir: insana değer verme kriteri ve performansa değer verme. İnsana değer verme kriteri örgüt üyelerinin itibarına, onuruna saygıyla yaklaşmayı öngörmektedir. Performansa değer verme kriteri ise örgütlerin çalışanlarından performans beklentilerini yansıtmaktadır. Kısaca, çalışanların yeteneklerini tam olarak kullanıp kullanmadıklarını, yapabileceklerinin en iyisini yapıp yapmadıklarını ifade etmektedir. Bu iki ölçütten yola çıkarak Sethia ve Glinow dört farklı örgüt kültürü ileri sürmüşlerdi. Bunlar şunlardır (Glinow, 1994: 10-15; Çaloğlu, 2014: 49):

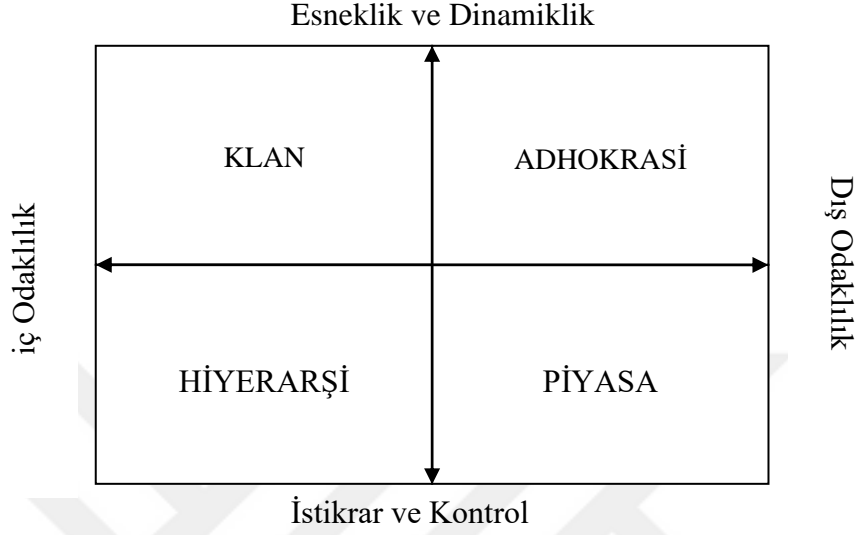
- **İlgisiz Kültür.** İşgörenlere ve onların performanslarına karşı ilgisizlik bu kültürü ifade etmektedir. Bu kültür moral düşüklüğünü ve kötümserliği yansıtır genelde aceme liderliğe sahip işletmelerde yer almaktadır. Bu tür işletmelerin uzun süre ayakta kalmaları sorunlu olsa da, yaşamlarını sabit ve korumalı pozisyonlarından dolayı sürdürebilmektedirler. Finansal ödüller sistemi pek fazla uygulanmamaktadır. Kariyer ödüllerine gelince de iş güvenliği düşük, yükselme fırsatları ise sorunludur.
- **Dikkatli Kültür.** Bu tür kültüre sahip işletmeler işgörenlerin rahatlığını ön plana koyup, onlardan fazla performans beklememektedirler. Kariyer ödülleri çok iyi düzeydedir, finansal ödüller ise piyasa standartlarına göre ayarlanmaktadır, iş güvenliği yüksek, eğitim ve gelişim programları çalışanlarda baskı yaratmadan düzenlenmektedir.
- **Titiz Kültür.** Bu kültüre sahip işletmeler "performans odaklı" veya "başarı odaklı" işletmelerdir. Titiz kültürde finansal ödüller genellikle çok iyi düzeydedir. Bu tür ödüller bonus ve performansa dayalı diğer teşviklerden kaynaklandığından dolayı yüksek değişkenlik gösterebilirler. Mesleki ödüller bu kültürde en az çekici olma eğilimindedirler. İş güvenliği büyük ölçüde performansa bağlıdır. Bu durum çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine ve gelişim fırsatlarının sınırlanmasına yol açmaktadır.
- **Bütünleştirici Kültür.** Bu son kültür kategorisinde insanlara ilgi güçlü bir performans beklentileri ile eşleşmektedir. Bu kültüre sahip işletmeler yetenekli elemanları çekme ve koruma konusunda çok titiz oldukları için finansal ödüller piyasa standartlarına göre genellikle daha üstündür. İş içerikli ve kariyer ödülleri de çok yüksektir. Bu kültürde çalışanlara iddialı işler, ciddi sorumluluklar ve büyük ölçüde özgürlük sunulmaktadır. Ayrıca çalışanlara eğitim ve geliştirme programları ve iş güvenliği konusunda büyük destek sağlanmaktadır.

3.2.15 Cameron ve Quinn'in kültür yaklaşımı

Kurum kültürünü kurumsal başarı ile ilişkilendirerek inceleyen düşünürlerden birileri de Quinn ve Cameron'dur.

Quinn ve Cameron'un geliştirdikleri örgüt kültürü modeli "Rekabetçi Değerler Modeli" olarak bilinmektedir. Rekabetçi Değerler Modeli iki ana boyut üzerine dayanmaktadır. Birinci boyut esneklik, dinamiklik veya istikrar ve kontrolü içerir.

İkinci boyut ise örgütün içsel veya dışsal beklentileri ile ilişkilidir. Quinn ve Cameron'a göre bu boyutlar dört çeşit örgüt kültürü ortaya çıkarmaktadırlar: klan kültürü, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü (Şekil 3.5) (Cameron ve Quinn, 2006: 34-36):



Şekil 3.5: Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn'in geliştirdiği modelde her kültür tipinin kendi içerisinde baskın özellikler, liderlik tarzı, kaynaştırma ve stratejik yönelme gibi değerler yer almaktadır. Bu değerler dört ayrı bölüme ayrılarak aşağıdaki çizelgede özetlenmiştir (Uyar, 2013):

Çizelge 3.2: Örgüt Kültürü Tipleri ve Değerleri

Kültür Tipi	Özellikler	Liderlik tarzı	Kaynaştırma	Stratejik Yönelme
Klan	Aile ortamı, takım ruhu ve birleştiricilik	Ebeveyn rolü, danışman	Geleneksellik, örgüte bağlılık, sıkı iletişim	Çalışanları geliştirmeye, onlara moral vermeye odaklı
Adhokrasi	Yaratıcı ve girişimci bir ortam	Yenilikçi ve risk üstlenen lider	Müteşebbislik, esneklik, risk	Yeniliğe, gelişime ve yaratıcılığa odaklı
Hiyerarşi	Nizam, kurallar ve düzenlemeler, monotonluk	Tutucu, koordinatör	Yasalar, politikalar ve yöntemler	İstikrar odaklı
Piyasa	Rekabetçi bir ortam, amaca erişme	Becerikli, kararlı lider	Amaca yönelme, rakiplik, üretim	Sonuç ve piyasa egemenliği odaklı

Çizelgeden görüldüğü gibi Rekabetçi Değerler Modelinde yer alan her bir kültür tipinin bir takım özellikleri vardır. Sıcak arkadaşlık ortamına hâkim olan klan kültürü piyasa kültürünün tam zıttıdır. Piyasa kültürüne sahip işletmeler hem iç çevrede hem dış çevrede sürekli rekabet içinde olup amaç ve sonuç odaklıdır. Adhokrasi kültüründe yenilikçilik, girişimcilik, risk üstlenme ön plandayken, hiyerarşi kültüründe prosedürlere, yasal kurallara, formaliteye ağırlık verilmektedir.

3.2.16 Peters ve Waterman'ın kültür yaklaşımı

Tom Peters ve Robert Waterman'a göre her işletmenin stratejisinde dış istikrarsızlık koşullarını önleyecek bir takım faktörün bulunması şarttır. İşletmeyi başarıya götüren bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Ишакрoвa, 2008: 270):

- Yönetim kadrosunun kendi başarılarına inanması
- Karar alma sürecinde çalışanların girişimciliğın desteklenmesi
- Üretimin arttırılmasında insan faktörünün en önemli faktör olarak değerlendirilmesi
- En iyi yapılan işlere odaklanma veya uzmanlaşma
- Müşterilerle yakın ilişkilerin kurulması
- Şirketin basit yapıya sahip olması ve yönetim kadrosunun az sayıda olması
- Özgürlüğün disiplinle çatışmaması vs.

Peters ve Waterman'a göre bu faktörler iş hayatında başarıyı amaçlayan her örgütte bulunması gereken faktörlerdir. Fakat "başarı" kelimesi tek anlam taşımadığı ve örgütten örgüte değiştiği için bu model pek kabul görmemiştir. Ayrıca bu faktörlerin analizi onların sadece yönetimin kişisel görüşlerinin yansıması olduğu kanıtlanmıştır.

3.2.17 Hofstede'nin kültür yaklaşımı

Geert Hofstede'nin örgüt kültürü üzerine yapmış olduğu araştırmalar literatürde en çok bilinen ve en çok kabul görmüş çalışmalardan biridir.

G. Hofstede, 1980 yılında örgütlerdeki kültürel değer ve tutumları ölçmek amacıyla Türkiye dâhil olmak üzere kırk farklı ülkedeki örgüt çalışanların üzerinde bir inceleme yapmıştır. Bu inceleme sonucunda çalışanları birbirinden farklı kılan dört temel boyut belirlemiştir: güç mesafenin yüksek veya düşük olduğu kültürler, bireycilik veya toplumculuğun yüksek olduğu kültürler, belirsizlikten kaçınmanın

yüksek veya düşük olduğu kültürler ve eril veya dişil kültürler (Güney, 2011: 199). Bu kültürleri ayrı başlık altında daha detaylı incelemekte fayda vardır.

Güç mesafesinin geniş veya dar olan kültürler.

Güç mesafesi toplum, örgüt veya aile üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derecede eşit algılandığını ve onların buna kabullenip kabullenmediğini yansıtmaktadır. Güç mesafesi bazı kültürlerde geniş bazılarında ise dardır. Güç mesafesi dar olan kültürlerde işgörenler daha bağımsızdır ve demokratik yönetim tarzı uygulanmaktadır. Güç mesafesi geniş olan kültürlerde ise otokratik yönetim tarzı uygulanmaktadır ve insanların çoğu diğerlerine bağımlıdır. Ayrıca burada güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar. Oysaki güç mesafenin dar olan kültürlerde güçlü insanlar bu gücü baskı aracı olarak kullanmak yerine, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeye çalışırlar. Kısaca bu kültürleri bir birinden ayıran bir takım özellikler vardır. Bu özelliklerin bazıları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir (Hofstede, 2011: 9; Öncül ve diğ., 2016: 259; Bakan ve diğ., 2004: 83-84; Türk, 2007: 58) :

Çizelge 3.3: Güç Mesafenin Geniş ve Dar kültürlerin arasındaki fark

Geniş Güç Mesafesi	Dar Güç Mesafesi
Astlar üstlere itaat etmektedir	Astlar ve üstler bir birine yakındır
Merkezi yapı söz konusudur	Merkezi olmayan bir yapı söz konusudur
Astlar ne yapılacağıının söylenmesini beklerler	Astlar onlara danışılmasını beklerler
Ücretlendirme sisteminde farklılaşma fazladır	Ücretlendirmede pek farklılaşma yoktur
Otokratik yönetim sistemi söz konusudur	Demokratik yönetim sistemi söz konusudur

Güç mesafenin geniş olduğu kültürlerde pozisyon ve statü farklılıkları, başka bir deyişle, eşitsizlikler sık-sık görülmektedir. Çalışanlar bu tür örgütlerde, genelde, sadece üstlerin verdiği emirleri yerinde getirmektedirler. Güç mesafenin dar olduğu kültürlerde ise tam tersi- katılımlı çalışmaya önem verilmektedir; üyeler arasındaki iletişim burada daha kolay sağlanmaktadır.

