T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem ERKUNT

KOCAELİ 2015

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem ERKUNT

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. Özge MEHTAP

KOCAELİ 2015

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Gizem ERKUNT
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 02/07/2015 tarih 2015/13 sayılı

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP

Jüri Üyesi: Doç Dr Ayşe GÜNSER

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Duygu FIRAT

KOCAELİ 2015

ÖNSÖZ

Lider ve liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar her dönemde önemli bir olgu olmuştur. Liderlik kavramı birçok bilim adamı tarafından araştırmalara konu edilmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" bütün sosyal ögeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çağımız hızlı bir değişim yaşamakta ve buna bağlı olarak ani gelişmeler birbirini izlemektedir. Örgütlerin, bu yaşanan hızlı ve ani değişim ve gelişmeler karşısında kendilerini çevreleyen ve tehdit eden koşullara uyum sağlaması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu nedenle, örgütlerde ani ve hızlı değişimler karşısında karar verebilen, karşılaşılan sorunları çözebilen ve değişime uyum gösterebilen güçlü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu yeni liderlik yaklaşımlarının en çok öncü olanlarından biride dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü lider işletmelerin neye ihtiyaç duyduğunu bilen ve ona göre vizyonlar oluşturan kişidir. Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir.

Bu tezin hazırlanmasında tez konusunun belirlenip çalışma planının geliştirilmesi, anketin tasarlanması ve analizi sürecindeki yardımları, tezimi okuyarak beni yönlendirmesi ve verdiği destekten ötürü tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP hanımefendiye teşekkürü bir borç bilirim.

Her koşulda her zaman gerek yardımlarını gerekse desteğini hiç eksik etmeyen sevgili aileme teşekkürlerim sonsuzdur.

Gizem ERKUNT

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....IV

ÖZET VIII

ABSTRACT.....IX

ŞEKİL LİSTESİ..... X

TABLO LİSTESİ.....XI

EKLER..... XIII

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI..... 4
   1.1.Lider ve Liderlik Kavramı..... 4
      1.1.1. Tarihsel Gelişim İçinde Liderlik..... 10
      1.1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı..... 13
      1.1.3.Liderlik Özellikleri..... 17
      1.1.4. Liderlik Biçimleri..... 20
      1.1.5. Liderin Güç Kaynakları 22
   1.2. Liderlikle İlgili Teoriler 24
      1.2.1. Özellikler Teorisi 24
      1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi 26
      1.2.3.Durumsal LiderlikTeorisi 35
      1.2.4. Modern Liderlik Teorileri..... 43

1.2.4.1. Karizmatik Liderlik 43
1.2.4.2.Etkileşimci(Transaksiyonel)Liderlik 46
1.2.4.3.Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel 48
1.2.4.3.1.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları 51
12.2.4.3.2.Dönüşümcü liderlik ile Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması 53

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMI 56
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı 56
2.1.1. Örgüt Kültürü Özellikleri 68
2.1.2. Örgüt Kültürü Çeşitleri 70
2.1.2.1.Akademi-Kale-Kulüp ve Takım Kültürü 70
2.1.2.2.Güçlü ve Zayıf Kültür 72
2.1.2.3. Şebekeleşmiş-Çıkarcı-Toplumcu ve Parçalı Kültür 73
2.1.2.4. Alt Kültür 75
2.1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri 76
2.2.ÖrgütKültürüModelleri. 80
2.2.1. Deal ve Kennedy' nin Örgütsel Kültür Modeli 80
2.2.2. Harrison ve Handy' nin Örgütsel Kültür Modeli 83
2.2.3. Geert Hofstede' nin Örgütsel Kültür Modeli 86
2.2.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli 89
2.2.5. Ouchi Z Teorisi Modeli 90
2.2.6. Parsons AGIL Modeli 93
2.2.7. Trompenaars Modeli 94
2.2.8 Quinn ve Cameron Modeli 97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ 102
3.1. Örgütsel Gelişme ve Dönüşümcü Liderlik 105
3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi 111
3.2.Örgüt Kültürü ve Liderlik 121
3.3. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi.... 127

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4. ARAŞTIRMA 130
4.1.Araştırmanın Amacı 130
4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 130
4.3.Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli 131
4.4.Araştırmanın Yöntemi 132
4.5.Bulgular 133
4.5.1.Demografik Bilgiler 133
4.5.2. Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Bilgiler 136
4.5.3. Örgüt Kültürüne Yönelik Bilgiler 138
4.5.4. Güvenilirlik Analiz 140
4.5.5. Faktör Analizi 141
4.5.6. Regresyon Analizi 147

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER 156
Kaynakça 160
Ekler 176
Özgeçmiş 181

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ
VE
BİR ARAŞTIRMA

Gizem ERKUNT

İşletme Ana Bilim Dalı
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP

Bu çalışmanın temel amacını, işletmelerde dönüşümcü liderlik ve davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığının incelenmesi oluşturmaktadır.

Bu ilişkiyi araştırmak amacıyla bir anket geliştirilmiş ve İstanbul Avrupa bölgesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren Nuteks Tekstil, Bileşik Uzmanlar Yazılım A.Ş. ve Artı 1 Danışmanlık şirketi olmak üzere toplam üç özel firmada 157 şirket çalışan anketleri değerlendirmeye alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

157 kişilik bir örneklem veri toplanarak hipotezimiz test edilmeye çalışılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde güvenilirlik, faktör ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne etki ettiği ortaya çıkmıştır. Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATİONAL LEADERSHİP ON THE ORGANİZATİONAL CULTURE

AND

A RESEARCH

Gizem ERKUNT

Business Administration Major Branch

Kocaeli University Institute of Social Sciences

Advisor: Asst. Prof.Dr. Özge MEHTAP

The main target of this study is to investigate any influence of the transformtional leadership behavior on organization culture.

In order to investigate this relationship a survey is arranged in which a research including the appraisal of 157 employee inquiries from a total of three private firms from different sectors at Europe side of İstanbul has been materialized, namely Nuteks Tekstil, Bileşik Uzmanlar Yazılım A.Ş. and Artı Danışmanlık.

Our hypothesis has been tried and tested by data verification from a sampling of 157 people. In the evaluation of the survey results, dependability, factor and Regression analyses have been practised.

The outcome of the study has indicated a positive effect between transforming leadership and organization culture. The model can be accepted to have a meaning in total. Model is fainded statisticeally significant.

Keywords: Leadership, Transforming Leadership, Organization Culture

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:Otokratik ve Demokratik Liderlik Ölçeği 20
Şekil 2: Gücün Kaynakları 23
Şekil.3: Liderlik Davranış Süreci 29
Şekil 4: Likert'in 4 Sistem Yönetimi 33
Şekil 5: Etkili Liderlik Tarzı Durum İle Nasıl Çeşitlenir 36
Şekil 6: House'in Yol – Amaç Liderlik Modeli 38
Şekil 7: Hersey Blanchard'ın Liderliğin Durumsal Teorisi 39
Şekil 8: Vroom – Yetton Akış Şeması 42
Şekil 9: Dönüşümcü liderliğin Boyutları 51
Şekil 10: Kültürün Oluşumu 65
Şekil 11: Örgüt Kültürünün Bir Tiplendirmesi 80
Şekil 12. Trompenaars'ın Örgüt Kültürünün İki Kutuplu Modeli 96
Şekil 13: Örgütsel Kültür Türlerinin Bir Modeli 100
Şekil 14: Örgütsel Gelişme Aşamaları 110
Şekil 15: İş Tatmini İle Neden- Sonuç İlişkisi 117
Şekil16: Motivasyon modeli 118
Şekil 17: İşletmelerde Ve Örgütlerde verimlilik Süreci 120
Şekil 18: Araştırmanın Modeli 132

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar 16

Tablo 2: Hayran Olunan Liderlerin Özellikleri 19

Tablo 3: Stogdill'in Liderlik Özellikleriyle İlgili Gruplandırmasının Özeti 25

Tablo 4: Çoğunlukla Liderlik Etkinliği İle İlişkilendirilen Seçilmiş Özellikler ve Yetenekler 26

Tablo 5: Lider Davranışlarının İki Boyutu 27

Tablo 6: Ohio State Liderlik Modeli 28

Tablo 7: Liderlik Izgarası 31

Tablo 8: McGregor' un X ve Y Teorisini Vurgulayan İnsan Doğası Varsayımları .. 34

Tablo 9: Vroom – Yetton Beş Alternatif Karar Tarzı 41

Tablo 10: Bazı Ünlü Karizmatik Liderler Ve Vizyonları 45

Tablo 11: Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderliğin Karşılaştırılması 54

Tablo 12: Örgüt Kültürü Düzeyleri ve Boyutları 67

Tablo 13: İki Boyutlu Dört Örgüt Kültürü Tipi 74

Tablo 14: Örgüt Kültürü Profilleri 82

Tablo 15: Güç İlişkili Davranışlar Ve Kültürler Arasındaki İlişkiler 85

Tablo 16: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması 91

Tablo 17: Quchi Modeli 92

Tablo 18: Agıl Modeli 94

Tablo 19: Şirket Kültürü 95

Tablo 20: Rekabetçi Değer Taslağı 98

Tablo 21: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı 134

Tablo 22: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı 134

Tablo 23: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 134

Tablo 24: Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı 135

Tablo 25: Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı 135

Tablo 26: Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma... 137

Tablo 27: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları Bazında Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma... 138

Tablo 28: Örgüt Kültürüne Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma... 139

Tablo 29: Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Güvenilirlik Analizi... 140

Tablo 30: Örgüt Kültürüne Yönelik Güvenilirlik Analizi... 141

Tablo 31: Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları... 143

Tablo 32: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri (Dönüşümcü Liderlik. 143

Tablo 33: Örgüt Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları... 145

Tablo 34: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri (Örgüt Kültürü)... 146

Tablo 35: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri... 147

Tablo 36: Dönüşümcü Lider – Örgüt Kültürü Basit Regresyon... 148

Tablo 37: Dönüşümcü Liderlik (Alt boyutlar)-Örgüt Kültürü Çoklu Regresyon... 149

Tablo 38: İdealize Edilmiş Etki – Örgüt Kültürü Basit Regresyon... 151

Tablo 39: İlham Verici Motivasyon - Örgüt Kültürü Basit Regresyon... 152

Tablo 40: Bireyselleştirilmiş İlgi – Örgüt Kültürü Basit Regresyon... 153

Tablo 41: Entelektüel Uyarım – Örgüt Kültürü Basit Regresyon... 154

EKLER

EK-1 Anket Formu..... 176

GİRİŞ

Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda uygulamaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 2011: 569).

Lider özellikle kişisel ve kişiler arası davranışlar, geleceğe odaklanmak, değişim ve gelişme, kalite, etkililik ile ilgilidir. Lider kurumun tüm üyelerine, kendini adama ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılması ile ilgilenir (Genç, 2007 (a): 44).

Çevredeki sürekli olmayan hızlı değişiklikler liderlerin ve izleyicilerin daha esnek ve hayalci olabilmeleri için çok daha fazla hız gerektirir. Hızlı değişen bir işgücüyle, teknolojiyle, pazarlarla, kurumlarla ve toplumlarla yüz yüze gelirler. Küreselleşme hayatın bir gerçeğidir.

Yöneticilerin, değişimin bu hızıyla etkin bir şekilde başa çıkabilmeleri için hem iyi yöneticiler hem de iyi liderler olmaları gerekir. 21.yüzyılın başında hem planlayan, organize eden ve kontrol eden iyi yöneticiler hem de vizyon oluşturan, olanak sağlayan ve yetki veren liderler olmaları gerekir (Safty vd, 2006: 342).

Dönüşümcü liderler, grubun veya örgütün yararı için takipçilerini, kendi ilgi alanlarını aşmaları için teşvik eder, bu amaçla yüksek performans standartları belirler ve astlarının bu standartlarda performans göstermesi için gelişmelerine katkıda bulunur. Bu şekilde takipçilerini birer lidere dönüştürür (Gürol, 2011: 91).

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin ele alınmasının nedeni, dünyada yaşanan değişimin hızı göz önüne alındığında ve bunları doğru değerlendirebilecek tedbirlerin geliştirilmesi lhtiyacı ve insanlığın geçmişinden gelen lider ve izleyenleri kültürü birlikte düşünüldüğünde, her şeye rağmen bu değişimi anlayabilecek, ona uyum sağlayabilecek ve gerektiğinde onu yönetebilecek dönüşümcü liderliğe olan ihtiyaçtır. Dönüşümcü liderlik yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998: 27).

Örgütler toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemlerdir. Bir başka deyişle örgütler toplumdan girdiler alan, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine özgü kültürleri olan açık sistemlerdir. Her toplumun kendine göre nasıl bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Örgüt tarafından oluşturulan bu kültür, iş görenlerin davranışına önemli etkide bulunur (Çelik, 1997: 35). Örgüt kültürü örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur (Eren, 2010 (a): 445). Örgüt kültürü, amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanların kabiliyet ve kapasitelerini bir nokta üzerine çekmekte; her personelin ayrı ayrı hedeflerin gerçekleştirilmesi için değil; ekip halinde çalışanlarını ve ortak amaca odaklanmalarını vurgulamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 402).

Tereddütlerle başa çıkmak, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan belirli amaçların başarısı vasıtasıyla belirsizliklerin üstesinden gelmek, örgüt üyeleri arasında birlik duygularını geliştirmek ve değişen çevre ile başarılı bir şekilde iş birliği yapmak örgüt kültürüne bağlıdır. Bunlar örgüt kültürlerinin temsil ettikleridir (Erkmen, 1977: 160).

Dönüşümcü liderler siyasal ve kültürel sistemlerde ana değişiklikler meydana getirirler. Liderler çalışanlarının belirli yollarda çalışmaları için onları dikkatli izleyerek, cesaretlendirerek ve ödüllendirerek kültürü şekillendirebilirler (Kawatra ve Krishnan, 2004:3-4).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek, üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin, vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda, kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi, izleyicileri için, bir rol modeli olur. İzleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir (Koçel, 2010: 592).

Örgüt kültürü bağlamında dönüşümcü lider hem kültürden etkilenmekte, hem de kültürü bir araç olarak kullanıp değiştirebilmektedir. Örgüt kültürü izleyenlere liderin neye önem verdiğini ve hangi davranışları desteklediğini işaret etmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Değişimi ve gelişimi temel alan dönüşümcü lideri geleneksel

liderlerden ayıran en önemli unsur, elindeki otorite ve gücü kaybetme korkusundan arınmış olmasıdır (Murat ve Açıkgöz, 2008:154).