Bireycilik-Toplumculuk.

Bu boyut toplum, örgüt veya gruplarda kişisel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi hâkim olduğunu gösteren bir kültürel boyuttur. Başka bir deyişle, bireycilik-toplumculuk boyutu işgörenlerin kendi başlarına veya bir grubun üyesi olarak hareket etmeleriyle ilişkilidir. Bireyciliğin yoğun olduğu kültürlerde "ben" merkezli bir düşünce hâkimdir. Burada grup üyeleri kişisel başarılarını, yani kendi çıkarlarını ön plana koymaktadırlar. Toplumculuğun yoğun olduğu kültürlerde ise örgüte bağlılık ön plandadır. Grup üyeleri burada kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler (Dursun, 2013: 52; Kalkan, 2013: 46-47). Kısacası, burada "biz" merkezli bir düşünce hâkimdir ve grubun değer ve ihtiyaçlarına büyük önem verilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma.

Belirsizlikten kaçınma boyutu insanların belirsiz geleceğe karşı sergiledikleri gerilim ile ilişkilidir. Bazı kültürlerde insanlar belirsizliklere uyum sağlayıp, onlarla baş edebilirken, bazılarında ise belirsizlikten kaçınmaktadırlar. Bu açıdan, Hofstede'ye göre iki çeşit kültür vardır: belirsizlikten kaçınmanın yoğun olduğu kültürler ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler. Her iki kültürün özellikleri ve bazı örgütsel ve yönetsel süreçlerine etkileri Çizelge 3,4'te açıklanmıştır (Хофстеде, 2014: 18; Sığı ve Tıgılı, 2006: 331-336).

Çizelge 3.4: Belirsizlikten Kaçınmanın Yüksek ve Düşük Olduğu Kültürlerin Özellikleri

	Belirsizlikten Kaçınmanın Yüksek Olduğu Kültürler	Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük Olduğu Kültürler
Yonetsel Sistem	Kurallar üzerinde kurulur	Güven üzerinde kurulur
Liderlik Süreçleri	Liderlik yapan kişilere sığınma meyli yüksektir	Liderlik yapan kişilere sığınma meyli düşüktür
Motivasyon	Motivasyon yükseltmenin en iyi aracı çalışanlara saygı duymaktır	Motivasyon yüksektir
Sorun Çözme	Belirsiz durumların en az zararla atlatılması amaçlanmaktadır	Belirsiz durumlar fırsat olarak değerlendirilip kara dönüşülmektedir
Performans	Düşük performans. Çalışanlar kendilerini meşgul gösterirler	Yüksek performans. Çalışanlar çok iş yaparlar ve çalışma istekleri içlerinden gelir
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Yaratıcılık ve yenilikçilik pek önemsenmemektedir	Yaratıcılık ve yenilikçilik ön plana çıkmaktadır
Değişim	Değişime direnme	Değişime açık

Belirsizlikten kaçınma boyutunu kısaca özetlersek, grup, kurum veya toplumlarda insanların belirsiz durumlara tepkilerini yansıtmaktadır. Belirsizlikten yüksek derecede kaçınan kültürler Çizelge 3.4 görüldüğü gibi, örgütsel kurallar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürüp, değişim ve yenilikçiliğe korkuyla yaklaşmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan kültürlerde ise insanlar değişime açık, yaratıcı ve yenilikçi kişiliğe sahip olup, risk üstlenmeyi isterler.

Eril veya dişil kültür.

Hofstede'nın Erililik-Dişlilik boyutu toplumda erkeklere ve kadınlara yüklenen rollerle ilişkilidir. İnsanlar, bu rolleri doğduğu ailede, okullarda, arkadaşlık ve komşuluk ortamlarda, çalıştıkları kurumlarda sosyalleşerek üstlenirler (Güney, 2011: 201). Eril ve dişil kültürlerde farklılıklar bulunmaktadır. Bu temel farklılıklar

aşağıdaki çizelgede sıralanmıştır (Hofstede, 2011: 9; Güney, 2011: 201; Altay, 2004: 305):

Çizelge 3.5: Eril ve Dişil Kültürlerin Özellikleri

Eril Kültür	Dişil Kültür
Kadın ve erkek rolleri arasında sosyal farklılaşma maksimum düzeydedir.	Kadın ve erkek rolleri arasında sosyal farklılaşma minimum düzeydedir.
İddialı davranma	Sevecen ve nazik davranma
Başarı ve statü ön plandadır	Yaşam kalitesi ön plandadır
İnsanlara agresif davranma	İnsanlara sevgi ve saygıyla yaklaşma
Kişiler arası anlaşmazlıklar konuşup tartışarak çözülür	Kişiler arası anlaşmazlıklar sonucunda çatışma yaşanmaz
Baskıcı yaklaşım	İnsanlara empati ile yaklaşım
Erkekler duruma göre, kadınlar duygulara göre hareket ederler	Hem kadınlar hem erkekler duruma ve duygulara göre hareket ederler

Kısaca, Erililik-Dişilik boyutu bir grupta, kurumda veya toplumda, baskın değerlerin ne derecede erkeğe ne derecede kadına has olduğunu yansıtmaktadır. Dişil kültürde baskın nitelikler uyum, duygusallık ve yardımseverlikken, eril kültürlerde ise atılganlık, maddiyat ve statüdür. Bütün bu özelliklerden yola çıkarsak dişil kültürde demokratik lider daha başarılı olacaktır, eril kültürde ise otokratik lider.

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Önceki bölümlerde "örgüt kültürü" ve "liderlik" konuları detaylı bir şekilde ele alınmıştı. Bu bölümde ise dönüşümcü liderin örgüt kültürüne etkisi üzerinde durulacaktır. Dönüşümcü lider, daha önce de belirtildiği gibi, geleceğe ve değişime dönük birisidir. Bu yüzden liderlik yaptığı kurumlarda değişime açık bir kurum kültürünün oluşumunu ve dönüşümünü desteklemeli ve kurumun buna uygun olarak yeniden biçimlenmesini sağlamalıdır.

4.1 Dönüşümcü Liderin Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkmasındaki Rolü

Örgütsel kültürün ortaya çıkışı dinamik bir süreçtir ve bu sürece birçok değişik faktörün etkisi vardır. Bu faktörler arasında organizasyon yapısı, tarihi, çalışanları, örgüt içi iletişimi, örgütün yönetim sistemi, liderleri, kurucuları vs. yer almaktadır. Literatürde, işletme kurucusu veya yönetici olarak liderin kültürün ortaya çıkma süreci üzerinde etkisini vurgulayan ve rolünü ön olana koyan birçok araştırma vardır.

Bu araştırmalardan bazıları örgüt kültürünün oluşum sürecinin aşağıdaki aşamalardan geçtiğini savunmaktadır (Kesken, 2011: 29-30):

Birinci aşamada yönetici, yeni kurulan örgütün vizyonunu, felsefesini ve stratejilerini geliştirmektedir. **İkinci aşamada** örgüt üyeleri geliştirilen stratejilere göre hareket ederler. **Üçüncü aşama** örgütün belirli bir süre içinde başarılı olmasını kapsar. **Dördüncü aşamada** örgütün vizyon ve stratejilerini yansıtan bir kültür oluşur.

Bir diğer, daha yaygın bir görüşe göre örgüt kültürünün oluşumu şu aşamaları kapsamaktadır (Luthans, 2011: 75):

İlk aşamada, tek bir kişi (işletmenin kurucusu) yeni bir fikre, girişim planına sahip olur. **İkinci aşamada**, işletmenin kurucusu bir veya daha fazla kişiyi örgüte getirir ve onunla ortak bir vizyonu paylaşan, onun bakış açısını taşıyan bir çekirdek grup oluşturur. Bu grupta herkes bu girişim fikrinin iyi, doğru, uygulanabilir olduğuna ve biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya degeceğine inanmaktadır. **Üçüncü aşamada** çekirdek grup örgüt için alan, bina, fon vs. bulmak ve patent almak için harekete geçer. **Dördüncü aşamada** ise birçok kişi örgüte getirilir ve ortak bir örgüt kültürü tarihi inşa edilmeye başlar.

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında dönüşümcü liderlerin etkisi sonsuzdur. Çünkü örgütsel kültürün içinde en önemli etken liderin kendine has tutum ve düşünceleri, neyi iyi neyi kötü olarak gördüğü, neyi cezalandırdığı, neyi ödüllendirdiğidir. Kısaca bütün örgütü etkileyen kişisel davranışlarıdır.

Gerçek lider kültürün oluşmasında etkili olmak için şu özelliklere sahip olmalıdır(Vural, 2003: 105-106):

- Anlam yükleyici, etkileyici ve organizatör olmalıdır
- Sembol, ideoloji, efsane, özel örgüt dili, tören ve seremonilerin yaratıcısı ve gerektiğinde tüm bunları değiştirebilecek kapasiteye sahip olmalıdır
- Çalışanları harekete geçirebilmeli, işletmenin yapısını canlandırabilmeli ve işletmeye esneklik kazandırabilmelidir
- İşletmeye şekil verebilecek bir tür mimar olmalıdır
- Çalışanlara ruh ve ilham vermelidir, onları yenilik ve yaratıcılığa özendirmelidir
- Takipçileriyle bütünleşebilmelidir. Bunun için de inanırlık ve coşku özelliklerine sahip olmalıdır
- Ast ve üst ilişkilerinin yüksek moral ve motivasyon üzerinde kurulduğu zaman ortaya çıkmalıdır
- Dış çevre koşullarının değişimi, belirlenmiş rol gereklerine göre davranmayı - sıradan, rutin yönetimi değil, yenilik ve yaratıcılığı gerekli kılmaktadır. Bu ise örgüt amaç ve hedeflerinin yeniden şekillendirilmesini ve dönüştürülmesini ve bu amaçlara ulaşmak için tüm elemanların omuz omuza verip çalışmalarının sağlanmasını gerektirmektedir. Lider tüm bunları yapabilecek kapasiteye sahip olmalıdır.

Bu özelliklere sahip lider hem dışsal sorunların çözülmesinde hem içsel bütünleşmenin sağlanmasında hem de sağlam bir örgüt kültürünün temelinin oluşmasında etkili olacaktır. Bu etkiyi daha da arttırmak için liderler bazı mekanizmalara başvurumaktadırlar.