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin (transformasyonel liderlik) örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.Birinci bölümde liderlik kavramının tanımı, önemi ve kapsamı ortaya konmuştur. Liderliğin tarihsel gelişimi, liderlik türleri, liderin güç kaynakları konularına değinilmiştir. Liderlik teorileri de kısaca ifade edilmiştir.

İkinci bölümde örgüt kültürü kavramı açıklanmıştır. Örgüt kültürü çeşitleri, örgüt kültürünün öğeleri ve örgüt kültürü modelleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisine ilişkin yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Bu bölümde lider ve liderliğin kavramsal çerçevesi ortaya konmuştur. Liderliğin tarihsel gelişimi, lider ve yönetici ayırımı, liderde bulunması gereken temel özellikler ile liderlik türleri ve liderin güç kaynakları üzerinde durulmuştur. Liderlik teorilerine de kısaca değinilmiştir.

1.1. Lider Ve Liderlik Kavramı

Liderliğin açık, kesin ve kapsayıcı bir tanımını yapmak zordur. Liderlik kaygan ve aldatıcı bir kavramdır. Bazen liderliğin konumlarına atıfta bulunulur; bu anlamda şirket başkanı bir nezaretçiden daha liderdir. Bazen de, liderlik belli bir davranışla bağlantılandırılır. Ayrıca liderlik kişinin sahip olduğu belli nitelik ve özelliklere atfedilebilir. Liderlik bütünsel yöneticilik işinin yalnızca bir unsurudur. Liderlik yönetim başarısı için arzu edilir, hatta gerekli bir unsurdur.

Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (Werner, 1993: 16-17).

Liderlik, başında bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen ya da yönlendiren kişiye denir. Liderlik bu tanıma paralel olarak başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltme sürecidir. Bu yöneltme liderin etkileme gücüne bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 165).

Liderlik kavramına ilişkin tarih boyunca, farklı bilim adamları ve yazarlarca değişik tanımlar yapılmıştır.

Bizim liderlik tanımımızı farklı kılmanın bir yolu liderliği saptanmış bir rolün ayrıcalıklı bir özelliği olarak söylemek yerine bir süreç veya fonksiyon olarak söylemektir. Ast sıklıkla üstü etkiler; müşteri, satış elemanı ve grup üyesi, başkan. Herhangi bir ilişkide etkileyenin ve etkilenenin rolü sıklıkla bir kişiden diğerine yön

değiştirir. Kavramsal olarak, belirli kişiler etkileyen ve etkilenenin rolünü alarak değiştiğinde bile etkileme süreci veya fonksiyonu var olur (Tannenbaum vd. 1961: 25).

Yayınlanmamış bir eleştiri yazısında, V. J. Bentz 1949 yılı öncesi literatürünün bir örneğinden elde edilen 130 tane liderlik tanımını listelemiştir. Neyse ki, Morris ve Seeman bu tanımların sınıflandırmasını sağlamıştır (Bass, 1960: 87-89):

- **Liderliğe Karşı Mevcut Durum:** Tanımların bir kısmı liderliği bir kişinin pozisyonu ile eş anlamlı yapar. Mevcut durum, liderliği üretebilmesine rağmen liderlikten gözlem ve ölçüm yoluyla ayırt edilebilir ve belirli şartlar altında liderlikten bağımsız olabilir.
- **Liderliğe Karşı İtibar:** Tanımların diğer bir kısmı lideri dikkatin odak noktası gibi, grubun temsilcisi gibi tanımlar.
- **Bir Lider Bir Liderdir:** Lider çoğunlukla basit bir şekilde liderlik eylemlerini yapan kişi olarak tanımlanır. Ama Stogdill farklı liderlik pozisyonlarındaki insanların farklı özel davranışlara kalkıştığını örnekle açıklamıştır. A kişisi a pozisyonunda liderliği sergilemek için yaptıkları B kişisinin b pozisyonunda yaptıklarından farklı olabilir, yine de her ikisi de diğer üyelerin davranışlarındaki değişiklikleri meydana getirirler, her ikisi de öncülük eder.
- **Etki ve Liderlik:** Liderlik, etki olarak tanımlanmaktır. Daha özel olarak ise liderlik herhangi pozitif etki hareketi ile bir grubu yönetmek için gerekli olan davranış ile ve gruplar arasında bir fark yapan davranış ile eş tutulmaktadır.

Lewis Carroll' un klasik hikâyesi Alice Harikalar Diyarında Kırmızı Kraliçe, Alice' e "başlangıçta başla ve sonunda son bul." der. Bu aynı zamanda insanları yönetme konusuna yaklaşım için de iyi bir tavsiyedir.

Liderlik başka birey ya da grubun davranışını etkileme için yapılan herhangi bir girişimdir. Liderlik başkalarıyla birlikte çalıştığınız durumları ifade eder (Hersey, 1984: 16).

Liderlik, geleceği düşleyerek tasarlayan, düşlerle gerçekleri dengeleyerek kurgulayan, değerlerle gönül gücünü bütünleştiren, riske giren ve riski yöneten insan davranışlarıdır (Kaya, 2007: 31).

Liderliği; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlayabiliriz. Öte yandan liderlik: belirli şartlar altında belirli kişi ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilebilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 335).

Etkili bir lider, hem insan ilişkileri uzmanı hem de iş uzmanı olmalıdır. Etkili liderin, insanları işlerinde en yüksek performansa ulaşmaları için başarılı bir biçimde motive etmenin yanı sıra, onlara insanca davranması da gerekir. Biri, diğeri olmadan işe yaramaz. Lider konumunda olmak, sizi lider yapmaz; çünkü bir grubun lideri olduktan sonra, o grubun üyelerinin kabulünü kazanmak ve onları etkilemek için yapacak işiniz vardır (Gordon, 1997: 8-13).

Abraham Zaleznik ile Pierre Casse, liderlik konusunda farklı görüşlere sahip olup, Zaleznik liderliğin öğrenilebilecek bir hüner olmadığını Pierre Casse ise öğrenilir bir vasıf olduğunu iddia etmektedir (Özel, 1996: 19-20).

Liderlik arzusu, hizmet etme isteği olan sorumluluk sahibi liderler, zeka, içtenlik, cömertlik, doğruluk ve cesaret gibi özelliklerle diğerlerinden ayrılır.

Lider olmak isteyen kişi, her şeyden önce kişisel olarak fark edilme arzusu taşımalı ve bunu kazanmak için çalışmalıdır.

Astlarınızın dolaylı ya da dolaysız çabaları yoluyla sorumluluklarınızı yerine getirebilmek için gerekli cesaret, yaratıcılık ve enerjiye sahip olmalısınız.

Hun hükümdarı Attila, bütün mevkilerdeki her komutan ve liderin, kendi sorumluluğundaki bölgenin atmosferini hazırlamakla yükümlü olduğunu ve liderlerin astlar ve üstler arasında yüksek bir güven duygusu yaratması gerektiğini ifade etmiştir (Eren, 1989: 45-46-51-52).

Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır. Bunlar grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ile ortam koşullarıdır. Liderlik yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır (Eren, 2001: 466-467).

Lider, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun süreli düşünen insandır. Tartışmalı zor durumlarda karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptir. Lider, motive eden, yol gösteren, etkileme gücü olan, değişime her zaman açık, değişimle ilgili olandır.

Bir lider, başkalarının gördüğünden daha fazlasını gören, başkalarının gördüğünden daha uzağını gören ve başkalarından daha önce gören kişidir (Tekinoğlu, 2005: 9-10).

Lider, başarılı olmak için olayları üç zaman boyutu içinde düşünmelidir. Geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe doğru düşünmelidir. Her başarılı lider, misyon ve stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştıracak örgütsel yapı, faaliyet takımları, çalışma sistemleri geliştirmek, etkin örgütsel süreçler oluşturmak zorundadır (Eren, 2010: 470-471).

Liderlik, diğer insanların amaçlarını gerçekleştirme yolunda hevesle çalışmaları için cesaretlendirme ve onlara yardım etme sürecidir. Bu, bir grubun nereye gideceğini tanımlamasına ve sonra da amaçlarına doğru onu motive eden bir insan etmenidir. Liderlik olmadan, bir organizasyon tıpkı koro şefi olmadan sadece müzisyenler ve enstrümanlardan ibaret olan bir orkestra gibi sadece insanlar ve makineler karışıklığıdır. Orkestra ve diğer bütün organizasyonlar değerli varlıklarını en iyi şekilde geliştirmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar (Davis ve Newstrom, 1989: 204).

Hükümet ve ordudaki liderliğin barış zamanından ziyade savaşta daha önemli hale gelmesi gibi iş hayatındaki liderlik de ekonomik alanda savaş hali patlak verdiği zaman daha önemli hale gelir (Kotter, 1988: 11).

Jim Duncan, çıplak maviye boyanmış bir adam dünyanın sonunun geldiğini ilan ederek odanın içine dalar. Eğer bu adam yalnız başınaysa yerel tımarhaneden kaçmış bir deli; ardında elli kişi daha varsa, bir lider olduğunu ifade etmiştir.

Liderliğin sırrı sözcüğün kendi içerisindedir. Liderler, izlenen bir varlık olmaya kendini adamış kişi olup, kurumlar ya da kendileri tarafından değil; kendilerini takip eden kişiler tarafından tanımlanırlar. Konu olan ise, insanların beni izlemesini nasıl sağlayabileceğimdir? (Obeng, 1997: 114).

George R. Terry' e göre, "liderlik, grup amaçları doğrultusunda insanların istekli olarak çabalamaları için onları etkileme faaliyetidir." Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler ve Fred Massarik liderliği "Belirli amaç veya amaçlara erişme yolunda iletişim süreci boyunca uygulanan ve yönetilen bir kişilerarası etkidir." şeklinde tanımlamıştır. Harold Koontz ve Cryil O'Donnell "liderlik, ortak bir amacın başarısına giden yolu takip etmeleri için insanları etkilemektir." diye ifade etmişlerdir.

Çoğu yönetim yazarının hemfikir olduğu tanım : "Liderlik, belirli bir durumda amacı başarma çabaları içerisinde bir bireyin veya bir grubun eylemlerini etkileme sürecidir." Bu tanımdan yola çıkarak liderlik, liderlik süreci liderin, izleyicinin ve diğer durumsal değişkenlerin bir fonksiyonudur. L= f(l, f, s) (Hersey ve H. Blanchard, 1988: 86).

Liderlik süreci, önder, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 1998: 397).

Dünyanın giderek artan karmaşası içinde, liderler, duymak isteseler de istemeseler de, kendilerine bağlı olanlardan doğru bilgi ve haber almaya giderek daha çok zorunludurlar. Doğruyu söyleyen izleyiciler ve onlara kulak veren liderler yenilmez bir bileşim oluştururlar. İyi izleyici, liderine en iyi ve doğru biçimde bilgi ve görüş iletmekle yükümlüdür. Liderlerin asla kabul etmemeleri gereken tek izleyici tutumu, hoşnutsuzluk değil, suskunluk olmalıdır (Shelton, 1997: 13-14).

Üstün liderlerin bir ekibe, bölüme ya da şirkete yön verirken izlediği çok farklı tarzlar vardır. Bazıları sakin ve analitiktir, bazıları ise karizmatiktir ve sezgilerine göre hareket eder. Lideri lider yapan nedir? Psikolog ve tanınmış yazar Daniel Goleman liderlerde kilit önem taşıyan bir benzerliği saptamıştır. Liderlerin hepsi duygusal zeka denen şeye bir ölçüde sahiptir. Goleman' ın 200 kadar büyük ve küresel şirkette yürüttüğü araştırmalar duygusal zekanın liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu ortaya koymuştur. Kişi birinci sınıf eğitime, keskin bir zihne ve çok iyi fikirlere sahip olsa bile, duygusal zekadan yoksunsa büyük bir lider olamaz (Goleman, 2002: 11).

Çoğunluk liderliği üretim, para ve güç gibi şeylere sahip olmak ile aynı sayar. Halbuki hepimiz şu çok zengin fakat mutsuz ve yalnız kişinin hikayesini biliriz. Yahut kuvvetli ama tutarsız ve hilekar adamı da biliriz. Bu insanlar yıldız olabilir ama bizlere hiç de lider gibi gelmezler. Liderlikte hedeflenen doruk nokta, kişisel ve ortak

memnuniyettir. Bunu belki çalışma sahasında yükselişte, belki başarılı bir firma kurarak yahut muhtaçlara yardım elini uzatarak hissedeceksiniz. Bütün mesele ne kadar oyuncağa sahip olduğunuz değil, sahip olduğunuz oyuncaklardan ne kadar memnun olduğunuzdur (Bender, 2006: 25).

Başarılı liderlik esrarengiz bir şey değildir. Liderlerin kendi gündemlerini kendilerinin oluşturması ve hedeflerine varmalarını sağlayacak en iyi araç ve teknikleri kullanmaları gerekir. Ama liderlik tümüyle formüllere bağlanabilecek bir şey değildir. Liderlerin içgüdülerine güvenmeleri ve sezgilerine göre hareket etmeleri gerekir (Heifetz ve Linsk, 2004: 142).

Lider, belirli bir amaca ulaşmak için ortak bir çabayı yöneten kişidir. Dolayısıyla örnek bir lider olarak doğru hedefi seçen ve ikinci olarak da buna ulaşmak için en etkili yolları bularak uygulayan kişidir. Bu nedenledir ki liderin sorumluluğu çok büyüktür. Bir örgütü yönetme görevi başka hiçbir örnekle kıyaslanamayacak ölçüde lidere sorumluluk yüklemektedir. 1966 yılında, Amerikan Kara Kuvvetleri komutanı General Gordan R. Sullivan ve Albay Michael V. Harper'ın Hope Is Not a Metgor adlı kitaplarında; "Bir örgütü yönetmekle görevlendirilmiş olmak, liderin omuzlarına binen yüktür, sorumlu olmak, geleceği yaratmak zorundasınız demektir'' diye yazmalarının nedeni bu olsa gerekir (Özdemir, 2006: 3).

Japonlar, liderliğin sadece iki şartı olduğunu kabul ederler. Birincisi, rütbenin insana ayrıcalık vermeyip sorumluluklar yüklediğini kabul etmektir. Diğeri ise bir kuruluştaki liderlerin, yaptıkları ile söylediklerini, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı, yani "namus'' dediğimiz şeyi önce bizzat kendilerinin yaşamayı kabul etmesidir (Drucker, 1996: 127).

Liderlik konusu doğal olarak sıcak ortamları çağrıştırır. Öteden beri bu sıcaklığın nedeni, karşılanmamış beklentiler olmuştur. Üstelik günümüzde kendi beklentilerimiz ve başkalarının bizden beklentileri, eskiye oranla çok daha fazladır. İşimize daha fazla zaman gerektiğinde bunu ailemize ayırdığımız zamandan çalarak verebiliriz. Bu da doğal olarak sürtüşmeye neden olur.

Müşteri beklentilerinin yarattığı dış baskı ile maliyetler, tedarik sorunları, verimlilik gibi konuların yarattığı iç baskı karşı karşıya geldiğinde kızışma meydana gelir. Kızışma, yönetici kendini iç ve dış baskıların mengenesine sıkışmış hissettiği

zaman oluşur. Bir organizasyonu gerçekten kimin yönettiğini anlamak için karşıt güçlerin çarpıştığı noktaya bakmak yeterlidir. Orada kim varsa gerçek yönetici odur (Cox ve Hoover, 2003: 4-5).

Liderlerin ortak yanları ise aşağıda belirtilmeye çalışılacaktır (Çetin,2008: 44-45):

- Lider, takipçileri bulunan kimsedir. Bazı insanlar düşünür, bazıları öncülük eder. Takipçileri olmayan lider olamaz.
- Liderler sürekli gündemdedir. Bu nedenle örnek oluştururlar.
- Liderlik; yüksek mevki, ayrıcalıklar, unvan veya para değil, sorumluluktur.
- Liderler; kuruluşların üstlendiği misyon ve hedefleri başarıya götürecek sonuçları araştırır.
- Popülarite değil, sonuçlar liderliktir.
- Çalışanların gücünden korkmaz, bundan şeref duyarlar. Ekip çalışanlarına inanır yetenekli insanları yanlarında ister ve onların yaratıcılıklarına saygı duyarlar.

Liderlik yapısının dörtkenarı vardır: Aydınlanma ve erdem, söz ve eylem, insancılık ve adalet, görgü kuralları ve yasa. Aydınlanma ve erdem öğretinin köküdür. İnsancılık ve adalet öğretinin dallarıdır. Kök olmaksızın ayakta durmak olanaksızdır, dal olmaksızın tamamlanmak olanaksızdır.

Bu yüzden lider halk olmadan ve halk da lider olmadan gelişemez. Liderin erdemi yoksa o zaman topluluk çöküşün eşiğindedir (Seçkin, 2011: 78).

Gerçekten, içeriği ve niteliği bakımından henüz tam olarak anlaşılmamış, eski değimle kavramsallaştırılması ve tanımlanmasında güçlük çekilen böyle "liderlik'' gibi bireysel ve toplumsal yaşamın her alanında karşılaşılan bir sosyal olayı açıklayacak bütüncü bir teori geliştirmek zor olduğu gibi, böyle bir olayı "okullarda" öğrenmek ve öğretmek de ciddi bir şekilde tartışılan bir konudur (Koçel, 2011: 575).

1.1.1. Tarihsel Gelişim İçinde Liderlik

Dünün yönetim modelinde ne yapıldığından, kimin yaptığına, nasıl yapıldığına kadar örgütsel çevrenin neredeyse her açıdan kontrol edilmesinin gerekli olduğu

görülürdü. Yönetici bütün cevaplara sahip kişi ve bu nedenle kararları veren kişi olarak varsayılırdı. Yönetici bütün gücü elinde tutan kişiydi.

En geleneksel yönetim rollerinin askeri köklere sahip olduğunu göz önüne aldığımızda bu anlaşılabilir oluyor. İlk çağ insanları bir amacı ortaklaşa başarmak için, avlanmak veya savaş için bir araya gelirlerdi ve bu eğilim sanayi devrimine kadar devam etti. Vasıfsız işçiler ilk kez fabrikalara geldiği zaman birilerinin onlara ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatması gerekiyordu. Çok sayıda insanı verimli çalışma içerisinde görevlendirmek için " bilimsel yönetim '' e ihtiyaç vardı. Çok sayıda insanı yönetmek için sahip olduğumuz tek model ordunun komuta – kontrol yapısıydı. Sonuç olarak, bu herhangi bir örgüt yönetimi için model haline geldi (Oakley ve Krug, 1993: 216)

Liderliğin iki zıt gelenek olan feodalizm ve bürokrasiye kadar kökleri iner. Tarihsel olarak daha eski olan feodal gelenek liderliği, lider ve takipçi arasındaki ilişkiyi son derece bir kişisel ilişki olarak değerlendirir. Öncelikle, sistem güçlü dinsel yaptırımlara sahipti. Liderlik pozisyonları Tanrı' nın iradesi tarafından, doğum ve kan erdemi tarafından takdir edilirdi.

Lider ve izleyici arasındaki kişisel sadakat bağının dinsel olarak takviye edilmesi feodal geleneğin önemli bir unsurudur. Bunlar mantıksal bağlara göre daha duygusaldır.

Kişisel bağlara dayanan feodal geleneğe tamamen zıt olan bürokratik sistem lider ve izleyici arasındaki ilişkiyi bir organizasyonun inşası için bir temel olarak kabul etmez. Bürokratik organizasyonlardaki insanlar pozisyon sahibinin değiştirilebilir ağının bir parçasıdırlar. Liderin rolü, görevler, sorumluluklar ve ayrıcalıklar açıkça belirtilmiştir. Dahası, liderlerin ve onların astlarının sadakatleri örgüt ve örgütün amaçlarına ait olur. Ve bu ilke lider ve izleyici arasındaki güçlü ve sürekli devam eden bağları cesaretlendiren sık transferler ve rotasyon politikaları tarafından sıklıkla takviye edilir (Fiedler ve Garcia, 1987: 13-14-16-17)

1800 yıllarına kadar İngilizce "Liderlik'' sözcüğü yoktu. Toplumbilimcilerin liderlik olgusu üzerine ciddi olarak çalışmaları için yüz yıl daha geçmesi gerekecekti. Ancak son kırk yıl içinde araştırmacılar, çok ciddi ve derin araştırmalar sonucu

insanların nasıl lider olduklarını, liderliklerini nasıl koruyabildiklerini ve etkili bir lider olabilmek için nelerin gerektiğini öğreniyorlar. Son zamanlarda kaybedilen yılları kapatabilmek için yapılan üç binden fazla araştırma, yüz elli sayfa tutan bir bibliyografya oluşturur (Gordon, 1997: 3).

Dünya tarihinde önemli olaylara imza atan çok sayıda liderin varlığı, araştırmacıların 1900'lerden itibaren bu liderleri lider yapan özelliklerin neler olduğunu belirleme çabası içine girmelerine neden olmuştur. Sadece kişilik özelliklerinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması araştırmacıları 1940'lardan 1960'lara kadar olan dönemde liderliğin davranışsal boyutunu ele almaya yöneltmiştir. Bu araştırmalar çeşitli liderlik tarzları belirlemiş ve bunların etkinliğini sorgulamıştır (Çalışkan, 2011: 240).

1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır.

1950-1970 yılları arasında genellikle liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama, kontrol şekli ve amaçları belirleme şekli gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

1970-1980 yılları arasında etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak durum da eklenmiştir. Böylece değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır.

2000'li yıllarda liderlik konusunda bazı araştırmacılar liderlik yazınında son dönemi tepkici yaklaşımlar, karizmatik ve dönüşümcü liderlik olarak sınıflandırmaktadır (Genç, 2007(b): 47-48).

Liderliğin çok geniş ve farklı anlamlarından sadece bir kaçı olan hakimiyet, dinamizm ve yönetsel güç 21'nci yüzyılın dünya düzeninde olması gereken lider özelliğinin başyapıtını oluşturur.

Yapılan araştırmalarda 21'nci yüzyılda global anlayışın yaratıcı gücünü kullanan vizyon sahibi liderlerin daha etkili oldukları gözlenmiştir (Değirmenci, 2012: 23-27-29).

Fransız yönetim bilimci Henri Fayol'un, 1916'da yazdığı "Sınai ve Umumi İşlerde İdare'' isimli kitabında ortaya koyduğu beş fonksiyonel süreci ve 14 yönetim prensibi, 1950'li yıllara kadar genel kabul gören temel yaklaşım olmuştur.

Globalleşmenin işletmecilik ve yönetim faaliyetlerine etkisi konusunda ilk kuramsal çalışma, 1980'li yılların ortalarında Kenichi Ohmae tarafından yapılmıştır.

20.Yüzyıl, teknik gelişme, kitle üretimi, rasyonelleştirme çabaları, maksimizasyon, standartlaştırma gibi değişimlerle tanımlanan sanayi devriminin yüzyılı olmuştur.

21.Yüzyıl, çok yönlü ve eşzamanlı iletişimin gelişmesi, zaman ve mekan farklarının ortadan kalkışı, rasyonel olmayan unsurların göz önüne alınması, etik kavramının önem kazanması, her şeyin globalleşmesi ve bilginin temel değer haline gelmesi ile değişimin süratlendiği ve nitelik değiştirdiği, yeni bir çağ olmaya adaydır.

Bu değişimler aynı zamanda 21.yüzyıl liderlerini, şirketlerini de sürekli olarak yeniden yaratmaya yönlendirmektedir. Değişim liderliğinin en önemli unsuru, bir değişim ajanı olarak, genel ve tartışmasız bir güven yaratmaktır (Düren, 2000: 8-15-123-238)

1.1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı

Bilindiği gibi yönetici ve lider kavramları birbirlerinden oldukça farklıdır. Liderlerin kişisel özellikleri ön planda iken, yönetici daha dar kalıplar içerisinde hareket eden, verilen görevleri yerine getiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Kotter, liderlik yönetimin birbirinden ayrı fakat birbirini tamamlayan fonksiyon ve karakteristik özelliklere sahip olduklarına dikkat çeker.

Paksoy'un Waren Bennıs ve Burt Nanus'un " Liderler " adlı yapıtından aktardığına göre; yönetici, sorumlulukları taşıyan, verilen görevleri yerine getiren ve yürütendir. Lider ise etkileyen, yönlendiren, rehberlik eden ve etkin faaliyet gösterendir.

Lider takip edilen kişidir. Takip edilmesi zorunluluktan değil, çoğunluğun kendi isteğinden kaynaklanmaktadır. Yöneticide ise takip zorunluluğu yöneticinin sahip olduğu mevki ve otoriteden kaynaklanmaktadır.

Lider, gurubun ihtiyaçlarını öncelikle ele alırken; yönetici işletmenin gereklerini ön planda tutar. Lider içinde bulunduğu durumda gücü kendisinde bulur. Yönetici ise, gücü kendi dışında bulur (Saltürk, 2008: 45-46-47).

Çok kaliteli yönetici olup liderlik özelliğini taşımayanlar olduğu gibi, lider olup yöneticilik niteliklerine sahip olmayanlarda vardır. İdeal olan yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmalarıdır. Yöneticiler lider olabilirler, liderler ise yönetici olmak zorunda değildirler (Çetin, 2009: 23).

ABD' de devlet kademelerindeki kıdemli yöneticilerin şu sözlerini alıntılamak yerinde olacaktır;

Yöneticilik, en alt çizginin odağıdır. Bazı şeyleri en iyi şekilde nasıl gerçekleştirebilirim? Liderlik ise en üst çizgiyle ilgilenir. Neleri gerçekleştirmek istiyorum? Hem Peter Drucker, hem de Warren Bennis şöyle diyorlar; " Yöneticilik, işleri doğru şekilde yapmaktır. Liderlik ise doğru işleri yapmaktır.'' Yöneticiliğin verimliliği, başarı merdivenini çıkmakla gerçekleşir, liderlik ise merdivenin doğru duvara dayanıp dayanmadığını belirler (Chibber ve Fellow, 2013: 40).

Yönetici ve lider amaçlar, yetki ve güç bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Yönetici ve lider arasındaki ilk fark, grup amaçlarının belirlenmesinden doğar. Yönetici başkalarının adına çalışan, önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşmak için planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrolü yapan kişidir. Lider ise grup üyeleri ile ortaklaşa kabul ettikleri amaçları gerçekleştirmek üzere, grubu etkileyen kişidir. Yönetici başkalarının saptadığı amaçlara hizmet ederken, lider içinde bulunduğu grubun amaçlarını ön planda tutar.

İkinci fark yetki bakımındandır. Yönetici, örgütte bulunduğu pozisyona göre belli yetkilerle donatılmıştır. Ancak bir lider resmi yetkilere ihtiyaç duymaz.

Yönetici ve lider arasındaki üçüncü fark, grubu etkilemek için kullandıkları güçten kaynaklanır (Kılınç, 2009: 99).

Yöneticiler insanların sistemli bir şekilde çalışmasını düzenlerler. Liderler ise bir ekibin başarılı olması için " Karşılıklı saygı '' temeli üzerinde onlara " Vizyon'' ve "Yön'' kazandırırlar (Erengil ve Özbay, 2013: 105).

Atanmış bir yönetici olabilirsiniz, ancak atanmışlığınız altınızda çalışanların gönüllerinde ve kafalarında onay almadığı sürece lider olamazsınız. İnsanlar atanmışlığı bu şekilde onaylamazlarsa sizde sadece bir yönetici olarak kalıyorsunuzdur (Adair, 2013: 67).

Dunford, Fawcet ve Bennett (2000) liderler ve yöneticiler arasında aşağıdaki noktalarda ayrım olduğunu ifade etmektedir (Yılmaz, 2011: 12).

- Liderlik uzun dönem ve stratejik yönetimle ilgilidir. Yöneticilik kısa dönem ve günlük yönetimle ilgilenir. Yönetici vizyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan prosedürlerin tasarlanmasına ve uygulanmasına gereksinirken, vizyon lider tarafından belirlenir ve açıklanır.
- Liderler, süreci değiştirerek ve çalışanların eğitiminde gerekli ilerlemeleri sağlayarak mevcut kadroları yeniden tahsis ederek, onların stratejik planları kullanarak faaliyet göstermelerini, belirlenen vizyonla onları teşvik ederek liderliği altındaki çalışanları amaçlara yönlendirmeye çalışır.
- Bir vizyona dikkat çeken odaklanma davranışıyla lider, örgütün değerleri, bağlılığı ve motivasyonları konusunda duygusal ve ruhsal kaynaklarını harekete geçirir. Bunun tersine yönetici, örgütün sahip olduğu sermayesi, insani becerilerini, ham madde ve teknoloji konusundaki fiziksel kaynakları harekete geçirir.
- Yöneticiler, insanları doğru yönde harekete geçirerek onları kontrol etmek amacıyla yönetim süreçlerini kullanır. Liderler, bir vizyona ulaşmak amacıyla doğru yönde hareket etmelerini sağlamak için çalışanların insani gereksinmelerini tatmin ederek onları motive eder ve esinlendirir.