Schein'e göre, örgüt kültürünün oluşum ve yaşatılma sürecinde, liderlerin kullanılması gereken mekanizmalar birincil ve ikincil mekanizmalar olarak ikiye ayrılmaktadır(Schein, 2004: 246):

Çizelge 4.1: Örgüt Kültürü Yerleştirme Mekanizmaları

Birincil Mekanizmalar	İkincil Mekanizmalar
Liderlerin genelde dikkat ettikleri ve ölçüp kontrol ettikleri şeyler	Kurumun dizayn ve yapısı
Liderlerin örgütsel krizlere ve kritik olaylara tepkisi	Örgütsel sistem ve prosedürler
Liderin kaynakları hangi kriterlere göre dağıtması	Örgütsel ayin ve ritüeller
Liderin oluşturduğu rol model	Örgütün fiziksel alanları ve binaları
Liderlerin ödül ve statü dağıtımında kullandıkları kriterler	Önemli olaylar ve insanlar hakkında hikâyeler
Liderlerin yeni elemanlar alırken, onları terfi veya emekli ettirirken kullandıkları kriterler	Örgütün felsefesi ve değerleri hakkında resmi ifadeler

Lider çizelgede yer alan mekanizmaları kullanarak kendi değerlerini, varsayımlarını ve inançlarını işletmenin günlük hayatına oturtup örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Çalışanlar ise liderlerinden etkilenecek bu norm ve değerleri kabul edip örgüt kültürünü benimsetmektedirler.

4.2 Dönüşümcü Liderin Örgüt Kültürünün Devam Ettirmesindeki Rolü

Örgüt kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli konu da, kültürün örgütün yeni elemanlarına aktarılması ve kültürün sürdürülmesidir. Dönüşümcü lider kültürün ortaya çıkmasını sağladıktan sonra organizasyondaki tüm faaliyet ve davranışları bu

kültürün benimsenmesine, devam ettirilmesine ve geliştirilmesine yönlendirmelidir. Örgüt kültürünün devamlılığını sağlamak için lider birçok faktöre dikkat etmek zorunda. Bu faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Örgüt üyelerinin seçimi. Örgüte çalışan seçerken, yapacağı işin niteliklerine uygun bilgi, beceri ve kişilik niteliklerine sahip adayı bulmak önemli olduğu gibi işletmenin değerlerine aykırı olmayacak bireysel değerlere sahip elemanları tespit etmek de çok önemlidir. Elemanın yapacağı işle bağlı niteliklerin uygunluğu birey-iş uyumunu vurgular, kişisel değerler ile örgütsel değerlerin uyumu ise birey-örgüt uyumunu gösterir ki, söz konusu uyum son zamanlar işçi seçiminde en çok önem verilen hususlardan biridir. Birey uygun beceri ve yetenekleri taşıyabilir, fakat değer ve inançları işletmenin değerlerine aykırı ise çalıştığı yeri benimseyemez, işe bağlılık düzeyi, verimliliği düşük olur. Bununla birlikte, bu tür uyumsuzluk örgüt içi çatışmalara yol açar ve dolayısıyla örgüt kültürün geliştirilmesini engeller (Erkmen, 2010: 39). Kısaca özetlersek işgören seçiminde dönüşümcü liderin asıl amacı hem örgütü başarıya ulaştırabilecek bilgili, kabiliyetli elemanları istihdam etmek hem de bu elemanların inanç ve değerlerin örgüt felsefesine uyup uymadığını tespit etmektir.

Tepe yönetimin davranışları. Tepe yönetimin tutum ve davranışlarının da kurumsal kültür üzerinde büyük bir etkisi vardır. Çünkü üst yönetimin davranışları tüm astlar için rol model oluşturmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin normları koyuş tarzları da kültürün devam ettirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, işgörenlerin risk üstlenmesi, yönetimin sunduğu özgürlük derecesi, hangi kıyafetlerin kullanılacağı, terfiler, ödüllendirmeler ve bunun gibi uygulamalar çok önemli etkenlerdir (Robins ve Judge, 2013: 520; Коровина, 2006: 14). Kısaca yöneticiler sergiledikleri davranışlarıyla, söyledikleriyle, giydikleriyle, gerçekleştirdikleri faaliyetleriyle örgüt üyelerine mesaj verip istedikleri değerler sistemini destekleyerek örgüt kültürün devam ettirilmesini sağlamaktadırlar.

Örgütsel sosyalleşme. Kurum kültürünün benimsenmesinde ve korunup devam ettirilmesinde önemli bir diğer süreç de örgütsel sosyalleşmedir. Toplumda bir insan nasıl sosyalleşebiliyorsa, örgütte de sosyalleşmesi gerçekleşmektedir.

Örgütsel sosyalleşme bir kişinin örgütteki değer, norm ve genel görmüş davranışları öğrenerek bu örgütle bütünleşme süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle örgütsel sosyalleşme örgütün temel değer ve inançlarını takviye ederek ve teşvik mekanizmalarına başvurarak örgütten kenar bir bireyi tamamen örgüte ait bir bireye

dönüştürmektedir (Kinicki, Fugate, 2012: 45). Örgüte yeni giren kişi bu örgütte neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin uygun neyin uygunsuz olduğunu öğrenerek sosyalleşmektedir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin belirli aşamaları vardır. Bu konuda araştırma yapan bilim adamları sosyalleşme ve örgütsel uyum süreçlerinin aşamalarını farklı bir şekilde sınıflandırsalar da, genel kabul görmüş üç aşama vardır (Memduhoğlu, 2008: 141-142):

- Örgüte varış öncesi. Bu aşamada lider işletmenin ve bu işletmeye yeni katılan elemanın beklentilerini saptayıp, karşılaştırmaktadır. Ayrıca faaliyet ve davranışlarla ilgili ödül ve ceza mekanizmalarını belirlemektedir.
- Örgütle karşılaşma. Bu aşamada roller tanımlanmakta, beklentiler ise kabul veya reddedilmektedir; cezalandırma ve ödüllendirme mekanizmaları uygulanmaktadır.
- Değişim ve dönüşüm. Son aşamada yeni katılan elemanın örgüt taleplerine uygun değer ve davranışlarının benimsenmesi, bireysel imajın değiştirilmesi ve üyeler arası ilişkilerin biçimlendirilmesi gerçekleşmektedir.

Görüldüğü gibi dönüşümcü liderin örgüt kültürün devam ettirilmesi üzerinde etkisi büyüktür. Çünkü işgörenlerin seçiminde, onları uygun görevlere yerleştirmede, ödül ve ceza uygulamada, eğitim ve geliştirme aktivitelerinde, sosyalleşme sürecinde ve örgütsel kültürün sürdürülmesine katkı sağlayacak diğer çalışmalarda en büyük sorumluluk lidere düşmektedir.

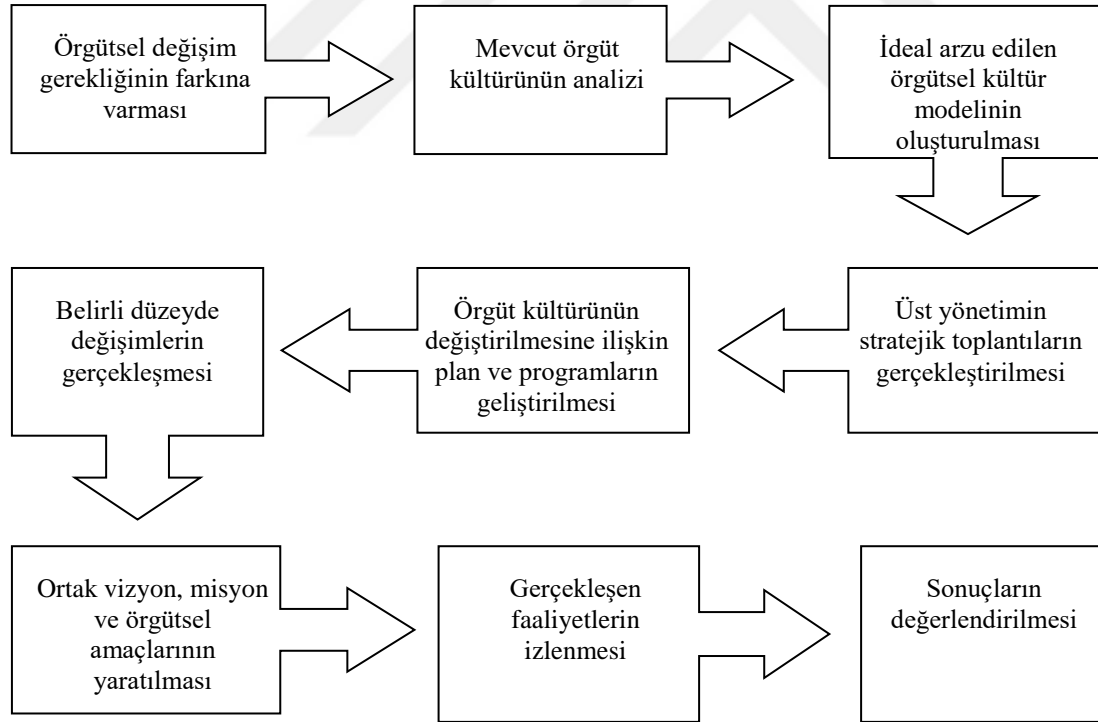
4.3 Dönüşümcü Liderin Örgüt Kültürünün Değişimindeki Rolü

Örgütsel kültürün oluşumu, yerleşmesi ve pekiştirilmesi uzun zamanda ve büyük çabalarla sağlansa da, değişebilir yapıya sahip bir olgudur. Zaten her bir örgüt hızla değişen rekabet koşullarına ayak uydurmak için sürekli olarak değişmek ve yenilenmek zorundadır. Dış çevre koşulları dışında örgüt kültürünü değişime sürükleyen başka faktörler de vardır. Bu faktörler arasında üst yönetimdeki değişimler, işletme yapısının değişimi, işletme birleşmeleri veya devirleri, çalışanların değişimi vs. yer almaktadır. Şüphesiz ki, kültürel değişim sürecinin öncülüğünü lider üstlenmelidir ve bu konuda gereken çabayı göstermelidir. Özellikle de dönüşümcü liderin, örgüt kültürün değişim sürecine çok büyük bir etkisi vardır.

Dönüşümcü lider kültürel değişime başlarken şu hususlara dikkat etmek zorundadır (Baytok, 2006: 40-41):

- Her işletmenin kendine has bir kültürü vardır ve dolayısıyla iki örgüt için aynı değişim stratejisi uygulanamaz.
- Değer, inanç ve varsayımların değiştirilmesi zor olduğu için kültürel değişim görülen öğelerden başlanmalıdır.
- Tepe yönetimin desteği olmadan başarılı kültür değişimi imkânsızdır.
- Kültürü kurumdaki çalışanlar yaşattıkları için onların inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeden kültür değişmez.
- Örgütsel değerler bu örgütün kurucusundan kaynaklandığı için direk manipüle edilerek değişmeleri mümkün değildir.