İyi bir yönetici sorumluluktan kaçmaz. Bir lider ise yeni sorumlulukların peşinde koşar. Etkili bir yönetici orta karar risklere atılmaktan kaçmaz. Bir lider ise eğer daha büyük gelişmeler kaydedebilme olasılığı varsa, daha büyük riskleri göze alır ve daha büyük bir kararlılıkla eylem planını uygulamaya koyulur. Lider daha girişimci bir yapıya sahiptir. Bir yönetici maiyetinde çalışanları personeli olarak görür. Bir lider ise onları ekip arkadaşı ya da takipçileri olarak görür. Yönetici orta çaplı amaçlar edinmekte, başkalarını pasifize etmekle, rahat bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmakla yetinebilir. Lider ise daha zor ulaşılacak hedeflere yönelmeye, başkaları ile mücadele

etmeye ve daha dinamik bir çalışma ortamı yaratmaya eğilimlidir (Heim ve Chapman, 1997: 13-14).

Abdulkadir Akgündüz liderlik ve yöneticilik karşılaştırmasını bir tabloda aşağıdaki şekilde göstermiştir (Erdem ve Dikici, 2009: 203).

Tablo 1: Liderlik ve Yöneticilik Arasındakl Farklar

YÖNETİCİ	**LİDER**
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişim den alır.
Üst kademededir.	Üst kademede yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Liderler ortamı fethederler –değişken, karışık, belirsiz çevreler bazen bize karşı birlik olmuş gibi gözükürler ve eğer biz onlara izin verirsek kuşkusuz bizi boğarlar- yöneticiler ona teslim olurlar. Yönetici yönetir; lider yenilik yapar. Yönetici bir kopyadır; lider ise orijinaldir. Yönetici devam ettirir; lider geliştirir. Yönetici sistemler ve yapı üzerine odaklanır; lider insanlar üzerine odaklanır. Yönetici kontrole güvenir; lider güven ilham eder. Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar, lider ne ve niçin diye sorar. Yöneticinin gözü kar ve zarardadır; liderin gözü ise ufuktadır. Yönetici taklit eder, lider başlatır. Yönetici mevcut durumu kabul eder; lider ise ona meydan okur (Hersey vd. 2008: 5).

1.1.3.Liderlik Özellikleri

Liderlikte merkezi öneme sahip nitelikleri Cronin şöyle sıralamıştır (Özel, 1998: 61-62).

- Özbilgi ve özgüven.
- Vizyon.
- Zeka, bilgi, muhakeme.
- Öğrenme, yenilenme.
- Evrensel kafalı olma, tarih duygusu, genişlik.
- İttifak kurma, toplum mimarisi.
- Maneviyat kurma, harekete geçirme.
- Tahammül, enerji, metanet, cesaret, çoşku.
- Karakter, dürüstlük, fikir namusu.
- Risk alma, girişimcilik.
- İletişim kurma, ikna etme yeteneği, dinleme.
- Güç ve otoritenin mahiyetini kavrama.
- Hedeflere ulaşma yolunda konsantre olma kabiliyeti.
- Mizah duygusu, perspektif, esneklik.

Genellikle yönetim danışmanları, işletme okulu profesörleri ve şirket CEO' larının üzerinde hemfikir olduğu yedi tane yaygın liderlik özelliği vardır. Bu özellikler şunlardır:

- Astlara güvenmek.
- Bir vizyon geliştirmek.
- Onları sakin tutmak.
- Riski teşvik etmek.
- Farklı düşünceleri davet etmek.
- Durumları basitleştirmek.
- Şirketlerindeki paydaşlara dürüstçe önem vermek.

Liderler ayrıca bir denge duygusuna da sahip olmalıdır, ne zaman eve gideceklerini ve iş yerinden uzakta gerçek hayatlarını yaşayacaklarını bilmelilerdir (Goddard, 1992: 203).

Hun İmparatoru Attila ise liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir (Eren, 1989: 36-37-38-39).

- Bağlılık, cesaret, arzu.
- Duygusal güç, fiziksel güç.
- Sezgi, kararlılık.
- Tahmin, zamanlama.
- Rekabetçilik, özgüven.
- Sorumluluk, inanılırlık, ısrarcılık.
- Güvenilirlik, koruyuculuk.

Araştırmamıza 1980'lerin başında birkaç bin iş ve devlet yöneticisini inceleyerek başladık. Şu ucu açık soruyu sorduk: "Üstünüzde aradığınız ve hayran olduğunuz değerler (kişisel özellikler veya nitelikler) nelerdir?". Soruya cevap olarak, yöneticiler 255' den daha fazla değer, özellik ve karakteristik tanımladılar. Sonuç birçok bağımsız hakim tarafından analiz edilerek 15 kategoriye indirilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda birkaç kategoride ayrıntıya girdik ve birkaç tane orijinalinde olmayan yeni özellik ekledik. Güncel versiyon 20 tane özelliğin olduğu bir liste içeriyor. Bu anketi son şekliyle dört kıtada 20.000 insan üzerinde uyguladık. Katılımcılardan yedi üyeli bir liderlik kurulu seçtiklerini hayal etmelerini istedik ve rekabet halinde olan yirmi tane aday var, bununla birlikte bu adaylar belirli kişileri değil ideal özellikleri temsil ediyorlar. Sonra deneklere "bir liderde içinden gelerek izledikleri kişide en çok aradıkları ve hayran oldukları" yedi özelliği seçmelerini istedik.

Aşağıdaki Tablo 2'de öne sürüldüğü gibi çoğunluğumuz için hayran olunan ve gönüllüce izlenecek liderler;

- Dürüst
- İleri Görüşlü
- İlham Verici
- Yetenekli olmalıdır.

Aşağıda tablodaki yüzdeler dört kıtadan denekleri temsil ediyor: Amerika, Asya, Avrupa, Avustralya. Bununla birlikte çoğunluk Amerika Birleşik Devletlerinden elde edilmiştir (Kouzes ve Posner, 1995: 20-21-22)

Tablo 2: Hayran Olunan Liderlerin Özellikleri

Özellikler	1995 Denekleri: Seçilen İnsanların Yüzdesi	1987 Denekleri: Seçilen İnsanların Yüzdesi
DÜRÜST	**88**	**83**
İLERİ GÖRÜŞLÜ	**75**	**62**
İLHAM VERİCİ	**68**	**58**
YETENEKLİ	**63**	**67**
Adil	49	40
Destek Verici	41	32
Açık Fikirli	40	37
Zeki	40	43
Açık Sözlü	33	34
Güvenilir	32	32
Cesur	29	27
İşbirlikçi	28	25
Hayalperest	28	34
Yardımsever	23	26
Azimli	17	20
Olgun	13	23
Hırslı	13	21
Sadık/Vefalı	11	11
Öz kontrollü	5	13
Bağımsız	5	10

1.1.4.Liderlik Biçimleri

Bir liderin tarzı çeşitli şekillerde tarif edilebilir. Bazı yöneticiler "zorlu ve inatçı" olarak nitelendirilirken, diğerleri "kolay ve hoşgörülü" olarak isimlendirilebilir. Bazı yöneticiler "koç" olarak değerlendirilirken, diğerleri "inandırıcı" olarak görülebilir. Liderler başkalarının davranışlarını etkilemeye giriştikleri zaman liderlerin eylemlerini ve sözlerini nitelendirmek için kullanılan birçok sıfat vardır.

Liderlik tarzını (stilini) tanımlayalım: Liderin başkaları tarafından algılanan davranış (konuşma ve eylemler) kalıplarıdır.

Liderlik tarzı, liderin seyircinin gözünde nasıl göründüğü açısından da tanımlanabilir. Siz belki kendinizi oldukça insancıl ve yardımsever bir insan olarak görebilirsiniz ama eğer takipçileriniz sizi inatçı ve otoriter olarak görüyorsa, onların davranışlarını sizinkiler değil onların algıları etkileyecektir.

İlk yönetim teorisyenleri iki uç liderlik tarzını tasvir eden bir ölçek kurmuşlardır. Aşağıdaki çizim otokratik-demokratik ölçeğini gösteriyor.



Demokratik **Otokratik**

Şekil 1: Otokratik ve Demokratik Liderlik Ölçeği

Bir uçta liderlik tarzı, otokratik olarak tanımlanmış diğer uçta ise demokratik olarak tanımlanmıştır. Herhangi bir liderlik tarzının bu iki uç arasında yer alacağı hissedilmiştir (Hersey, 1984: 27-28-29).

Dört temel liderlik tarzı tanımlanmıştı: otokratik, katılımcı, demokratik ve bırakınız yapsınlar (laissez-faire) dir. Bir otokratik lider, astlarına ne yapacaklarını anlatan ve sorgusuz sualsiz itaat edilmesini bekleyen bir kişidir. Bu tarz McGregor' ın X Teorisinin varsayımlarını kabul eden bir kişiye özgüdür. Katılımcı bir lider, astlarını karar vermeye dahil eden ama nihai yetkiyi elinde tutan bir kişidir. Demokratik bir lider, astlarının çoğunluğunun isteklerini yapmaya çalışan bir kişidir. Katılımcı ve

demokratik liderler Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler gibi olmak eğilimindedirler. Laisses-faire lider, grubun çalışmasına dahil olmaz. Bu liderlik tarzını savunmak, lider bilim adamları gibi uzman denetleyici ve iyi motive olmuş uzman olmadıkça zordur (Mondy vd. 1986: 314).

Araştırma, otokratik liderliğin basit ve açıkça tekrarlı bir görev olduğunda ve liderin astlarıyla kısa dönemli ilişkileri olduğunda en etkili olduğunu öne sürer. Örneğin, bazı inşaat yöneticileri her bir proje için yeni bir işçi ekibi kiralar ve onlara despot bir şekilde muamele eder. Ama bu yaklaşım, görev daha karışık hale geldikçe ve daha yetenekli ve deneyimli çalışanlar gerektikçe bozulur. Ve bu yaklaşım, başarı için uzun süreli ilişkiler inşa etmek gerekli olduğunda başarısız olur.

Wal-Mart mağazalarının kurucusu Sam Walton 1992' deki ölümünden önce çalışanları şirket planları ve uygulamaları hakkında yakından haberdar kılan bir yönetim takımı kurmuş ve çalışanları kurumsal karar alımlarına dahil etmiştir. Walton kendisiyle katılımcı bir lider olmakla övünmüştür.

Demokratik liderler, yönetimin gelişimi için takım yaklaşımı kullanıldıkça gittikçe daha önemli hale gelirler. Westinghouse Furnitere Systems general yöneticisi Russell A. Nagel açıkça demokratik bir liderdir (Mondy ve Premeaux, 1995: 346).

Aşağıda liderlik biçimleri ifade edilmiştir (Şen, 1979: 70):

Liberal Liderlik: Lider yapılacak görevlere ilişkin olarak çok az yöneltme faaliyeti gerçekleştirir. Kişinin veya grubun karar vermede tam serbestisi vardır. Karışılmaz. Astların uygulamalarının değerlendirilmesi söz konusu değildir.

Bürokratik Liderlik: Kurallar ve yönetmeliklere dayalı olarak liderlerin memur anlayışı içinde değişik durumlarda " kurallara göre hüküm'' vermelerini belirtir. İşletmenin bürolarla idare edilmesi ve liderin büro memuru gibi davranmasını açıklar. Halk dilinde kırtasiyecilik olarak bilinir. Görev tahsisleri yapılır.

Otokratik Liderlik: Lider başına buyruktur. Yetki kaynağı ve yöneltme kuvveti olan kişi olarak görülür. Astların çok az iştiraki gerekebilir. Lider – merkezli ve yöneltici terimleri eş anlamda kullanılır. Lider bir diktatör gibi davranacağından astlar üzerinde arzulanmayan sonuçlar doğurabilir.

Demokratik Liderlik: Astların kendi liderlerini seçmeleri ve her konuya rey kullanmalarını belirtir. Karar vermeye grup üyelerinin katılmasını ifade eder.

1.1.5. Liderin Güç Kaynakları

Güç, başkalarının davranışlarını etkilemek için potansiyal bir yetenektir. Liderlik bu gücün fiili kullanımıdır. Organizasyonlarda liderler genellikle gücün beş kaynağına sahiptirler: yasal, ödül, zorlayıcı, uzman ve karizmatik (Daft, 1991: 372-373).

Yasal güç: Güç organizasyondaki resmi bir yönetim pozisyonundan gelir ve otoritenin kendisine verilerek yasal güç diye çağırılır. Astlar gücün bu kaynağını yasal olarak kabul ederler ki zaten bu yüzden boyun eğerler.

Ödül gücü: Gücün bir başka çeşidi olan ödül gücü, liderin diğer insanlara hediyeler vermesinden kaynaklanır. Liderlerin ücret artışları veya terfi gibi resmi ödüllere erişimi olabilir. Ayrıca övgü, ilgi ve tanıma gibi ödüllere de sahiptirler. Liderler astlarının davranışlarını etkilemek için ödülleri kullanabilirler.

Zorlayıcı güç: Ödül gücünün tersi zorlayıcı güçtür. Liderler çalışanları kovmak veya rütbe tenzili yapmak, eleştirmek veya ücret artışlarını geri çekmek haklarına sahip oldukları zaman zorlayıcı güce sahip olurlar.

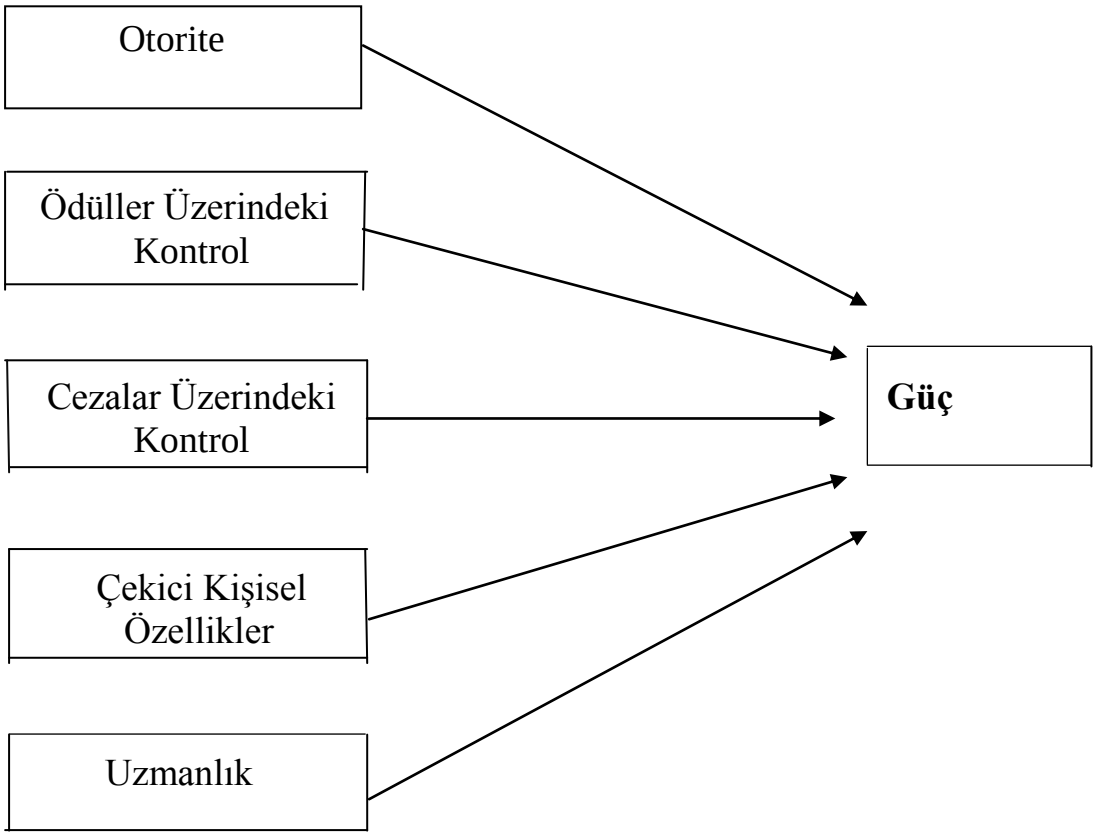
Uzmanlık gücü: Liderin görevlerle ilgili özel bilgisi veya yeteneğinden kaynaklanan güç izleyiciler tarafından uzmanlık gücü olarak anılır. En üst yönetim kademesinde liderler uzmanlık gücü eksikliği duyabilirler. Çünkü astlar teknik detaylar hakkında liderlerden daha çok bilgi sahibi olabilirler.

Karizmatik güç: Karizmatik güç, astların tanıma, saygı ve takdirini hak eden liderin kişisel özelliklerin gelir. Böylece de astlar lidere benzemeyi dilerler. Karizmatik güç resmi unvan veya pozisyondan ziyade liderin kişisel özelliklerine dayanır ve en çok ilham verici liderliğin faaliyet alanında görülebilirdir.

Organizasyondaki herhangi birisi rütbesine bakılmaksızın güç sahibi olabilir. Organizasyondaki alt düzey çalışanlar, geleneksel otorite ile ilgili anlamda hiçbir yasal güce sahip olmayacaklardır. Fakat onlar da kendi özel yetenekleri veya uzmanlıkları sayesinde güçlü olabilirler. Ayrıca çalışanlar kendi patronlarını ödüllendirebilir veya

cezalandırabilir. Çalışanlar patronlarını iyi göstererek ödüllendirebilir veya patronlarını kötü göstererek cezalandırabilirler.

Etkili liderliğin merkezi güç kavramı-etkileme yeteneğidir. Organizasyonlarda bu, sıklıkla işleri yaptırma yeteneği veya başka insanların karşı çıkmasına rağmen kişinin amaçlarını başarması anlamına gelir. Gücü anlamak için French ve Raven tarafından geliştirilen en eski (ve hala en kullanışlı) yaklaşımlardan biri, organizasyonlarda yöneticilerin gücün beş tane önemli potansiyel kaynağına sahip olduklarını öne sürer. Şekil: 2' gücün bu kaynaklarını gösterir.



Şekil 2: Gücün Kaynakları

Başkalarına ne yapılacağını anlatma hakkını veren bir konumda olan, ödüllendirebilen ve cezalandırabilen, sevilen ve hayran olunan ve uzmanlığa sahip olan kişiler organizasyonun en güçlü üyeleri olacaklardır (Bateman ve Zeithaml, 1990: 483-484-485).

Etki, “davranışı, tutumları, duyguları ve buna benzer şeyleri değiştiren bir kişinin herhangi bir davranışından bir tanesidir.” Bir kişi yalnızca fikirler aracılığıyla başkalarını etkileyebilir Yöneticilerin etkilemek ve etkili bir şekilde liderlik etmeleri için gücün kullanımını geliştirmeleri gerekir.

Lord Acton “Güç bozulmaya eğilimlidir ve mutlak güç kesinlikle bozulur.” dediğinden beri gücün kötü bir imajı vardır. Çoğu insan gücü şiddet, kuvvet ve saldırganlık ile ilişkilendirir. Bu anlaşılabilir bir tutumdur. Ama kaba kuvvet güç için gerekli bir şey değildir. Güç, başkalarının davranışını etkileme yeteneğidir.

Yöneticinin komuta zinciri içindeki ve dışındaki insanlara olan bağlılığı yüzünden resmi otoritesi dışında bir de güce ihtiyacı vardır. Gücün uygun kullanımı etkili bir performans için bütün organizasyonlarda olmazsa olmazdır.

Sosyolog Robert Biersted’ in ifade ettiği gibi “Güç, her organizasyonun arkasında durur ve organizasyonun yapısını devam ettirir. Güç olmadan organizasyon olmaz ve güç olmadan düzen olmaz (Mescon vd 1987: 460-461).

1.2. Liderlikle İlgili Teoriler

Liderliğin doğuştan geldiği ve liderin bazı özelliklere sahip olduğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Yapılan birçok araştırmada cesaret, irade gücü, zeka, düşünce esnekliği, karar verebilme, önayak olma, bilgi ve tecrübe gibi noktalar üzerinde durularak liderle ilgili nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Ancak liderlik nitelikleri olarak belirtilen bu noktalar üzerinde bir görüş birliği yoktur. O zaman liderin fiili durumlarını inceleme konusunda çeşitli araştırmalar yapılarak bazı teoriler geliştirilmiştir (Efil, 1998: 105).

1.2.1. Özellikler Teorisi

Tarihsel süreç içinde “Özellik Yaklaşımları’’ kapsamındaki çalışmaların ilkinin Thomas Carly (1795-1881) tarafından yapıldığı söylenebilir. Sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar, “Özellik Yaklaşımları’’ nın gelişmesine katkıda bulunmuştur. Stogdill tarafından ilki 1948’de yapılan araştırmada, daha evvel belirlenen yaklaşık 300 özellik yeniden gözden geçirilmiş, gruplandırılmış ve sınanmıştır. Ulaşılan bulgulardan, liderlerin bu özelliklerinden bazılarına sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tümünün

bir insanın liderlik yapabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu özelliklerin özeti aşağıda Tablo 3'de verilmiştir (Erçetin, 2000: 27-28).

Tablo 3: Stogdill'in Liderlik Özellikleriyle İlgili Gruplandırmasının Özeti

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Yaş	Eğitim	Yargılama	Bağımsızlık	Başarı gereksinimi	Denetleme yeteneği
Kilo	Devingenlik	Kararlılık	Kendine güven	Başlatıcılık	İşbirliği eğilimi
Boy	Sosyal statü	Etkili konuşma	Zorbalık	Sorumluluk gereksinimi	Dürüstlük
Görünüm			Saldırganlık	İnsanlara ilgi	Güç gereksinimi
				Sonuçlara ilgi	
				Güvenlik gereksinimi	

Bir özellik nispeten değişmez ve sürekli bir kişisel özelliktir. Özellikler fiziksel (boy, sağlık, kilo), zihinsel (zeka, yaratıcılık) ve psikolojik-sosyal (kendine güven, özsaygı, yeterlilik duygusu) nitelikleri içerir. İlk şekillerinde özellik teorisi, bir liderin etkili olmak için sahip olması gereken bir takım kişisel özelliği inceliyor gibi görünmüştür. Bu düşünce **evrensel liderlik özelliklerini** araştırmak için motivasyon sağladı ki bu özellikler takipçilerin veya durumun özelliklerine bakılmaksızın liderliğin başarısı için olmazsa olmaz özelliklerdir.

Liderlik etkililiği ile ilgili olabilecek bazı kişisel özellikler ve yetenekler vardır**.** Bu durum aşağıda Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4: Çoğunlukla Liderlik Etkinliği İle İlişkilendirilen Seçilmiş Özellikler ve Yetenekler

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
Yeni durumlara uyum sağlayabilmek	Zeki olmak
Sosyal çevreye duyarlı olmak	Kavramsal düşünce
Hırslı olma, başarı amaçlı olmak	Yaratıcı olmak
İddialı olmak	Diplomatik ve incelik
İşbirlikçi olmak	Etkileyici konuşma
Kararlı olmak	Grubun göreviyle ilgili bilgi
Güvenilir olmak	İkna edici olmak
Diğerlerini etkileme isteği	Sosyal yetenekli olmak
Enerjik olmak	Yönetim ile ilgili yetenek
Israrcı olmak	
Özgüvenli olmak	
Stresle başa çıkabilme	
Sorumluluğu üstlenmek için istekli olmak	

Liderlik özellik çalışmalarının mevcut vurgusu, duruma ve takipçilere en uygun olan özellikleri tanımlamaya çalışmaktır (Albanese, 1988: 455-456).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışçı kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Davranışçı kuramlarında bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Davranışçı kuramlar lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Bu kuramı temsil eden üç önemli çalışma Ohio State, Michigan üniversiteleri ve Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Gözeneğidir (Celep, 2004: 11).

- **Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1947' de başlayan Ohio State liderlik araştırmaları Ralph M. Stogdill' in birincil başkanlığında yürütülmüştür. Amaçları etkili lider davranışı ile astların tatmini ve performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek olmuştur. Araştırmaların sonuçları etkili lider davranışının çok boyutlu olduğunu göstermiştir, etkili liderlerin farklı durumlarda farklı davranışlar sergilediğini öne sürmüştür. Dahası analiz liderlik davranışının iki ana boyutunu da ortaya çıkarmıştır. Bu boyutlar ilgi ve yapıyı kurmaktır.

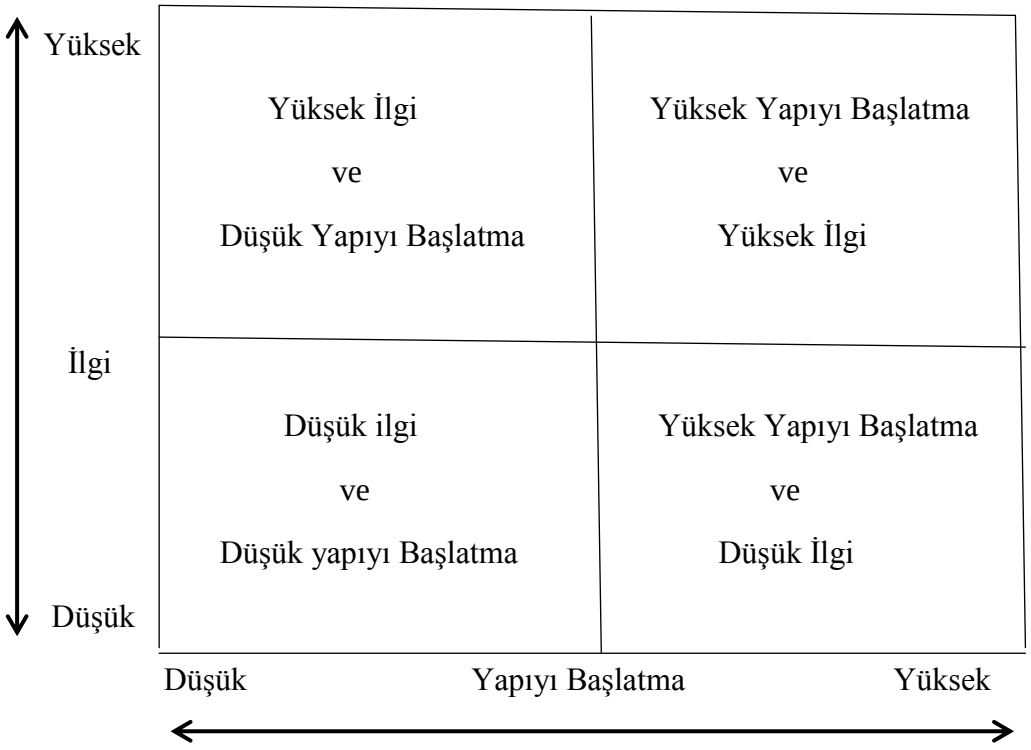
İlgi sergileyen lider davranışı örnekleri ile yapıyı başlatma hareketi sergileyen lider davranışı örnekleri Tablo 5' te verilmiştir (Bedeian, 1986: 468-469).

Tablo 5: Lider Davranışlarının İki Boyutu.

BOYUT	ANLAM	ÖRNEK LİDER DAVRANIŞLARI
A. İlgi	Lider ve takipçileri arasındaki psikolojik yakınlık.	Astları dinlemek. Astlara dengi gibi davranmak. Değişikliklerin farkedilmesi için avantaj vermek. Astların kişisel refahı için dikkatli olmak.
B. Yapıyı kurmak	İşlerin yaptırılması yönünde astları etkin bir şekilde yönlendirmek için bir ilgi.	Yaptırılacak işleri programlamak. Performans standartlarını devam ettirmek. Değişmeyen prosedürlerin kullanımını teşvik etmek. Neyin yaptırılacağına ve nasıl yaptırılacağına karar vermek.

Ohio State modelinde önerilen liderlik tarzlarıyla ilişkili olarak aşağıdaki yorum yapılabilir (Mondy vd. 1986: 320).