Bu hususları göz önünde bulundurmayan lider kültürel değişim sürecinde başarılı olamayacaktır. Ayrıca lider kültürel değişimi yönetirken aşağıdaki aşamalardan geçmelidir (Александрова, 2010):



Şekil 4.1: Liderin Kültürel Değişim Sürecinin Yönetim Aşamaları

Şekilden anlaşıldığı gibi kültürel değişim bu değişime ihtiyaç duyulmasıyla ve mevcut kültürün analiz edilmesiyle başlar. İlk aşamalarda lider mevcut örgüt kültürü ile ilgili bilgiler toplar ve bu kültürün eksiklerini ortaya koyar. Daha sonra ideal

Örgüt kültürünün modeli oluşturulmaktadır; belirlenen norm ve davranışlara göre stratejik toplantıların gerçekleşmesiyle plan ve programlar geliştirilmektedir. Bir sonraki aşamada değişiklikler gerçekleşir ve yeni kültürün vizyon ve misyonu, ödül ve ceza sistemleri, eğitim ve geliştirme programları, iletişim sistemi vs. belirlenmektedir. En son aşamada ise yapılanlar gözden geçirilir ve sonuçlar değerlendirilir.





5. İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

5.1 Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmada iki temel araştırma tekniğine başvurulmuştur: teorik araştırma ve uygulama. Teorik kısmında lider, dönüşümcü liderlik, liderlik davranışları, kültür, örgüt kültürü ve bunun gibi anahtar kelimeleri içeren kitap, dergi, yüksek lisans ve doktora tezleri, web adresleri taranarak gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

Tez çalışmanın uygulama kısmı ise gıda sektöründe çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Çalışanlara ulaştırılan 121 anketten 107'si değerlendirilmiştir.

5.2 Bulgular

5.2.1 İstatistiksel analiz

Tüm İstatistiksel Analizler SPSS 23.0 programında yapılmıştır. Sürekli değişkenler, medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama \pm standart sapma) gösterimi ile ifade edilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uyumu Shapiro-Wilk Testi ile sınanmış ve test sonucunda Sürekli değişkenlere ait gruplar arası karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis Testi, Mann-Whitney U Testi, One-Way ANOVA ve Independent-Samples T Test kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. İstatistiksel anlam düzeyi $p<0,05$ olarak belirlenmiştir.

5.2.2 Demografik özelliklere göre dağılım

Ankete katılan çalışanlar 121 kişi olup, 14 kişinin demografik sorulara eksik cevap vermesi nedeniyle anketi geçersiz sayılmış olup 107 katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, iş yerindeki kıdemi ve pozisyonu ile ilgili verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.1: Demografik Özellikler

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Erkek	75	70,1
Kadın	32	29,9
Toplam	107	100
Yaş		
20-30 yaş	38	35,5
31-40 yaş	48	44,9
41 yaş ve üstü	21	19,6
Toplam	107	100
Eğitim Seviyesi		
İlköğretim	33	30,8
Lise	37	34,6
Lisans ve Üstü	37	34,6
Toplam	107	100
İş Yerindeki Kıdem		
0-5 Yıl	61	57
6-10 Yıl	23	21,5
11 Yıl ve üstü	23	21,5
Toplam	107	100,0
Pozisyon		
İdari Personel	33	30,8
Teknik Personel	37	34,6
İşçi	37	34,6
Toplam	107	100

Görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %70,1'i erkek, %29,9'u kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %35,5'inin 20-30 yaş, % 44,9'unun 31-40 yaş ve %19,6'sınında 41 yaş ve üzerinde olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların eğitim seviyesi incelendiğinde %30,8'inin ilköğretim mezunu, %34,6'sının lise mezunu ve yine 34,6'sının lisans ve üstü mezunu olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların yarısından fazlası bulunduğu iş yerinde 5 yıldan daha az süredir çalışmaktadır. Pozisyonları incelendiğinde ankete katılanların %30,8'i idari personel, %34,6'sı teknik personel ve yine %34,6'sınında işçi pozisyonunda çalışmaya devam etmekte olduğunu görmekteyiz.

5.3 Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çizelge 5.2: Anket Sorularının Güvenirlilik Analizi

Ana Faktörler	Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği	0,95	20
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,90	30

50 sorudan oluşan örnekleminizde, Çizelge 5.2'de gördüğümüz gibi dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğine ve örgüt kültürü ölçeğine uyguladığımız güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değerleri sırası ile 0,95 ve 0,90 bulunmuştur. Bu değerler bize ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Alt ölçeklere göre güvenirlilik analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.3: Alt Ölçeklere Göre Güvenirlik Analizi

Alt Ölçekler	Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği		
Karizma	0,91	6
İlham Kaynağı Olma	0,90	4
Entelektüel Uyarım	0,886	4
Bireysel Destek	0,882	6
Örgütsel Kültür Ölçeği		
Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma	0,798	6
Takım Çalışması	0,828	6
Adaptasyon ve Uyum	0,686	6
Bütünleşme	0,667	6
Meşruluk	0,675	6

Çizelge 5.3 incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğinin tüm alt boyutları için ölçek yüksek güvenirlikte olup, örgütsel kültür ölçeğinden amaç edinme ve amaca ulaşma, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk için ölçek oldukça güvenilirdir. Takım çalışması için yüksek güvenirliktedir.

5.4 Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Analizler

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarına göre yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, pozisyon, iş Yerindeki kıdem değişken grupları için aşağıdaki hipotezler sınanmıştır.

H₀: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Karizma alt boyuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Karizma alt boyuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır

H₀: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından İlham Kaynağı Olma alt boyuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından İlham Kaynağı Olma alt boyuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır.

H₀: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Entelektüel Uyarım alt boyuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Entelektüel Uyarım alt boyuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır.

H₀: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Bireysel Destek alt boyuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Bireysel Destek alt boyuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır.



5.4.1 Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.4: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin Yaşa Göre İstatistiksel Analizi

	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p-değeri</i>
Boyutlar	Yaş		
Karizma	20-30 Yaş (n=38)	4,33(1,17-5) (4±1,10)	0,947 ^a
	31-40 Yaş (n=48)	4,16(1,83-5) (4,14±0,72)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	4,16(2,83-5) (4,24±0,55)	
İlham Kaynağı Olma	20-30 Yaş (n=38)	4(1-5) (3,74±1,10)	0,125 ^a
	31-40 Yaş (n=48)	4,12(3-5) (4,26±0,55)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	4(3-5) (4,09±0,49)	
Entelektüel Uyarım	20-30 Yaş (n=38)	4,25(1-5) (3,88±1,10)	0,620 ^a
	31-40 Yaş (n=48)	4,12(2,50-5) (4,19±0,62)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	4(3-5) (4,08±0,47)	
Bireysel Destek	20-30 Yaş (n=38)	4(1-5) (3,73±0,93)	0,045 ^a
	31-40 Yaş (n=48)	4,16(2,17-5) (4,19±0,63)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	4(2,33-5) (3,99±0,58)	
Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan(minimum-maksimum) olarak verilmiştir. a:Kruskall-Wallis Testi			

Çizelge 5.4'te görüldüğü gibi Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından yalnızca Bireysel Destek alt boyuta göre yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Bu farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını incelemek üzere ikili karşılaştırmalarla yapılan analizler Çizelge 5.5'te ifade edilmiştir.

Çizelge 5.5: Bireysel Destek Alt Boyu için Yaş grupları arası karşılaştırmalar

Yaş Grupları	<i>p- değeri</i>
20-30 Yaş-41 Yaş ve üzeri	1,00
41 yaş ve üzeri-31-40 Yaş	0,633
20-30 yaş-31-40 Yaş	0,041

Çizelge 5.5'te görüldüğü gibi yaş grupları arasında bulunan anlamlı farklılık 20-30 Yaş ve 31-40 Yaş grupları arasındadır ($p<0,05$). 31-40 Yaş grubu katılımcıların bireysel destek skor ortalamalarının 20-30 yaş grubundakilere göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.4.2 Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.6: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin Eğitim Seviyesine Göre İstatistiksel Analizi

	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p-değeri</i>
Boyutlar	Eğitim Seviyesi		
Karizma	İlköğretim (n=33)	4(1,17-5) (4,01±0,77)	0,268 ^a
	Lise (n=37)	4,33(1,83-5) (4,19±0,77)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	4,33(1,17-5) (4,12±0,98)	
İlham Kaynağı Olma	İlköğretim (n=33)	4(1-5) (3,88±0,84)	0,135 ^a
	Lise (n=37)	4(2,75-5) (4,13±0,57)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	4,25(1-5) (4,10±0,97)	
Entelektüel Uyarım	İlköğretim (n=33)	4(1-5) (3,97±0,83)	0,197 ^a
	Lise (n=37)	4(2-5) (4,05±0,66)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	4,25(1-5) (4,14-0,83)	
Bireysel Destek	İlköğretim (n=33)	4,16(1-5) (4,03±0,85)	0,656 ^a
	Lise (n=37)	4(3-5) (3,99±0,54)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	4(1-5) (3,94±0,89)	
Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan (minimum-maksimum) olarak verilmiştir.			
a:Kruskall-Wallis Testi			

Çizelge 5.6'da görüldüğü gibi Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından herhangi bir alt boyut için eğitim seviyesine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

5.4.3 Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.7: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin Cinsiyete Göre İstatistiksel Analizi

	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p-değeri</i>
Boyutlar	Cinsiyet		
Karizma	Erkek (n=75)	4,17(1,33-5) (4,13±0,78)	0,943 ^b
	Kadın (n=32)	4,17(1,17-5) (4,08±1,01)	
İlham Kaynağı Olma	Erkek (n=75)	4(1,25-5) (4,09±0,68)	0,854 ^b
	Kadın (n=32)	4,12(1-5) (3,92±1,06)	
Entelektüel Uyarım	Erkek (n=75)	4,25(2-5) (4,13±0,66)	0,854 ^b
	Kadın (n=32)	4(1-5) (3,89±1,08)	
Bireysel Destek	Erkek (n=75)	4(2,17-5) (3,99±0,65)	0,282 ^b
	Kadın (n=32)	4,08(1-5) (4±1,01)	
Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan (minimum-maksimum) olarak verilmiştir. b:Mann-Whitney U Test			

Çizelge 5.7'de görüldüğü gibi Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından herhangi bir alt boyut için cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

5.4.4 Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işteki pozisyona göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işteki pozisyona göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.8: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin İşteki Pozisyona Göre İstatistiksel Analizi

	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p</i> -değeri
Boyutlar	Pozisyon		
Karizma	İdari Personel (n=43)	4,5(1,33-5) (4,31±0,77)	0,052 ^a
	Teknik Personel (n=11)	4(1,17-5) (3,91±1,11)	
	İşçi (n=53)	4,17(1,17-5) (3,99±0,84)	
İlham Kaynağı Olma	İdari Personel (n=43)	4,25(1,75-5) (4,27±0,74)	0,004 ^a
	Teknik Personel (n=11)	4,25(1-5) (4,02±1,12)	
	İşçi (n=53)	4(1-5) (3,87±0,77)	
Entelektüel Uyarım	İdari Personel (n=43)	4,25(1-5) (4,24±0,72)	0,105 ^a
	Teknik Personel (n=11)	4,25(1,2-5) (3,96±1,04)	
	İşçi (n=53)	4(1-5) (3,93±0,83)	
Bireysel Destek	İdari Personel (n=43)	4(2,83-5) (4,16±0,61)	0,317 ^a
	Teknik Personel (n=11)	4(1-5) (3,74±1,22)	
	İşçi (n=53)	4(1-5) (3,99±0,77)	
Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan (minimum-maksimum) olarak verilmiştir. a:Kruskall-Wallis Testi			

Çizelge 5.8’de görüldüğü gibi Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından yalnızca ilham kaynağı olma alt boyutuna göre iş yerindeki pozisyon grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek üzere ikili karşılaştırmalarla yapılan analizler Çizelge 5.9’da ifade edilmiştir.

Çizelge 5.9: İlham Kaynağı Olma Alt Boyu için İşteki Pozisyona göre karşılaştırmalar

Pozisyon	<i>p- değeri</i>
İşçi-Teknik Personel	0,312
İşçi-İdari Personel	0,004
Teknik Personel-İdari Personel	1,000

Çizelge 5.9’da görüldüğü gibi iş yerindeki pozisyona göre İşçi ile İdari Personel grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). İdari Personel pozisyonunda çalışanların İlham Kaynağı Olma skor ortalamaları işçilerinkinden anlamlı ölçüde daha fazladır.

5.4.5 Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.10: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Alt Ölçeklerin İşyerindeki Kıdeme Göre İstatistiksel Analizi

Boyutlar	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p</i> -değeri
Karizma	0-5 Yıl (n=61)	4,33(1,17-5) (4,08±0,97)	0,537 ^a
	6-10 Yıl (n=23)	4,17(1,83-5) (4,23±0,71)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	4,17(2,83-5) (4,08±0,63)	
İlham Kaynağı Olma	0-5 Yıl (n=61)	4(1-5) (3,93±0,96)	0,650 ^a
	6-10 Yıl (n=23)	4(3,25-5) (4,16±0,53)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	4(3-5) (4,23±0,57)	
Entelektüel Uyarım	0-5 Yıl (n=61)	4(1-5) (3,97±0,91)	0,529 ^a
	6-10 Yıl (n=23)	4,25(2-5) (4,17±0,77)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	4(3-5) (4,18±0,54)	
Bireysel Destek	0-5 Yıl (n=61)	4(1-5) (3,98±0,83)	0,911 ^a
	6-10 Yıl (n=23)	4(3-5) (4,04±0,66)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	4(2,17-5) (3,97±0,74)	

Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan (minimum-maksimum) olarak verilmiştir.
a:Kruskall-Wallis Testi

Çizelge 5.10’da görüldüğü gibi Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından herhangi bir alt boyut için iş yerindeki kıdeme göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

5.5 Örgüt Kültürüne İlişkin Analizler

Örgüt Kültürü Ölçeğinin alt boyutlarına göre yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, pozisyon, iş yerindeki kıdem değişken grupları için aşağıdaki hipotezler sınanmıştır.

H₀: Örgüt Kültüründe Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Örgüt Kültüründe Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır.

H₀: Örgüt Kültüründe Takım Çalışması alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Örgüt Kültüründe Takım Çalışması alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır.

H₀: Örgüt Kültüründe Adaptasyon ve Uyum alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Örgüt Kültüründe Adaptasyon ve Uyum alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır.

H₀: Örgüt Kültüründe Bütünleşme alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Örgüt Kültüründe Bütünleşme alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır.

H₀: Örgüt Kültüründe Meşruluk alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H_A: Örgüt Kültüründe Meşruluk alt boyutuna göre gruplar arasında anlamlı fark vardır.

5.5.1 Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.11: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin Yaşa Göre İstatistiksel Analizi

Boyutlar	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p</i> -değeri
Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma	20-30 Yaş (n=38)	3,75(1-5) (3,65±0,87)	0,021 ^a
	31-40 Yaş (n=48)	4(2,17-5) (4,04±0,67)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	3,66(2-4,83) (3,61±0,65)	
Takım Çalışması	20-30 Yaş (n=38)	3,83(1-5) (3,67±0,84)	0,058 ^a
	31-40 Yaş (n=48)	4(2,50-5) (4,04±0,67)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	3,50(2,67-5) (3,64±0,59)	
Adaptasyon ve Uyum	20-30 Yaş (n=38)	3,16(1,67-5) (3,22±0,76)	0,427 ^c
	31-40 Yaş (n=48)	3(2-5) (3,21±0,74)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	2,83(2-4,67) (2,98±0,60)	
Bütünleşme	20-30 Yaş (n=38)	3,50(2,17-5) (3,53±0,66)	0,880 ^c
	31-40 Yaş (n=48)	3,41(1,883-5) (3,47±0,73)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	3,33(2,33±4,67) (2,83±0,60)	
Meşruluk	20-30 Yaş (n=38)	3,83(2,17-5) (3,71±0,66)	0,279 ^c
	31-40 Yaş (n=48)	3,66(2-5) (3,84±0,64)	
	41 Yaş ve üzeri (n=21)	3,66(2,50±4,50) (3,57±0,58)	

Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan(minimum-maksimum) olarak verilmiştir.

a:Kruskall-Wallis Testi

c:One Way Anova

Çizelge 5.11 incelendiğinde Örgüt Kültürü ölçeğinde sadece Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma alt boyutuna göre yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek üzere ikili karşılaştırmalarla yapılan analizler Çizelge 5.12’de ifade edilmiştir.

Çizelge 5.12: Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma Alt Boyu için Yaş grupları arası karşılaştırmalar

Yaş Grupları	<i>p- değeri</i>
41 Yaş ve üzeri-20-30 Yaş	1,00
41 yaş ve üzeri-31-40 Yaş	0,048
20-30 yaş-31-40 Yaş	0,085

Çizelge 5.12’de görüldüğü gibi yaş grupları arasında bulunan anlamlı farklılık 41 Yaş ve üzeri-31-40 Yaş grupları arasındadır ($p<0,05$). 31-40 Yaş grubu katılımcıların Amaç edinme ve Amaca Ulaşma skor ortalamalarının 41 yaş ve üstü yaş grubundakilere göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.5.2 Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.13: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin Eğitim Seviyesine Göre İstatistiksel Analizi

	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p</i> -değeri
Boyutlar	Eğitim Seviyesi		
Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma	İlköğretim (n=33)	4(1-5) (3,94±0,86)	0,151 ^a
	Lise (n=37)	3,66(2,17-5) (3,68±0,64)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	3,83(2-5) (3,86 ±0,79)	
Takım Çalışması	İlköğretim (n=33)	4(1-5) (3,89±0,86)	0,283 ^a
	Lise (n=37)	3,66(2,17-5) (3,68±0,70)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	4(2,67-5) (3,92±0,65)	
Adaptasyon ve Uyum	İlköğretim (n=33)	3,16(2-5) (3,26±0,73)	0,273 ^a
	Lise (n=37)	3(2-4,67) (3,02±0,65)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	3,16(1,67-5) (3,23±0,79)	
Bütünleşme	İlköğretim (n=33)	3,50(2,17-5) (3,62±0,59)	0,165 ^c
	Lise (n=37)	3,33(1,83-4,83) (3,32±0,71)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	3,50(2,17-5) (3,52±0,71)	
Meşruluk	İlköğretim (n=33)	3,66(2,17-5) (3,66±0,61)	0,124 ^c
	Lise (n=37)	3,66(2-5) (3,64±0,69)	
	Lisans ve Üstü (n=37)	3,83(2,83-5) (3,92±0,59)	

Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan (minimum-maksimum) olarak verilmiştir.
a:Kruskall-Wallis Testi
c:One Way Anova

Çizelge 5.13'te görüldüğü gibi Örgüt Kültürü ölçeğinin herhangi bir alt boyutu için Eğitim Seviyesine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

5.5.3 Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.14: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin Cinsiyete Göre İstatistiksel Analizi

	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p-değeri</i>
Boyutlar	Cinsiyet		
Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma	Erkek (n=75)	3,83(1,83-5) (3,75±0,71)	0,044 ^b
	Kadın (n=32)	4,08(1-5) (3,98±0,87)	
Takım Çalışması	Erkek (n=75)	3,83(1,83-5) (3,79±0,70)	0,203 ^b
	Kadın (n=32)	4(1-5) (3,93±0,82)	
Adaptasyon ve Uyum	Erkek (n=75)	3(2-5) (3,17±0,68)	0,822 ^b
	Kadın (n=32)	3,08(1,67-5) (3,16±0,82)	
Bütünleşme	Erkek (n=75)	3,33(2,17-5) (3,48±0,62)	0,911 ^d
	Kadın (n=32)	3,58(1,83-5) (3,50±0,81)	
Meşruluk	Erkek (n=75)	3,66(2,17-5) (3,71±)	0,508 ^d
	Kadın (n=32)	3,91(2-5) (3,81±0,72)	
Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan (minimum-maksimum) olarak verilmiştir.			
b:Mann-Whitney U Testi			
d:Independent Samples Test			

Çizelge 5.14 incelendiğinde Örgüt Kültürü ölçeğinin yalnızca amaç edinme ve amaca ulaşma alt boyutuna göre cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p<0,05$). Kadınların Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma skor ortalamaları erkeklerinkinden anlamlı ölçüde daha fazladır.

5.5.4 Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin iş yerindeki pozisyona göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin iş yerindeki pozisyona göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.15: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin İş Yerindeki Pozisyona Göre İstatistiksel Analizi

	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p-değeri</i>
Boyutlar	Pozisyon		
Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma	İdari Personel (n=43)	3,83(2-5) (3,83±0,73)	0,971 ^a
	Teknik Personel (n=11)	3,83(2,17-4,83) (3,80±0,80)	
	İşçi (n=53)	4(1-5) (3,81±0,80)	
Takım Çalışması	İdari Personel (n=43)	4(2,67-5) (3,89±0,67)	0,860 ^a
	Teknik Personel (n=11)	4(2,50±4,75) (3,90±0,56)	
	İşçi (n=53)	3,95(1-5) (3,77±0,83)	
Adaptasyon ve Uyum	İdari Personel (n=43)	3(2-5) (3,22±0,72)	0,160 ^a
	Teknik Personel (n=11)	2,66(1,67-3,50) (2,72±0,62)	
	İşçi (n=53)	3,16(2-5) (3,22±0,73)	
Bütünleşme	İdari Personel (n=43)	3,33(1,83-5) (3,44±0,71)	0,541 ^c
	Teknik Personel (n=11)	3,66(2,33-4) (3,31±0,55)	
	İşçi (n=53)	3,50(1,83-5) (3,56±0,68)	
Meşruluk	İdari Personel (n=43)	3,83(2-5) (3,85±0,66)	0,385 ^c
	Teknik Personel (n=11)	3,66(2,50-4,17) (3,63±0,51)	
	İşçi (n=53)	3,66(2,17-5) (3,68±0,64)	
Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan (minimum-maksimum) olarak verilmiştir.			
a:Kruskal-Wallis Test			
c:One-Way Anova			

Çizelge 5.15'te görüldüğü gibi Örgüt Kültürü ölçeğinin herhangi bir alt boyutu için İş Yerindeki Pozisyona göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

5.5.5 Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin iş yerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin iş yerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 5.16: Örgüt Kültürüne İlişkin Alt Ölçeklerin İş Yerindeki Kıdeme Göre İstatistiksel Analizi

	Değişken	Tanımlayıcı İstatistikler	<i>p-değeri</i>
Boyutlar	İş Yerindeki Kıdem		
Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma	0-5 Yıl (n=61)	3,83(1-5) (3,83±0,75)	0,354 ^a
	6-10 Yıl (n=23)	4(2,50-5) (3,94±0,86)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	3,66(2-5) (3,66±0,72)	
Takım Çalışması	0-5 Yıl (n=61)	4(1-5) (3,88±0,70)	0,163 ^a
	6-10 Yıl (n=23)	4(2,17±5) (3,89±0,87)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	3,33(2,50-5) (3,63±0,71)	
Adaptasyon ve Uyum	0-5 Yıl (n=61)	3,16(1,67-5) (3,13±0,73)	0,169 ^a
	6-10 Yıl (n=23)	3,33(2,17-5) (3,42±0,79)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	2,83(2-5) (3,03±0,62)	
Bütünleşme	0-5 Yıl (n=61)	3,50(1,83±5) (3,45±0,65)	0,062 ^a
	6-10 Yıl (n=23)	3,83(2,83-5) (3,82±0,74)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	3,83(2,83-5) (3,82±0,74)	
Meşruluk	0-5 Yıl (n=61)	3,66(2-5) (3,72±0,60)	0,002 ^c
	6-10 Yıl (n=23)	4,16(2,81-5) (4,09±0,66)	
	11 Yıl ve üzeri (n=23)	3,50(2,50-4,67) (3,46±0,56)	
Veriler (ortalama±standart sapma) ve medyan (minimum-maksimum) olarak verilmiştir. a:Kruskal-Wallis Test; c:One-Way Anova			

Çizelge 5.16 incelendiğinde Örgüt Kültürü ölçeğinin yalnızca meşruluk alt boyutlarına göre İş Yerindeki Kıdeme göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p < 0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek üzere yapılan Tukey testi Çizelge 5.17'deki gibidir.