Tablo 6: Ohio State Liderlik Modeli

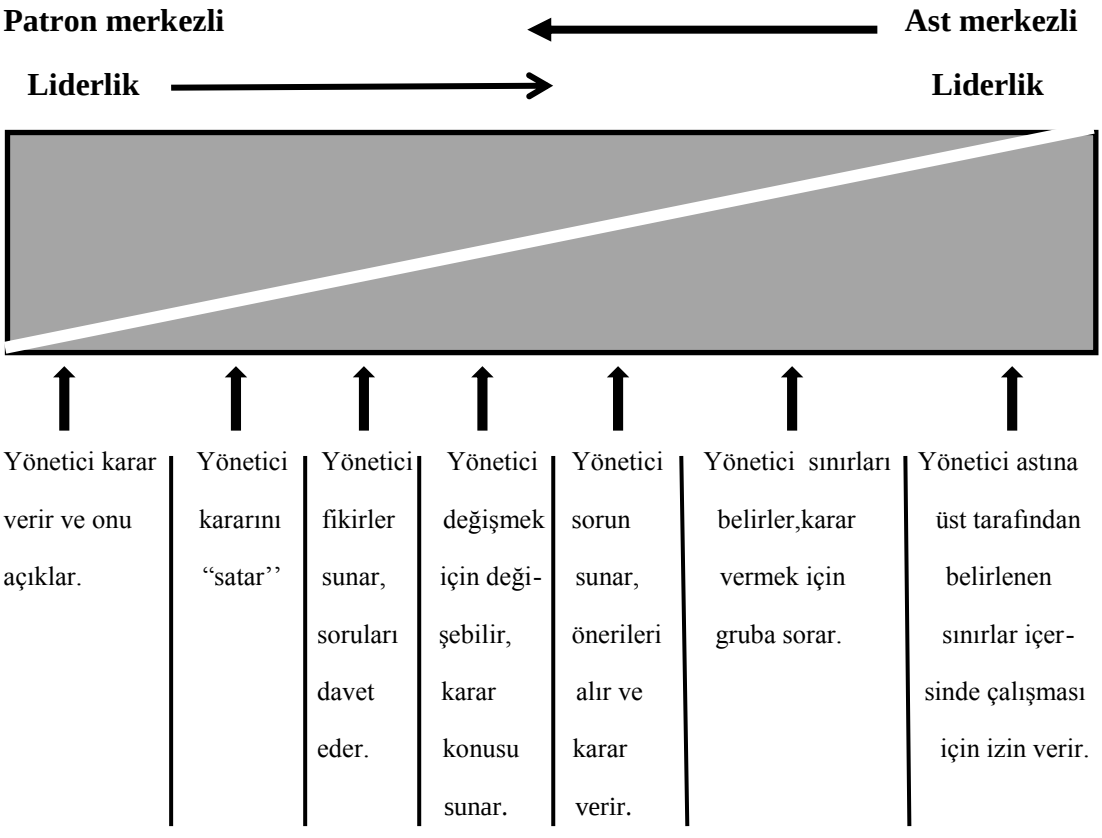


- Eğer bir grup otoriter liderlik davranışı umuyor ve istiyorsa, bu liderlik türü ile tatmin olmaları daha muhtemeldir.
- Eğer grup üyeleri daha az otoriter beklenti içindeyse, yapıya son derece önem veren bir lidere hoşnutsuzluk göstereceklerdir.
- Eğer iş durumu büyük ölçüde teknoloji ve zaman baskısı ile yapılandırılmışsa, yüksek derecede ilgili olan yöneticinin devamsızlık, devir oranı ve şikayetlerle ölçülen başarı ile karşılaşması daha muhtemeldir.
- Eğer görev yapılanması bireysel ve grupsal öz gerçekleştirmeyi engelliyorsa, bu kaynaktan motivasyon aramak faydasız olacaktır.
- Astlar üstleriyle az miktarda ilişki kurduğu zaman daha otoriter bir tarzı tercih etmeye eğilimli olurlar.
- Eğer çalışanların devamlı olarak çalışmaları ve etkileşim kurmaları gerekiyorsa, genellikle üstlerinin yüksek ilgi içerisinde olmasını isterler.

- **Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1947’ den beri Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü’ nde araştırmacılar liderlik çalışmaları yürütmüşlerdir. Binlerce çalışandan bilgi elde ederek sanayi, hastane ve devlet alanından liderleri araştırmışlardır.

Kapsamlı analizlerden sonra araştırılan liderler iş merkezli veya çalışan merkezli olmak üzere sınıflandırılmıştır. **İş merkezli lider**, astlarının işlerini düzenler, ayarlanmış görevlerin yerine getirildiğini görmek için yakından denetleme yapar, üretimi teşvik etmek için teşvik kullanır ve zaman etüdü gibi yöntemlere dayanan standart üretim oranlarını belirler. **Çalışan merkezli lider**, böyle bir lider amaçları açıkça belirler, bu amaçları astlarına bildirir ve astlarına işlerini sonuçlandırmaları için önemli ölçüde özgürlük verir.



Şekil 3: Liderlik Davranış Süreci

Üretkenlik verileri, denetimin genel tipinin (çalışan merkezli) yakın denetim tarzından (iş merkezli) daha etkili olduğunu göstermiştir (Donnelly vd. 1984: 397-398).

Sadece Ohio State etkili lider davranışı şekillerini keşfetmeye yönelik araştırma programına sahip değildi. Benzer çalışmalar aynı zamanda başka üniversitelerde de yürütülüyordu. Örneğin, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırma sonuçta liderliğin dört faktör teorisinin gelişimine öncülük etmiştir. Teorinin merkezine doğru lider davranışının dört kategorisi liderin etkililiği ile doğrudan ilişkilendirilmek için varsayılmıştır. Bu kategoriler aşağıdaki gibidir:

Destek: Grup üyelerinin kişisel değer ve önem duygularını arttıran davranışlar.

Etkileşimi Kolaylaştırma: Grup üyelerinin samimi, karşılıklı memnun edici ilişkiler geliştirmesini cesaretlendiren davranışlar.

Hedef Vurgusu: Grup hedeflerini yerine getirmek ve yüksek performans elde etmek için coşku teşvik eden davranışlar.

İşi Kolaylaştırma: Alet, malzeme ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak hedefin başarılmasına doğrudan yardım eden davranışlar.

İlk iki kategoriye dikkat çekersek, destek ve etkileşimi kolaylaştırma öncelikli olarak insan odaklı davranışlar iken son iki tanesi olan hedef vurgusu ve işi kolaylaştırma ise öncelikli olarak görev odaklıdır (Mitchell ve Larson, 1987: 454-455).

- **Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

Liderlik tarzlarını dramatize etmek için en yaygın olarak bilinen yaklaşımlardan biri olan yönetimsel ızgara birkaç yıl önce Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Bu ızgara yönetimsel eğitimin bir yolu olarak ve liderlik tarzlarının çeşitli karışımlarını tanımlamak için dünya çapında yaygın olarak kullanılmaktadır.

Görüleceği gibi ızgaranın iki boyutu vardır.

Üretim için ilgi, bir denetçinin strateji kararlarının kalitesi, yöntemler ve süreçler, araştırmanın yaratıcılığı, personel hizmetlerinin kalitesi, çalışma verimliliği ve çıktı hacmi gibi çok çeşitli şeylere karşı olan davranışları olarak ortaya çıkarılır.

İnsanlar için ilgi de aynı şekilde geniş bir şekilde yorumlanır. Hedefin başarısı yönünde kişisel bağlılığın derecesi, çalışanların özsaygılarını sürdürme, itaatten ziyade

güvene dayanan sorumluluk, iyi çalışma şartlarını sürdürme ve memnun edici kişilerarası ilişkilere sahip olma gibi unsurları içerir.

Açıkça yönetimsel ızgara, yönetimsel tarzları tanımlamak ve sınıflandırmak için kullanışlı bir yöntemdir (Koontz ve O' Donnel, 1976: 598-599-600).

Teksas Üniversitesi' nden Blake ve Mouton, Ohio State ve Michigan araştırmalarına dayandırılan liderlik ızgarası olarak adlandırılan iki boyutlu bir liderlik teorisi tasarlamışlardır. İki boyutlu model ve onun yedi ana yönetim tarzından beş tanesi Tablo 7'de resmedilmiştir. Izgaradaki her eksen 9 puanlık bir ölçektir (Daft, 1997: 502-503).

Tablo 7: Liderlik Izgarası

Yüksek	**9**	**1.9**							**9.9**
	8								
	7								
İnsanlar	**6**								
için	**5**					**5.5**			
ilgi	**4**								
	3								
	2								
Düşük	**1**	**1.1**							**9.1**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**

Düşük **Üretim için ilgi** **Yüksek**

(9.9) Takım yönetimi, çoğunlukla en etkili tarz olarak değerlendirilir ve organizasyon üyeleri görevleri başarmak için beraber çalıştığından dolayı yöneticilere önerilir.

(1.9) Ülke klübü yönetimi, öncelikli önem işin çıktılarından ziyade insanlara verildiği zaman ortaya çıkar.

(9.1) Otorite-itaat yönetimi, etkinlik işleyiş içerisinde baskın yönelim olduğu zaman ortaya çıkar.

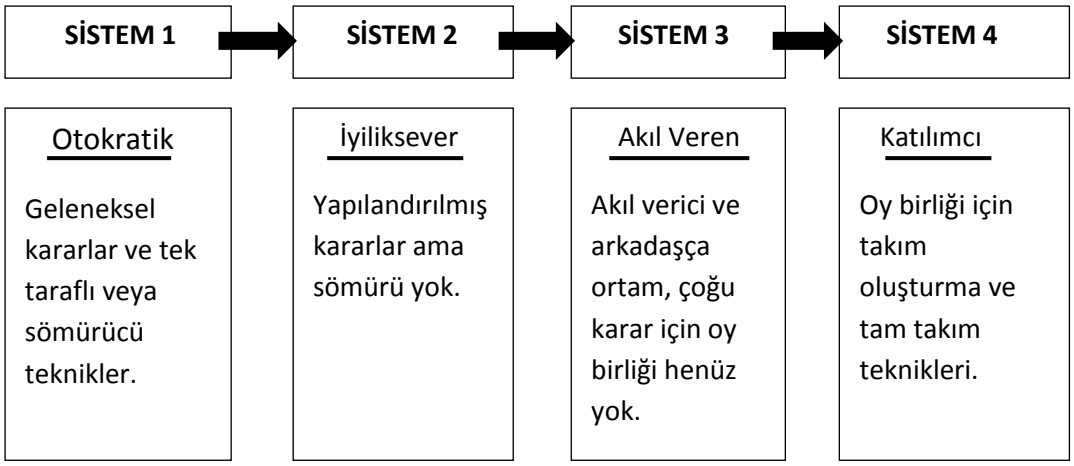
(5.5) Orta yollu yönetim, hem insanlar hem de üretim için orta miktarda bir ilgi sergiler.

(1.1) Yoksul yönetim, bir yönetim felsefesi yokluğu anlamına gelir; yöneticiler kişilerarası ilişkiler veya işin başarısı yönünde az miktarda çaba sarfederler.

- **Likert' in Sistem 4 Modeli**

Michigan Üniversitesi' nde Rensis Likert ve arkadaşları otuz yıl boyunca liderlerin ve yöneticilerin şekilleri ve türleri üzerinde ciddi bir biçimde çalışmışlardır. Bu araştırmalar boyunca Likert, liderlik davranışlarını anlamak için önemli olan belirli fikirler ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Likert katılımcı yönetimin bir taraftarıdır. Etkili yöneticiyi oldukça astlarına yönelik olan, bütün tarafları bir bütün olarak tutmak için iletişime güvenen olarak anlamıştır. Yönetici veya lider de dahil olmak üzere grubun bütün üyeleri karşılıklı olarak birbirlerinin ortak ihtiyaçlarını, değerlerini, isteklerini, hedeflerini ve beklentilerini paylaştıkları destekleyici bir ilişki benimserler. İnsan motivasyonlarına dikkat çektiğinden beri, bu yaklaşım Likert tarafından bir gruba liderlik etmek için en etkili yol olarak görülmüştür (Koontz vd. 1984: 510).

Liderlik tarzları hakkındaki kutuplaşmış fikirlerle ilişkilendirilen problemlerin birçoğu liderlik davranışını karma değişkenlerin üzerine biçimlendirerek çözümlenmiştir. Rensis Likert' in tasarladığı en iyi bilinen karışım modeli şimdi Sistem 4 Yönetimi olarak biliniyor. Aşağıdaki Şekil 4'de Likert' in dörtlü sisteminin kavramsal bir özetini sunuyor (Holt, 1987: 440-441).



Şekil 4: Likert'in 4 Sistem Yönetimi

Sistem 1' deki yöneticiler otokratiktir ve karar almak için gücün ve otoritenin sözde gelenekse yapılarına bel bağlarlar.

Sistem 2' deki yöneticiler iyilikseverdir ama hala liderlik sürecinin otokratik kısmının sonundadır. Karar alımı katı hiyerarşinin resmi sınırları boyunca yapılandırılırken ilişkilerin olgunlaşması gerçekleşir.

Sistem 3' teki yöneticiler akıl vericidir ve astları kararların içine dahil etmeye eğilimlidirler. Kararlar nadiren üstler tarafından tek taraflı bir şekilde alınır.

Sistem 4' teki yöneticiler tamamen katılımcıdırlar ve organizasyonun katmanlı yöntemlerinden ziyade takım oluşturma yaklaşımlarına güvenirler. Sistem 4 yönetimi Likert tarafından şiddetle desteklendiğinden takım başarısı için yüksek performans hedefleri ve sonuçlara giden güçlü bağlılıklar en önemlilerdir. Likert' in görüşünde katılımcı yönetim, ortak hedefler ve amaçlar için tüm takım üyeleri tarafından geniş tabanlı bir destek sağlarken kararların kabulünü cesaretlendirir.

- **Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri**

Endüstriyel psikoloji dalında çalışmalar yapan Amerikalı bilim adamı Douglas Mc Gregor, insan tabiatı, kişiliği ve davranışları üzerine bazı varsayımlara dayanarak, çok tartışılan iki liderlik tipi geliştirmiştir. "İşletmenin İnsan Yönü'' (1960) adlı ünlü eserinde, Mc Gregor bunlardan ilkine "X Teorisi''; ikincisine, "Y Teorisi'' diyerek, insan unsurunu ön planda tutan "Y Teorisi''ni desteklemiştir (Mucuk, 2008: 167).

McGregor' a göre (1957), geleneksel bir organizasyon –merkezi karar alımı, hiyerarşik yapısı ve işin dışsal kontrolü ile- insan doğası ve insan motivasyonu hakkındaki belirli varsayımlara dayanır (Hersey, vd. 2008: 48-49).

Tablo 8: McGregor' un X ve Y Teorisini Vurgulayan İnsan Doğası Varsayımları

X Teorisi	**Y Teorisi**
Çalışmak çoğu insana göre doğuştan hoş değildir. Çoğu insan hırslı değildir; sorumluluk için az bir arzuya sahiptir ve yönlendirilmeyi tercih ederler. Çoğu insan örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık için az miktarda kabiliyete sahiptir. Motivasyon sadece fizyolojik ve güvenlik düzeylerinde meydana gelir. Çoğu insan yakından kontrol edilmelidir ve örgütsel amaçları başarmaları için çoğunlukla baskı yapılmalıdır.	Eğer koşullar uygun ise çalışmak oynamak gibi doğaldır. Öz kontrol, örgütsel hedefleri başarmaları için kaçınılmazdır. Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık kabiliyeti toplum içinde oldukça dağınıktır. Motivasyon fizyolojik ve güvenlik düzeylerinin yanı sıra toplumsal itibar ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de meydana gelir. İnsan eğer tam anlamıyla motive edilirse kendi kendilerini idare edebilir ve yaratıcı olabilirler.

Bütün insanlar benzer değildir ve bu teorilerin biri veya diğerinin her durumda en iyi şekilde çalıştığı aşırı yanıltıcı bir varsayımdır. Genellikle X teorisinin en iyi çalıştığı durum kesinlikle Y teorisinin en iyi çalıştığı durumun tersidir.