Çizelge 5.17: Meşruluk Alt Boyutu için İş Yerindeki Kıdem grupları arası karşılaştırmalar

Kıdem	<i>p- değeri</i>
0-5 Yıl -6-10 Yıl	0,029
0-5 Yıl -11 Yıl ve üzeri	0,201
6-10 Yıl -11 Yıl ve üzeri	0,002

Çizelge 5.17'de görüldüğü gibi İş Yerindeki Kıdem grupları arasında bulunan anlamlı farklılık 0-5 Yıl-6-10 Yıl ve 6-10 Yıl -11 Yıl ve üzeri kıdem grupları arasındadır ($p < 0,05$). 6-10 Yıl kıdeme sahip katılımcıların Kıdem skor ortalamalarının 0-5 Yıl kıdeme sahip katılımcılara göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine 6-10 Yıl kıdeme sahip katılımcıların Kıdem skor ortalamalarının 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılara göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.6 Korelasyon Analizi

5.6.1 Korelasyona ilişkin hipotez testleri

H_0 : Dönüşümcü liderlik değişkeni ile amaç edinme ve amaca ulaşma değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_A : Dönüşümcü liderlik değişkeni ile amaç edinme ve amaca ulaşma değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Dönüşümcü liderlik değişkeni ile takım çalışması değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_A : Dönüşümcü liderlik değişkeni ile takım çalışması değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Dönüşümcü liderlik değişkeni ile adaptasyon ve uyum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_A : Dönüşümcü liderlik değişkeni ile adaptasyon ve uyum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Dönüşümcü liderlik değişkeni bütünleşme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_A : Dönüşümcü liderlik değişkeni bütünleşme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Dönüşümcü liderlik değişkeni ile meşruluk değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_A : Dönüşümcü liderlik değişkeni ile meşruluk değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 5.18: Dönüşümcü Liderliğin alt boyutları ile ilişkisi

Dönüşümcü Liderlik	r	p-değeri
Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma	0,383	0,001
Takım Çalışması	0,620	0,001
Adaptasyon ve Uyum	0,206	0,034
Bütünleşme	0,224	0,011
Meşruluk	0,493	0,001

r: Spearman Korelasyon Katsayısı

Çizelge 5.18 incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik ile Amaç edinme ve amaca Ulaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki düşük seviyede ve aynı yöndedir. Dönüşümcü Liderlik ile Takım çalışması arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki orta seviyede ve aynı yöndedir. Dönüşümcü liderlik ile Adaptasyon ve Uyum arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki düşük seviyede ve aynı yöndedir. Dönüşümcü liderlik ile Bütünleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki çok düşük seviyede ve aynı yöndedir. Dönüşümcü liderlik ile Meşruluk

arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p < 0,05$). Bu ilişki orta seviyede ve aynı yöndedir.



6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz işletmeler yaşamını sürdürmek ve rekabet avantajını elde etmek için dış çevre koşullarının hızlı gelişip değişmesine ayak uydurmak zorundadırlar. Bu ayak uydurma süreci örgütlerin güçlü kültürleriyle gerçekleşmektedir. Örgütsel kültürün güçlü ve etkili olması ise yenilikçi, risk alıcı, yönlendirici, değişime açık ve vizyoner bir dönüşümcü liderlikle mümkündür. Dönüşümcü lider örgütsel külürünün ortaya çıkmasının, devam ettirilmesinin, gelişmesinin ve değiştirilmesinin temel belirleyicisidir.

Bu çalışmada işletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle liderlik ve örgütsel kültür konuları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Bu açıklamalar, verilen bilgiler ve bu bağlamda İstanbul ilinde gıda sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışması ve anket verileri SPSS 23.0 programı ortamında yapılan analizde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankete katılan çalışanlar 121 kişi olup, 14 kişinin demografik sorulara eksik cevap vermesi nedeniyle anketleri geçersiz sayılmış olup 107 katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, işyerindeki kıdem ve pozisyonu ile ilgili analizler gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen sonuçlar kısaca özetlenecek olursa, katılımcıların çoğunun erkek (%70,1), 31-40 yaş arasında (%44,90), idari ve teknik personel konumunda (%34,6) lise, lisans ve üstü mezunları (%34,6) ve konumlarında 5 yıldan daha az süre (%57) çalıştıkları görülmektedir.

Toplam 50 sorudan oluşan örneklemimizde dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğine ve örgüt kültürü ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değerleri sırası ile 0,95 ve 0,90 bulunmuştur.

Alt ölçeklere göre güvenilirlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik davranışı tüm alt boyutları için (karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım, bireysel destek) ölçek yüksek güvenilirlikte olup, örgütsel kültür ölçeğinden amaç edinme ve amaca ulaşma, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk için ölçek oldukça güvenilirliktedir. Takım çalışması için yüksek güvenilirliktedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin analizlerde yalnızca bireysel destek alt boyuta göre yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 30-41 yaş grubu çalışanlar bireysel skor ortalamalarının 20-30 yaş grubundakilerine göre anlamlı ölçüde daha yüksektir. Bu farklılık 31-40 yaş grubunda olan çalışanların genelde yaştan kaynaklanan tecrübelerine göre 20-30 yaş grubundaki çalışanlara kıyasla liderlerin onlara karşı gösterdikleri bireysel farklılıkları daha objektif değerlendirme niteliğine sahip olduklarından kaynaklanabilmektedir. Aynı şekilde yalnızca ilham kaynağı olma alt boyuta göre işyerindeki pozisyon grupları arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Burada idari personel pozisyonunda çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetten ve işçilere kıyasla iş tatminleri daha yüksek olduğu için lideri ilham kaynağı olarak algılama düzeyleri de daha yüksektir.

Yapılan analizlerde dönüşümcü liderlik davranışlarından herhangi bir alt boyut için eğitim seviyesine, cinsiyete ve iş yerindeki kıdeme göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Örgüt kültürüne ilişkin analizlerde sadece amaç edinme ve amaca ulaşma alt boyutuna göre yaş grupları ve cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. 31-40 yaş grubuna ait çalışanlarda genelde geleceği şekillendirme ve yaşamın kalitesini yükseltme isteği 41 yaş ve yukarı çalışanlara göre daha yüksek olduğu için amaç edinme ve amaca ulaşma skor ortalamaları da daha yüksektir. Cinsiyete göre farklılık ise kadınların erkeklere göre daha çok kendilerini ispat etme duygusuna sahip olduklarından kaynaklanıp, amaç edinme ve amaca ulaşma skor ortalamalarının da erkeklerinden daha fazla olduğu görünmektedir.

Eğitim seviyesine ve işyerindeki pozisyona göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Örgüt kültürü ölçeğinin yalnızca meşruluk alt boyutlarına göre işyerindeki kıdeme göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark görülmektedir. 6-10 yıl kıdeme

sahip çalışanlar hem 0-5 yıl kıdeme sahip çalışanlara göre, hem 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlara göre anlamlı ölçüde daha yüksektir.

0-5 yıl kıdeme sahip olanlar kıyasla yeni oldukları için örgüte bağlılık düzeyleri de fazla değildir. Bu gruba ait çalışanlar belirsizliği kabuledilir bir özellik olarak görmektedirler, risk almayı pek istemezler ve iş güvencesini işletme başarısından üstün tutabilirler. 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ise genelde iş hayatında başarılı olmak ve çalıştığı yerde daha yüksek basamaklara ulaşmak için yeni fikir ve davranışları hoşgörüyü karşılarlar, risk almaktan kaçınmazlar ve her tür değişime açık olmaktadır. 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara gelince de bu gruba ait çalışanlar genelde yerleşik değerlere sahip olmaktadır ve bu yüzden mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaktadırlar.

İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürünü ne derecede etkilediğini anlamak amacıyla aşağıda yer alan hipotezler korelasyon analizi ile test edilmiş ve hepsinde ilişki olduğu görülmüştür. Bu da dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini kanıtlamaktadır.

H₁: Dönüşümcü liderlik ile amaç edinme ve amaca ulaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₂: Dönüşümcü liderlik ile takım çalışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₃: Dönüşümcü liderlik ile adaptasyon ve uyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₄: Dönüşümcü liderlikle bütünleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₅: Dönüşümcü liderlik ile meşruluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Rekabet avantajını elde edip yaşamını verimli bir biçimde sürdürmek isteyen örgütlerde güçlü bir kültür oluşturabilmek ve bu kültürü geliştirmek için dönüşümcü liderlere önerilerim şunlardır:

- Dönüşümcü lider tüm çalışanlara işletmenin bir parçası olduğunu hissettirmelidir.
- Dönüşümcü lider çalışanlarda takım ruhunu desteklemelidir.

- Dönüşümcü lider her çalışanına bir birey olarak davranmalıdır ve her birinin sorunlarıyla ilgilenmelidir
- Dönüşümcü lider çalışanların eğitimine önem vermeli ve onlara bu yönde katkı sağlamalıdır.
- Dönüşümcü lider karar alma süreçlerinde takipçilerinin fikrini almalı ve işletme yararına olan kararlar vermelidir.
- Dönüşümcü lider değişime açık olmalıdır.
- Dönüşümcü lider örgütteki değer ve normları çalışanlara aktarmalıdır, onlara örgüt kültürü hakkında bilgi vermelidir.

Yapılan bu araştırma dönüşümü liderlik ve örgüt kültürü için kavramsal bir yapı oluşturmuş, bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmaların geliştirmesinde yol gösterici niteliğini taşımaktadır. Bu konuda farklı işletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi konusunda yeni çalışmalar yapılması gerektiği kanaatindeyim.

KAYNAKLAR

- Akbaba A. ve Erenler E.** (2008). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 19, Sayı 1.
- Akın A.** (1995). "Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Atatürk Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Fakültesi, Erzurum.
- Akıncı Vural Z. B.** (2005). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akıncı Vural Z. B., Coşkun G.** (2007). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Akşit H.** (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Akyar A.** (2011). *Lider Yönetici Adayının El Kitabı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik 1*, İlya Yayınevi, İzmir.
- Alamur B.** (2005). "Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Eskişehir.
- Alkahtani H., Dawson R. ve Lock R.** (2013). *The Impact of Culture on Saudi Arabian Information Systems Security*, Loughborough University Institutional Repository.
- Altay H.** (2004). "Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 9, Sayı 1, 301-321.
- Arslan A.** (2012). "Örgüt Kültürü Düzeylerinin Demografik Açından Farklılaşması Üzerine PTT Kocaeli Başmüdürlüğü'nde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı 1.
- Aşkun İ. C. ve Tokat B.** (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Ataman G.** (2009). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Ather S. M. ve Sobhani F. A.** (2008), "Managerial Leadership: An Islamic Perspective", *IIUC STUDIES*, Vol. 4.
- Aydınlı H. İ.** (2003). "Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi", *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı 7.
- Aydoğmuş H. İ.** (2004). "Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ericeys Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kayseri.

- Aykanat Z.** (2010). “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kamu Yönetimi Fakültesi, Karaman.
- Bakan İ. ve Büyükbeşe T.** (2010). “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, Sayı 19.
- Bakan İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç.** (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde - Örgüt Kültürü*, Aktüel Yayınları, Bursa
- Baltaş A.** (2012). *Türk Kültüründe Yönetmek*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil İ.** (2014). *Liderlik*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Baykal A. N.** (1998). *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Nordstern İmtaş Yayınları, İstanbul.
- Bayrak S.** (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II”, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı 1.
- Baysal C. ve Tekarslan E.** (1998). *Davranış Bilimleri*, İU İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Baytok A.** (2006). “Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Afyonkarahisar.
- Birkan K. C.** (2009). “Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İÜ, Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Fakültesi, İstanbul.
- Blank W., Weitzel J. R. ve Green S. G.** (1990). “A test of the Situational Leadership Theory”, *Personnel Psychology*, Vol. 43.
- Bogdanić D.** (2012). “Expectations of Participative Leadership Behavior in Bosnia and Herzegovina”, *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, Vol. 2, No 2.
- Bozoğlan İ. T.** (2010). “Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir.
- Cacciattolo K.** (2014). “Understanding Organisational Cultures”, *European Scientific Journal*, Special Edition, Vol. 2.
- Cameron K.** (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Cameron K. S., Quinn R. E.** (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Can H., Aşan Ö., Aydın E. M.** (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Canpolat Z.** (2012). “Hemşirelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılığının Değerlendirilmesi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Bilim Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, İstanbul.

- Çaloğlu D. Ö.** (2014). "Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ufuk Üniversitesi, İnsan Kaynakları Fakültesi, Ankara.
- Çelik C., Koşar A.** (2015). "Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 24, Sayı 2, 47-62.
- Çetin C., Özcan E. D., Taşkıran E. ve Özdemirci A.** (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İTO yayınları, İstanbul.
- Çetin N. B. ve Beceren E.** (2007). "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı 5.
- Demir C., Yılmaz M. K. Ve Çevirgen A.** (2010). "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı 1.
- Dereli T.** (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, AR yayınları, İstanbul.
- Derya S.** (2010). "Liderlik Tarzları Ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Isparta.
- Doğan B.** (2007). *Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan S.** (2005). "Dönüşümcü Liderlik", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İnönü Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Malatya.
- Dursun İ. T.** (2013). "Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı 4, 43-56.
- Dümen G.** (2008). "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ankara.
- Eraslan L.** (2004). "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303-5134.
- Erdal M.** (2007). "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kahramanmaraş.
- Erdoğan İ.** (2007). *İşletmelerde Davranış*, MİAD Yayınları, İstanbul.
- Eren E.** (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkmen T.** (2010). *Örgüt kültürü*, Beta Yayın evi, İstanbul.
- Erol G.** (2012). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Fakültesi, Balıkesir.
- Eröncer L.** (2004). "Liderlik Temelli Motivasyonun İncelenmesi", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli.
- Ertan-Kantos Z.** (2011). "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal bir Çözümleme", *EBAD, Uluslararası E-DERĐİ*, Cilt:1, Sayı 1.
- Fındıkçı İ.** (2013). *Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.

- Ghinea V. M., Brătianu C.** (2012). "Organizational Culture Modeling", *Management & Marketing Challenges for The Knowledge Society*, Vol. 1, No 2.
- Ginevičius R. ve Vaitkūnaite V.** (2006). "Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 7, No 4.
- Gizir S.** (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı 2.
- Gray R.** (1998). *Organizational Culture and The Psychological Contract: a review of the literature*, Kumpania Consulting.
- Güçlü N.** (2003). "Örgüt Kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı 6.
- Güleç O.** (2008). "Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli'de Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Pamukkale Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Denizli.
- Güney S.** (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney S.** (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney S.** (2011). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Güney S.** (2012). *Liderlik*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Hacıtahiroğlu K.** (2012). "Verimlilikte Liderin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı 1.
- Hartog D. N. D., Muijen J. J. V. and Koopman P. L.** (1997). "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, No. 1.
- Hasanoğlu M.** (2004). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 52.
- House R. J.** (1996). "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, Vol.7, No 3.
- Hökelekli H.** (2007). "Kendini Bilmek ve Kontrol Etmek", *DEM Dergisi*, Sayı 1.
- İnce M. ve Oktay E.** (2006). "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, Sayı 10, Yıl 9.
- İspir N. B.** (2008). "Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Anadolu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Eskişehir.
- Kadushin A., Harkness D.** (2002). *Supervision in Social Work*, Columbia University Press, New York.
- Kalkan A.** (2013). "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Konya.
- Karaköse S.** (2013). "Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Fakültesi, Konya.

- Kavi E.** (2007). "Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine bir Araştırma", *Yönetim Bilgileri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı 1.
- Kaya E.** (2007). "Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü; Burdur-Isparta Örneği", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyoloji Fakültesi, Isparta.
- Kecskes K.** (2006). "Behind the Rethoric: Applying a Cultural Theory Lens to Community-Campus Partnership Development", *Michigan Journal of Community Service Learning*, Vol. 12, No 2.
- Keçicioğlu T.** (1998). *Liderlik ve Liderler*, KalDer Yayınları, İstanbul.
- Kesken R.** (2011). "Kurum Kültürü Ve Örgütsel Sembolizm: Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), EGE Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir.
- Kets De Vries M. F. R, Miller D.** (1986). "Personality, Culture and Organization", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No: 2, 266-279
- Kinicki A., Fugate M.** (2012). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*, Chapter 2: Organizational Culture, Socialization, and Mentoring.
- Kirkpatrick S.A., Locke E. A.** (1991). "Leadership: do traits matter?", *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.2.
- Koçak A.** (2009). "İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi. Bir İşletme Örneği", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kütahya.
- Koçel T.** (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 14 ve 15 Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kolasa B. J.** (1969). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İU İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Kula S.** (2006). " Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Kunhert K. W., Lewis P.** (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", *The Academy of Management Review*, Auburn University, Vol. 12, No. 4.
- Kuyzu Ş. D.** (2007). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kahramanmaraş.
- Lunenburg F. C.** (2012). "Power and Leadership: An Influence Process", *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol.15, No.1.
- Luthans F.** (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Book Company.
- Maxwell J. C.** (1999). *Liderlik Nitelikleri-Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği*, Çev. İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, İstanbul.

- Memduhoğlu H. B.** (2008). "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci", *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı 2, 137-153.
- Meydan C. H. ve Polat M.** (2010). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 65, Sayı 4.
- Michaelsen L. K.** (1973). "Leader Orientation, Leader Behavior, Group Effectiveness and Situational Favorability: An Empirical Extension of the Contingency Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9.
- Mucuk İ.** (2014). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Nacar N.** (2012). "Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Çukurova Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Adana.
- Nikezic S., Stojkovic D., Djurovic B. ve Djordjevic A.** (2013). "Leadership Network Blake, Mouton and Mccanse: Case Study - Leadership Styles and Dimensions in One of the Local Self-Governments in Serbia", *International Journal for Quality Research*, Vol. 7, No 3, 489-504.
- Öcal H., Ağca V.** (2010). "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 10, Sayı 1.
- Ölçüm M.** (1996). "Örgüt Kültürü", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 8.
- Öncül M. S., Deniz M. ve İnce A. R.** (2016). "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı 1, 255-269.
- Ören K., Erdem B. ve Kaplan M.** (2005). "Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt:8, Sayı 2.
- Özalp İ., Eren G. ve Öcal H.** (1992). "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1.- 2.
- Özdevecioğlu M., Çelik C.** (2009). "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı 1.
- Özmen İ.** (2009). "Liderlik Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Isparta.
- Öztürk B. Ü.** (2012). "Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.

- Parthasarathy K., Ramalingam S.** (2015). " An Empirical Study on Organization Culture and Its Impact on Employee Motivation With Reference to Industrial Estates in Chennai", *IJABER*, Vol. 13, No1.
- Prieto L. C., Phipps S. T. A.** (2009). "An Exploration of Leadership Thought and an Introduction to Proactive Leadership in the Context of Managing Change and Diversity", *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol.5, No.1.
- Pulat İ.** (2010). "Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Denizli.
- Refik İ.** (1995). "Organizasyon Kültürü Üzerine", *Sızıntı Dergisi*, Sayı: 199.
- Robbins S. P., Judge T. A.** (2013). *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayınları, Ankara.
- Robbins S. P., Judge T. A.** (2013). *Organizational Behavior*, 15 ed., Pearson Prentice Hall Publications.
- Sabuncuoğlu Z.** (2012). *İnsan Kaynakların Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M.** (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz V. M.** (2013). *Örgütsel Davranış*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Schein E. H., Çev. Atilla Akbaba.** (2002). "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı 3, 2002, s. 8.
- Schein E. H.** (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sethia N. K., Glinow M. A. V.** (1994). "Managing Organizational Culture By Managing the Reward System", *CEO Publication*, 84-16 (64).
- Sezgin M., Bulut B.** (2013). "Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı 2.
- Sığı Ü., Gürbüz S.** (2014). *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sığı Ü., Tıgılı M.** (2006). "Hofstede'nin «Belirsizlikten Kaçınma» Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", *İİB.F Dergisi*, Cilt XXI, Sayı 1, 327-342.
- Sinanoğlu A. F.** (2006). " Atatürk'ün Kişiliğinde Bilgelik Vasfının Tezahürü ve Toplum Hayatına Yansıması", *AÜİFD*, Cilt: 47, Sayı 1.
- Sinha J. B. P.** (2008). *Culture and Organizational Behaviour*, Sage Publications.
- Smith A. C. T., Stewart B.** (2011). "Organizational Rituals: Features, Functions and Mechanisms", *International Journal of Management Reviews*, Volume: 13, Issue 2.
- Stewart M.** (2010). " Theories X and Y, Revisited", *Oxford Leadership Journal*, Vol. 1, Issue 3.
- Şahin F.** (2012). "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı 1.