X teorisi, çıktının tarafsız bir şekilde ölçülebildiği yerde daha iyi çalışır. Örneğin; bir imalat firmasının üretim departmanında veya kontenjandaki bir satış elemanı için daha iyi çalışır. Çıktının ölçülmesinin zor olduğu öğretmenlikte, mühendislikte veya araştırma ve geliştirmede Y teorisi en iyi çalışır. Hem X hem de Y teorisi aynı şirkette etkili olarak kullanılabilir (Hicks, 1972: 302-303).

- **Z Teorisi**

Japonya'nın gizemli denilebilecek kadar ilgi çeken yönetim tarzı, ilk kez kitap olarak California Üniversitesi profesörlerinden William Ouchi tarafından yazılmıştır. Ouchi‟ nin yazdığı "Teori Z", savaş sonrasında Japonya'daki verimliliğin savaş sonrasında, ABD'dekine oranla çok fazla nasıl arttığını, yönetim tarzının bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğunu ve kalite çemberlerinin ne işe yaradığını ortaya koymuş ve başlıca yedi husus üzerinde durmuştur.

Bu hususlar;

Ömür boyu istihdam, yavaş değerleme ve yükseltme, uzmanlaşmamış mesleki gelişme, ortak karar verme, ortak sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları ve bütünlük kavramıdır (Şimşek, 2010: 100).

1.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Liderlik, içinde bulunulan belirli olaya özel koşullarda gelişmektedir. Belirli bir eyleme girişmiş belirli bir grubun lideri konumunda kimin bulunacağı ve böylesi bir durumun gerektirdiği liderlik vasıfları, tamamen o özel koşullara bağlı bir işlev olarak gelişir.

Liderlik, durumun gereklerine bağlı olarak bir bireyden diğerine doğal geçiş yapacaktır. " Durum '' kelimesi burada öncelikle grubun görevi anlamına gelir. Bu yaklaşımın iki sakıncası vardır. Birincisi, liderliğin el değiştirmesi çoğu kurumda hoşnutsuzluk oluşturur. İkincisi, bazı insanların doğuştan gelen ve olayların akışı sırasında diğer kişilerin üzerinde hakimiyet kurabilmelerini sağlayan genel bir liderlik becerisine sahip bulundukları gerçeğinin açıklanmasıdır (Adair, 2009: 50-51)

Durumsallık yaklaşımlarına aşağıda kısaca değinilmiştir.

- **Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi**

Liderin etkinliği konusunda Fiedler'in başlattığı araştırma programı grupların faaliyetlerindeki etkinliği de inceleme konusu yapmış ve iki çeşit liderlik davranışı ile ilgili bir ölçü kullanmıştır. Bunlar " insanlar arası ilişkilere yönelmiş '' ve "göreve yönelmiş '' lider kategorileridir.

Hangi liderlik biçiminin hangi durumlara uyabileceğini ortaya çıkarmak amacıyla Fiedler grupları sınıflandırmış ve liderliği belirleyecek üç değişken saptamıştır. Bu değişkenler Lider-üye ilişkileri, görevin yapısal özellikleri, Liderliğin işgal ettiği mevkiin taşıdığı iktidar (Dereli, 1976: 206-207).

Bugüne kadarki en iddialı çaba Fred Fiedler' in olası liderlik modelidir. Fiedler ve arkadaşları en etkili liderlik tarzının belirli durumlara bağlı olduğunu önermişlerdir. Durumlar lider için "avantajlılık" açısından sınıflandırılır; bu, liderin grup üyelerinin davranışlarını etkilemesine izin veren durumun derecesidir.

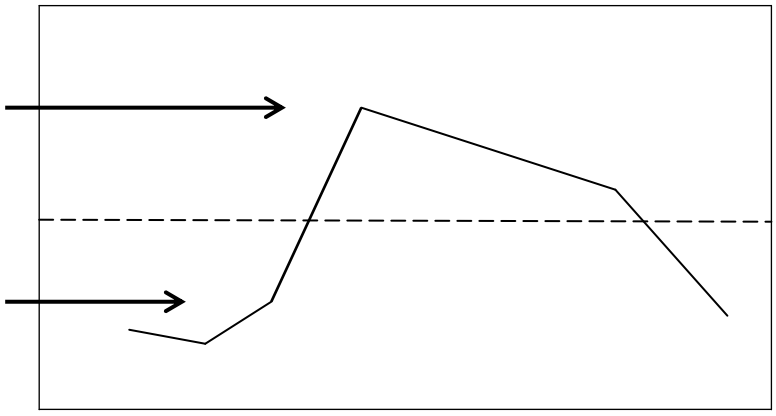
Aşağıda yer alan üç faktör durumu tanımlar:

- **Lider – Üye İlişkileri:** Bir durumdaki en önemli faktör lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkidir.
- **Görevin Yapısı:** Astların görevlerinin açıkça belirtilmesinin gereksiniminin aşamasıdır.
- **Liderin Mevki Gücü:** Liderin yasal, ödül ve zorlayıcı gücünün boyutudur.

Otuz yıllık araştırmaya dayanan Fiedler' in bulguları aşağıda Şekil:5'te özetlenmiştir.

İlişki odaklı liderler daha iyi performans sergiler

Görev odaklı liderler daha **i**yi performans **s**ergiler



Lider- üye ilişkiler	İyi	İyi	İyi	İyi	Yoksul	Yoksul	Yoksul	Yoksul
Görevin yapısı	Yapılan dırılmış		Yapılandırıl mamış		Yapılan dırılmış		Yapılandırıl mamış	
Liderin mevki gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Şekil 5: Etkili Liderlik Tarzı Durum İle Nasıl Çeşitlenir

Görev odaklı liderler "en olumlu" ve "en az olumlu" durumlarda (grup performansı açısından) daha etkilidirler. İlişki odaklı liderler makul düzeyde olumlu ve olumsuz olan "karma durumlarda" en iyi performansı sergilerler (Longenecker ve Pingle 1984: 439-440-441).

- **House'in Yol – Amaç Teorisi**

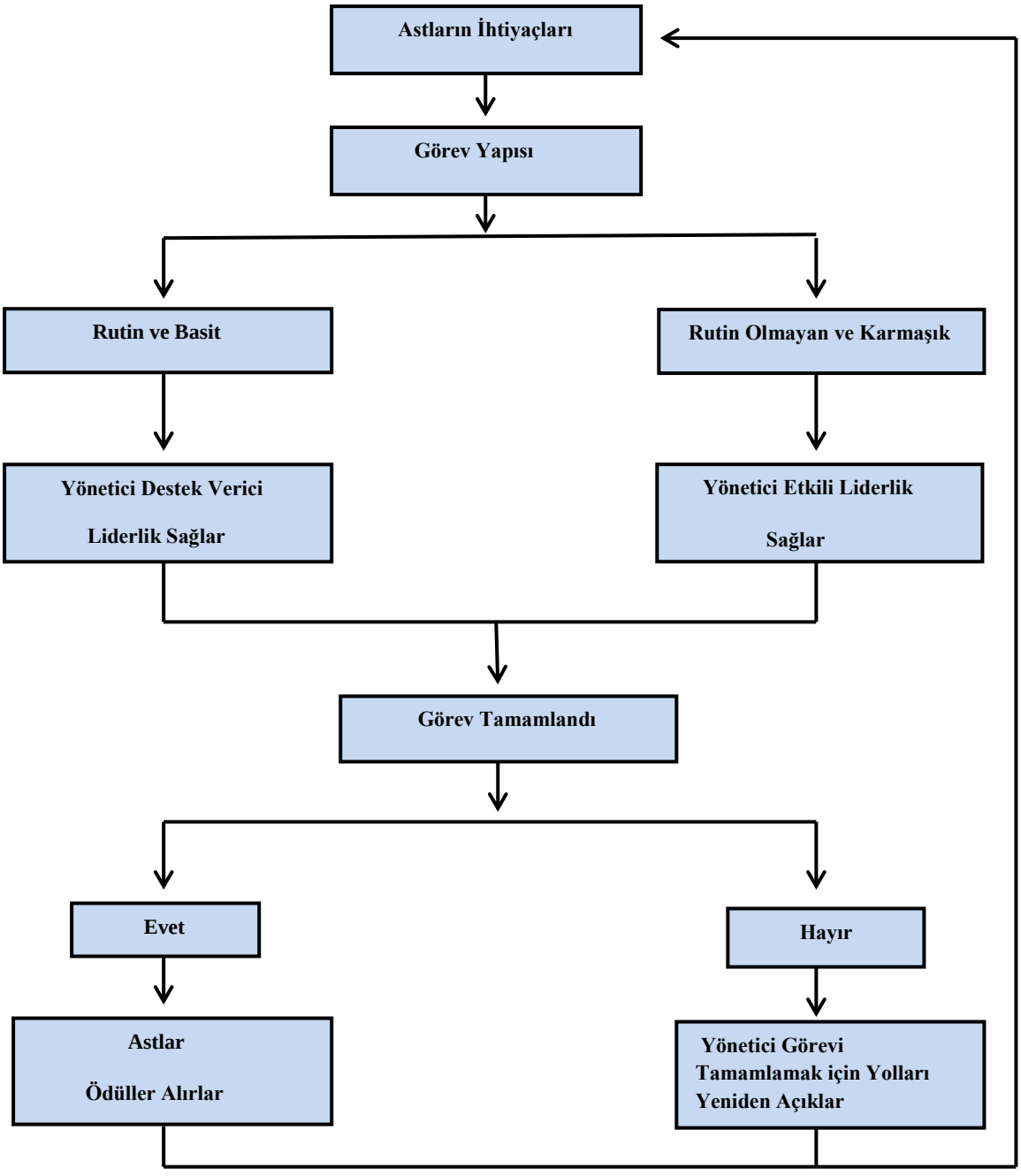
House' in teorisi, bir liderin yükümlülüklerinin hedefin başarılmasında astlar için kişisel ödüllerin büyük ölçüde arttırılmasından ve bu ödüllere giden yolu takip etmeyi onu açıklığa kavuşturarak, engelleri ve gizli tehlikeleri azaltarak ve yol üzerinde kişisel memnuniyet için fırsatları arttırarak daha kolay hale getirilmesinden meydana geldiğini ifade eder. Bu teori, Vroom tarafından önerilen motivasyon beklenti teorisine dayanır. Beklenti teorisinin ana fikri, motivasyonun hem görevin başarılması için kişinin sahip olduğu yeteneğin hem de bunu yapmak için kişinin arzusunun bir fonksiyonu olduğunu ifade eder (Dessler, 1980: 269).

Yol-amaç modeli bir liderin belirli duruma ve astlarının ihtiyaçlarına en uygun olan tarzı seçmesini önerir. House' ın modeli liderliğin iki türünü kullanır: destek verici ve etkili.

Destek verici liderlik, mevcut durum, memnuniyet ve astların ihtiyaçları için ilgi gösteren arkadaş canlısı ve cana yakın bir lider ile açıklanır. Destek verici bir lider işi daha hoş yapmak için küçük şeyler yapar, üyelere eşit davranır, arkadaş canlısı ve cana yakındır.

Etkili liderlik, onlardan ne beklenildiğini bilen astlara müsaade ederek, ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiğine dair belirli öğütler vererek, yapılması gereken işleri programlayarak ve belirli performans standartlarını devam ettirerek açıklanır. Etkili bir lider astlarına görevi en kolay şekilde ve en az gayretle başarmaları için ne yapılacağını anlatır.

Aşağıdaki Şekil 6 House'in Yol – Amaç liderlik modelinin dinamiklerini göstermektedir.



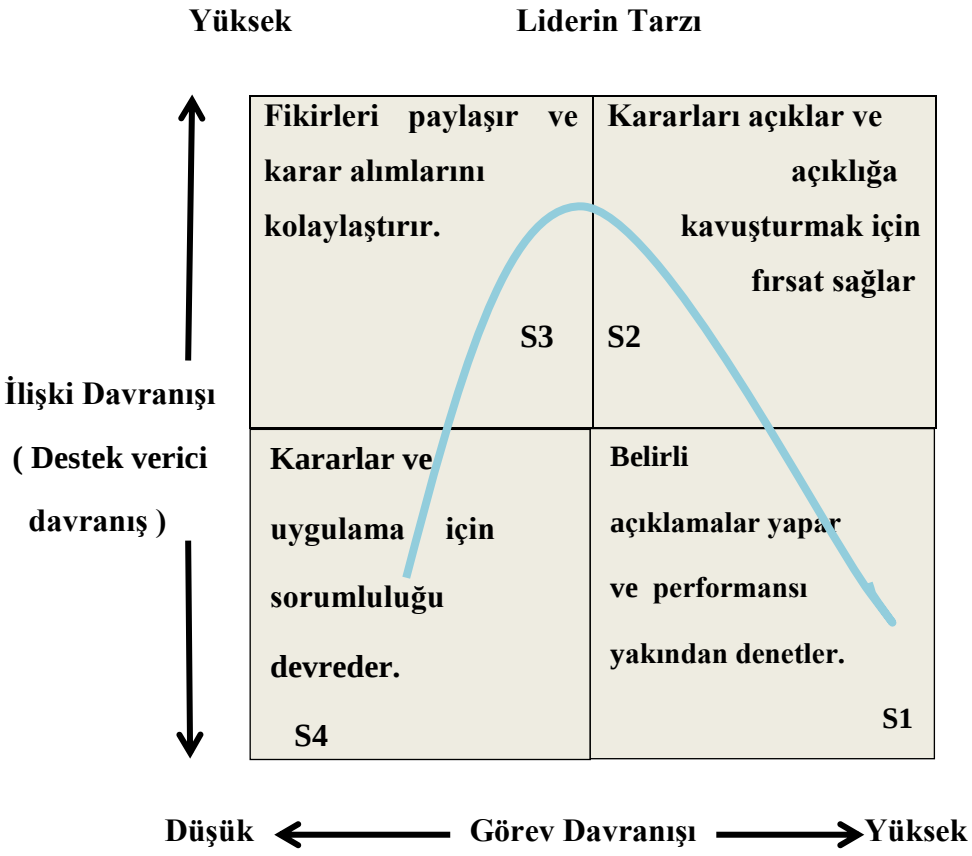
Şekil 6: House'in Yol – Amaç Liderlik Modeli

Model farklı liderlik tarzlarının farklı şartlar altında etkili olduğunu gösterir. Görevler rutin olmayıp ve karmaşık olduğu zaman etkili bir liderlik tarzı uygundur. Astlara görevi yerine getirmeleri için yardım eder (Hellriegel ve Slocum, 1982: 536-537-538)

- **Hersey ve Blanchard' ın Durumsallık Yaklaşımı**

Hersey ve Blanchard' ın yaklaşımı, uygun liderlik davranışını saptanmasında izleyicilerin özellikleri üzerine oldukça fazla odaklanır. Hersey ve Blanchard' ın ana fikri astların hazır bulunma seviyesinde çeşitlenmesidir. Durumsal teoriye göre bir lider, ilişki ve görev davranışının bir kombinasyonuna dayanan dört liderlik tarzından bir tanesini benimseyebilir. Uygun tarz izleyicilerin gönüllülük düzeyine bağlıdır.