- Şen S.** (2012). "Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik ile İş Doyumu İlişkisi ve Bir uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Muğla Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muğla.
- Taşkıran E.** (2006). "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı 2.
- Tekin S.** (2008). *Sihirli Liderler*, Kumsaati Yayınları, İstanbul.
- Tikici M., Deniz M.** (1998). *Örgütsel Davranış*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Tittenburn J.** (2014). "Talcott Parsons' Economic Sociology", *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 13, 20-40.
- Trice J. M., Beyer J. M.** (1984). " Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", *Academy of Monagemenr Review*, Volume: 9, No 4.
- Tunçer P.** (2011). " Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 80.
- Türk S.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Yayınları, Ankara.
- Uyar T.** (2013). *Örgü Kültürü, Oluşumu ve Yaklaşımları*, Entropol E-yayını, İstanbul.
- Uzkurt C.** (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayın Evi, İstanbul.
- Vural T.** (2013). "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Fakültesi, Afyonkarahisar.
- Warrick D. D.** (1981). "Leadership Styles and Their Consequences", *Journal of Experiential Learning and Simulation*, Vol.3, No.4.
- Yalınkılıç R.** (2009). "İşletmelerde Liderlik Anlayışı Ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), MKU, İşletme Fakültesi, Hatay.
- Yılmaz H.** (2010). *Stratejik Liderlik*, Kumsaati Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz L.** (2004). " Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Yukl G.** (2010). *Leadership in Organizations*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Zabid A.R., Murali S., Azmawani A. R.** (2004). "The İnfluence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No 2.
- Александрова Н.А.** (2010). "Организационная Культура: Поиски Алгоритма Управления Изменениями", (*Неопубликованная Курсовая Работа*), Уральский Государственный Университет Путей Сообщения, Управление Персоналом и Социология, Екатеринбург.
- Гандапас Р. И.** (2013). *Харизма Лидера*, Электронная Книга, Изд-во: Манн, Иванов и Фербер.

- Евтихов О. В.** (2007). *Стратегии и Приемы Лидерства: Теория и Практика*, Изд-во Речь.
- Конарева Л.** (2012). "Разум и Душа Предприятия", *Электронный журнал: Управляем Предприятием*, Изд. 17, No 6.
- Коровина О. Ю.** (2006). *Организационная Культура в Сфере Образования*, Из-во: ВИРО, Вологда.
- Лапина Т. А.** (2005). *Корпоративная Культура*, учебно-методическое пособие, Из-во ОмГУ, Омск.
- Логина О. Б.** (2010). "Управление Организационной Культурой Предприятия Сферы Услуг: Функциональный Аспект", *Научный Журнал НИУ ИТМО*, Статья № 77.
- Макарченко М. А.** (2008). *Теория Организации и Организационное Поведение*, Учебное Пособие, Санкт-Петербургский Государственный Университет Низкотемпературных и Пищевых Технологий, Санкт-Петербург.
- Маскевич И. В.** (2013). "Толкотт Парсонс и Развитие Теории Организации", *Вестник Бурятского Государственного Университета*, 6.
- Меламедова Л. С.** (2008). *Экономика Труда*, Самарская Гуманитарная академия, Самара.
- Савенков К.** (2010). "Лидерство В Организации: Грань Между Теорией и Практикой", *Research And Technology - Step Into The Future*, Vol.5, No1.
- Спивак В. А.** (2009). *Организационное Поведение*, Учебное Пособие, Изд-во Эксмо, Санкт-Петербург.
- Стеклова О. Е.** (2007). *Организационная Культура*, учебное пособие, УлГТУ, Ульяновск.
- Степанченко Д.** (2005). "Лидерство И Власть В Организации", (*Неопубликованная Курсовая Работа*), Санкт-Петербургский Технический Колледж, Управление и Коммерция, Санкт-Петербург.
- Тихомиров А. А., Спэнглер У. Д.** (2005). "Стили Лидерства И Успешность Слияний: Трансформационно-Трансакционная Концепция Лидерства", *Российский Журнал Менеджмента*, Том 3, № 2.
- Хофстеде Г.** (2014). "Модель Хофстеде в Контексте: Параметры Количественной Характеристики Культур", *Язык, Коммуникация и Социальная Среда*, № 2, 9-49.
- Шакурова А. В.** (2008). "К Вопросу о Связи Типа Организационной Культуры и Организационной Эффективности", *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*, № 4, с. 270–277.
- Шейн Э.** (2002). *Организационная Культура и Лидерство*, пер. с англ. В.А. Спивак, ЗАО «Питер Бук», Санкт-Петербург.

İnternet Kaynakları

Hofstede G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), adres: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

Sinanoglu R. (1997). "21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu", *Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı*, Cilt: 1, 1. Basım, İstanbul, 88-95, adres: <http://resatsinanoglu.com/9/dunyada-liderlik-ve-guc-iliskisi.html>.



Ek-1: Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Anket Formu.

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki soruları atlamadan ve samimiyetle cevaplandırmanızı rica ediyorum. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacak olup, cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.

Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz bilgiler çalışmam için büyük önem taşımaktadır. Göstermiş olduğunuz katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

İstanbul Aydın Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
Sabina Mansurova

**BÖLÜM I
DEMOGRAFİK BİLGİLER**

Yaşınız	20-30 ()	31-40 ()	41-50 ve üstü ()
Cinsiyetiniz	Erkek ()	Bayan ()	
Örgütte çalışma süreniz	0-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11 yıl ve üstü ()
Göreviniz	İdari personel ()	Teknik personel ()	İşçi ()
Öğrenim durumunuz	İlköğretim ()	Lise ()	Lisans ve üstü ()

BÖLÜM II

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
A. KARİZMA						
1	Lider işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini düşünür.					
2	Lider çalışanlarına yetkili olduğunu hissettirir, onlarda saygı uyandırır.					
3	Lider örgütün amaçlarına ulaşılmasında örnek olur.					
4	Lider örgütün amaç ve hedeflerini tüm çalışanlarına aktarır.					
5	Lider işgörenlerin görüşlerini belirtmeleri için onları cesaretlendirir.					
6	Lider değer, adet ve geleneklere saygıyla yaşar.					
B. İLHAM KAYNAĞI OLMA						
7	Lider işgörenlerin örgüt amaçlarına yönelik farkında olmalarını sağlar.					
8	Lider etkileyici vizyonları yaratmaya çalışanları dahil eder.					
9	Lider takım ruhunu destekler.					
10	Lider işgörenlerin vizyon doğrultusunda harekete geçmelerini sağlar.					
C. ENTELEKTÜEL UYARIM						
11	Lider işgörenleri sorgulamaya teşvik eder.					
12	Lider problemlere çözüm üretmeleri için işgörenleri teşvik eder.					
13	Lider yaratıcı düşünceye sahip çalışanları destekler.					
14	Lider problemlerin çözülmesinde farklı yollar arar.					
D. BİREYSEL DESTEK						
15	Lider onsuz kalmırsa da hedeflere ulaşılabilceğini çalışanlara hissettirir.					
16	Lider her bir çalışanına bir birey olarak davranır.					
17	Lider çalışanına iyi bir iş başardığında beğenisini ifade eder.					
18	Lider zamanını çalışanlarına yol göstermek için harcar.					
19	Lider işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması yönünde çabalar.					
20	Lider işgörene gelişim imkânlarını sunar.					

Koçak, 2010: 99

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Vakti boşa harcamaktansa, farklı işlerde başarılı olmak daha değerlidir.					
2	Bir amaca ulaşana kadar o doğrultuda çabalamak önemlidir.					
3	Hiçbir şey yapmadan oturmak zamanı boşuna harcamak demektir.					
4	Etkin eleman boş zamanını çalışarak geçirir.					
5	Çok çalışmak her zaman iyidir.					
6	Çalışmak insan doğasında diğer faaliyetlerden daha önemli bir yerdedir.					
7	Takım ruhu olan bir örgütte çalışanlar kendi amaçlarını kenara koyup takım amaçlarına odaklanırlar.					
8	Çalışanlar kurum yararına fedakârlık yaptıkları zaman, kurum en iyi şekilde çalışır.					
9	Takımdaki her bir üye takımdaki diğer kişilerin performansları için sorumluluk üstlenmelidirler.					
10	Bir takım içinde bireylerin ön planda olması yanlıştır.					
11	Örgüt içinde sorumluluk herkesi kapsamalıdır.					
12	Bir elemanın ödülleri takım performansı temel alınmalıdır					
13	Örgütte üst düzeyde çalışan kişiler onlardan alt düzeyde çalışanlar için önemli kararlar almada bir sorumluluğa sahiptirler.					
14	Bir takımda en yüksek mevkide olan kişi liderlik yapmalıdır.					
15	Örgüt içinde alt kademede çalışanlar onlardan daha üst kademede çalışanların isteklerini sorgulamaksızın yapmalıdırlar.					
16	Mükemmel örgüt yapısı yönetim kademelerin çok olmasıyla mümkündür.					
17	Örgütler üst yöneticiler için ayrı yemek yerlerine sahip olmalıdır.					
18	Örgütte alt kademede çalışanlar güce sahip olamazlar.					
19	Çalışmak, yaşamak içindir.					
20	İşletme içindeki ilişkiler içten ve duyarlı olmalıdır.					
21	Örgüt içi çatışmalar tartışmalarla çözülür.					
22	Örgütsel çıkarlar için bireysel yaşama müdahale edilebilir.					
23	Çalışma ortamında stres yüksek düzeydedir.					
24	Çalışmalarda kişisel başarı önemlidir.					
25	Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.					
26	Çalışanların sunduğu yeni fikir ve davranışlar hoşgörülle karşılanmalıdır.					
27	Görevler yazılı kurallarla belirlenmelidir.					
28	Değişime açığım ve değişimle ilgili her tür risk üstlenmekten kaçınmam.					
29	Çalışanlar arası rekabet organizasyonu başarıya götürür.					
30	Organizasyonda ulaşılan başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.					

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/03/2017-1667



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-1667
Konu : Sabina MANSUROVA'nın Etik Kurul
Onayı İhk.

07/03/2017

Sayın Sabina MANSUROVA

Enstitümüz Y1212.040061 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Sabina MANSUROVA'nın "İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Anket" ile ilgili anket soruları 06.02.2017 tarih ve 2017/03 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU

Müdür

Evrakla Doğrulama İçin : <https://evrakdogrulama.aydin.edu.tr/Visio/Doğrulama/BelgeDogrulama.aspx?V=88083623044>

Adres: Beşevler Mah. İktisat Caddesi No:38 Şişli/Beşiktaş - İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Adres: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Hüseyin KAZAN
Ünvanı: Müdür Yardımcısı



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad-Soyad : Sabina Mansurova

Doğum Tarihi ve Yeri : 29.06.1989 / Kazakistan

Uyruğu : Azerbaycan

İletişim Bilgileri

E-posta : sabinamans24@gmail.com

Tel: 0 (539) 597 45 22

Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans : İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi

Lisans : 2011, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Mühendis Ekonomisi ve Yönetimi anabilim dalı, İşletme bölümü.

Lise : 2007, № 299 lise, Azerbaycan, Bakü.

Yabancı diller : Rusça, İngilizce