Aşağıdaki Şekil liderin tarzı ve takipçinin istekliliği arasındaki ilişkiyi özetliyor.



YÜKSEK	ORTA		DÜŞÜK
R4	R3	R2	R1
Yetenekli ve gönüllü veya güvenli	Yetenekli ama gönülsüz veya güvensiz	Yeteneksiz ama gönüllü veya güvenli	Yeteneksiz ve gönülsüz veya güvensiz
Takipçi Yönetir		Lider Yönetir	

Şekil 7: Hersey Blanchar'ın Liderliğin Durumsal Teorisi

Şeklindeki kavis, her bir lider tarzının ne zaman kullanılması gerektiğini gösterdiği için kuralcı bir kavis olarak adlandırılır. Takipçilerin gönüllülük seviyesi şeklin aşağı tarafında gösterilir (Daft vd 2010: 575-576).

Liderliğin durumsallık görüşü yaşam döngüsü teorisidir. Fiedler' in modeli gibi bu yaklaşım da farklı durumlara farklı liderlik tarzlarının uygun olduğunu kabul eder. Fakat Fiedler' den farklı olarak yaşam döngüsü teorisi liderlik tarzının esnekliğine oldukça önem verir. Yaşam döngüsü teorisi, bir durumu doğru bir şekilde tanımlamak ve uygun bir liderlik tarzı seçmek için liderin yeteneğinin önemini vurgular.

Yaşam döngüsü teorisi bir liderin tarzını oluşturan iki faktör olduğunu öne sürer: görev yönelimi ve ilişki yönelimi. Ama liderliğin bu iki yönü bir bütünün zıt tarafları olarak görülmez. Onun yerine dört birleşim içerisinde var olabilirler. Bunlar; Yüksek görev-düşük ilişki, Yüksek görev-yüksek ilişki, Düşük görev- yüksek ilişki, Düşük görev- düşük ilişki (Hides ve Gullett, 1981: 491).

- **Vroom ve Yetton' un Karar Verme Modeli**

Vroom ve Yetton bir lider tarafından benimsenebilecek beş tane alternatif karar tarzı belirlemiştir. Bu beş karar tarzı aşağıdaki Tablo 9' da özetlenmiştir.

Lider astlara uğraştığı problemi anlatmadığı için alternatiflerden iki tanesi (AI ve AII) **otokratik** bir karar tarzını gerektirir. . İki **danışıcı** tarzda (CI ve CII) lider, problemi astlarla paylaşarak ve onların fikirlerini sorarak onlara danışır. CI tarzında lider astlara bireysel olarak danışırken, CII tarzında lider astlara bir grup toplantısında danışır. Bununla beraber bütün otokratik ve danışıcı tarzlarda liderin nihai kararı tek başına aldığına dikkat çekmek önemlidir. Beşinci tarzda (GII) lider astlarıyla birlikte bir karara varmak için karar alımı ve hem sorumluluğu hem de yetkiyi paylaşmak için fikir birliği yaklaşımı kullanır (Arnold ve Feldman, 1986: 133-134)

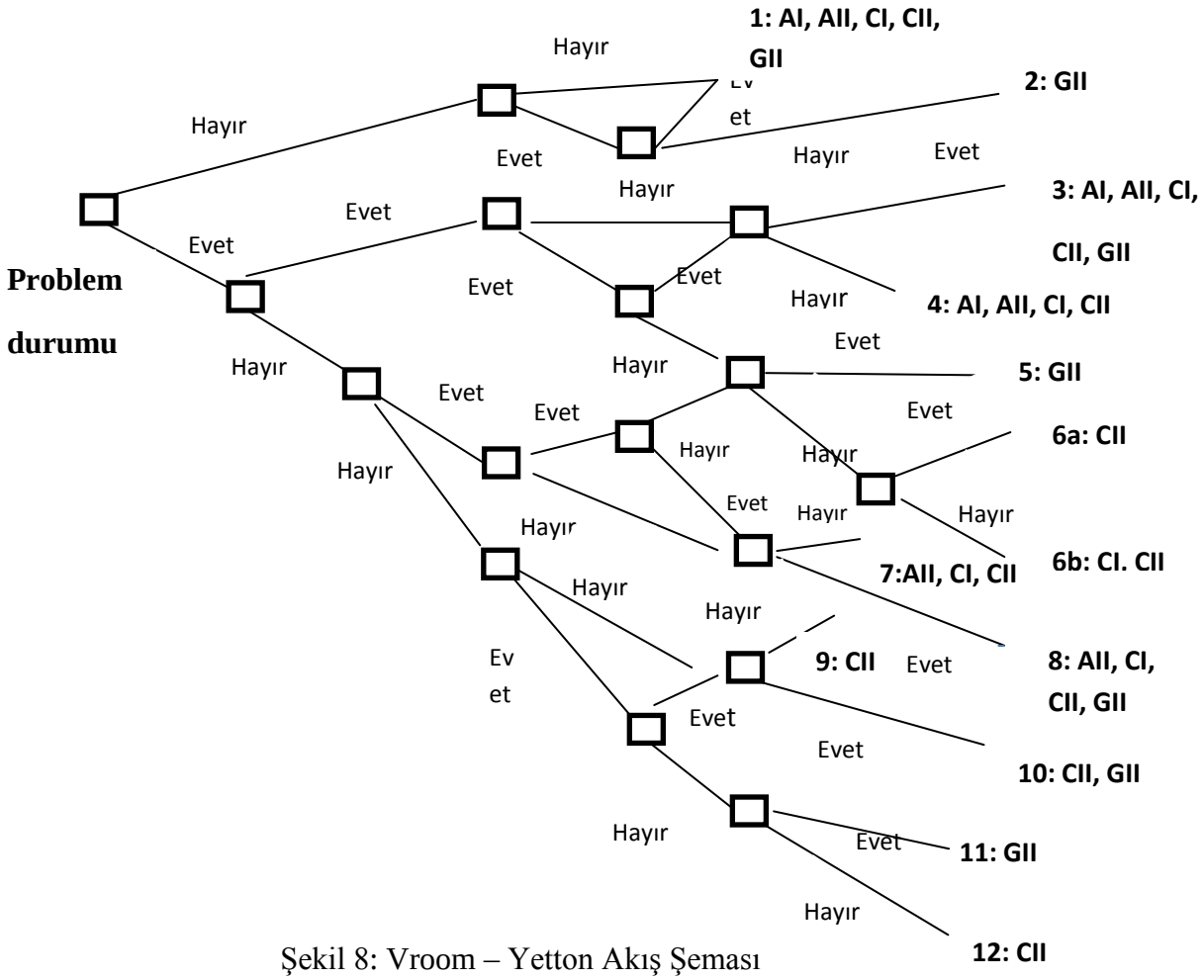
Tablo 9: Vroom- Yetton Beş Alternatif Karar Tarzı

AI: Mevcut olan bilgiyi kullanarak kendiniz problemi çözersiniz veya kararı verirsiniz.
AII: Her türlü gerekli bilgiyi astlardan elde edersiniz ve daha sonra sorun için kendiniz bir çözüme karar verirsiniz. Astlara soru sormanızın amacını anlatır veya anlatmazsınız ya da sorun hakkında bilgi verir veya vermezsiniz ya da üzerinde çalıştığınız karar hakkında bilgi verir veya vermezsiniz. Sorunun tanımlanmasında veya alternatif çözümlerin üretilmesinde ya da değerlendirilmesinde bir rol oynamazlar.
CI: Sorunu ilgili astlarla bireysel olarak paylaşırsınız, onları bir grup gibi bir araya getirmeden fikirlerini önerilerini alırsınız. Daha sonra kararı siz verirsiniz. Bu karar astlarınız etkisini yansıtır veya yansıtmaz.
CII: Sorunu astlarınızla bir grup toplantısında paylaşırsınız. Bu toplantıda onların fikirlerini ve önerilerini alırsınız. Daha sonra astlarınız etkisini yansıtan veya yansıtmayan kararı siz verirsiniz.
GII: Sorunu astlarınızla bir grup olarak paylaşırsınız. Birlikte çözüm üzerine alternatifler üretir ve onları değerlendirir ve fikir birliğine ulaşmaya çalışırsınız. Sizin rolünüz toplantı başkanı gibidir, görüşmeyi koordine eder, sorun üzerine odaklanmayı devam ettirir ve kritik konuların görüşülmesini garantilersiniz. Grubu sahip olduğunuz bilgi ve fikirlerle donatabilirsiniz ama onları "sizin" çözümünüzü benimsetmek "baskı" yapmaya çalışmazsınız.

Yaklaşım, yönetim ve liderlik uygulaması, eğitimi ve araştırması için potansiyal olarak kullanışlı gözükür. Araştırmalarının bir sonucu olarak Vroom ve Yetton' un vardığı bir sonuç, yöneticiler ve liderler arasındaki davranış farklılıkları içsel farklılıklardan daha az dikkat çeker. Bunun için çoğu yönetici bazı zamanlar beş liderlik yöntemini de kullandığını söyler. Sonuç olarak Vroom "Katılımcı ve otokratik durumlar hakkında konuşmak katılımcı ve otokratik yöneticileri konuşmaktan daha anlamlıdır." diye karara varmıştır. Aşağıda Şekil: 8'de yedi tane tanısal soruya evet veya hayır cevabı verilerek bir takım mümkün karar problemini belirleme yolu sağlayan bir karar akış şeması yer almaktadır (Albanese, 1981: 407-409-410).

Tanısal Sorular

A B C D E F G



Şekil 8: Vroom – Yetton Akış Şeması

Soru A: Bir çözümün diğerinden daha mantıklı olmasının muhtemel olduğu bir nitelik var mıdır?

Soru B: Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?

Soru C: Problem yapılandırılmış mıdır?

Soru D: Kararın astlar tarafından kabulü etkili uygulama için kritik midir?

Soru E: Eğer kararı kendi başınıza verirseniz, kararın astlarınız tarafından kabul edilmesi makul derecede kesin midir?

Soru F: Astlar problemin çözümünde elde edilen organizasyonel/örgütsel hedefleri paylaşırlar mı?

Soru G: Tercih edilen çözümler içerisinde astlar arasında uyuşmazlık olur mu?

- **Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı**

Reddin' in teorisinin dayandığı temel nokta "Yönetsel Etkililik'' tir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin "3-D'' adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, "Yönetsel Etkililik'' , bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini yerine getirme derecesidir. Yönetsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Baş ka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir.

Reddin, Yönetsel Izgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik kavramını ekleyerek, liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmektedir. Bu nedenledir ki, Reddin in teorisi, Üç Boyutlu Three Dimensional teoriyi ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 2)

1.2.4. Modern Liderlik Teorisi

Durumsallık yaklaşımının geniş ölçüde benimsenmesi ve IBM, Exon ve ITT gibi çokuluslu işletmelerce uygulamaya konulmasına karşın liderlik konusunda hala fikirbirliği sağlanabilmiş değildir. Gerek kurumlar yönünden, gerekse liderliği incelemedeki araştırma yöntemleri ve uygulanması yönünden konuya eleştiriler hızla sürmektedir. Bu konuda son yıllarda geliştirilen bazı kuramlar da olmuştur. Bunlar kısaca Karizmatik liderlik, Etkileşimsel (Transactional) liderlik, Dönüşümsel (Transformational) liderlik kuramlarıdır.

1.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, izleyenlerin liderlerinde gördükleri Allah vergisi efsanevi güç olarak tanımlanabilir. Karizmatik liderlik ise böyle bir gücü yaratan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde olağandışı etkiler sağlaması demektir. Kavram oldukça eskidir ve yunana kadar uzanır ama modern gelişmeler Robert House' in görüşlerine dayanmaktadır. House, karizmatik liderlerin kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduğunu söylemektedir (Can, 1994: 192).

Karizmatik lider insanları esinlendirme yeteneğine doğuştan sahip gibidir. Karizmatik liderleri öne çıkaran şey daha fazla özgüven, coşku ve sıra dışı davranışlardır. Karizmatik liderlerde genellikle net, taze, yeni ve yaratıcı bir vizyon, kendini bu vizyona tamamen adama, takipçilerinde bir ivedilik duygusu oluşturma, takipçilerine mutlak güven (ve korku) aşılama, takipçilerini etkilemek için zorlayıcı emirler ya da demokratik mutabakat çağrıları yerine ikna gücünü kullanma gibi özellikler görülür.

. Franklin Delano Roosevelt ve Adolf Hitler karizmatik liderlerdir. Demek ki karizmatik liderler büyük güç ve etki sahibi olabilirler, ama insanları iyiye mi, yoksa kötüye mi esinlendirdiklerini bu gücü nasıl kullandıkları belirler (Harvard Business School Press 2007: 20-21).

Karizma ifadesi teolojik bir kökene sahiptir ve Yunanca' daki "hediye" kelimesinden gelir. Harfi harfine "kutsal bir biçimde sunulan hediye" anlamına gelir. Örgütsel çevre ile olan ilişkisi ilk kez 20.yüzyılın başlarında sosyolog Max Weber tarafından vurgulanmıştır. Karizmatik lideri formal güç veya pozisyondan ziyade kişisel ilham verici niteliklere dayanarak başkaları üzerinde etkiye sahip olan kişi olarak tanımlar.

Karizma ifadesi özellikle siyasal alanda çok sayıda insanı etkileyen kişileri tanımlamak için kullanılmıştır. Örnekler Mahatma Gandhi, Joan of Arc, Winston Churchill, Martin Luther King Jr. ve John F. Kennedy gibi tarihi şahsiyetleri içerir.

Karizma özel gücü temsil eder ama bu, onun her zaman değerli amaçlar için kullanılacağını garantilemez (Black ve Porter, 2000: 430-431).

Karizmatik liderler kişisel vizyonları ve enerjileri yoluyla izleyicilere esin kaynağı olurlar ve organizasyon üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler. Karizmatik liderler siyaset, savaş ve sanayide belirlenebilir. Sahip oldukları ortak nokta, insanların onları izlemesi için ikna etmekte kullandıkları vizyonları ve yetenekleridir.

Robert House (1971), karizmatik liderlerin takipçilerinin hayal gücünü ve enerjilerini açığa çıkardığı kanısındadır. Onların başarının ve yetkinliğin bir hayalini yarattığına ve kendi davranışlarıyla destekledikleri değerlere örnek olduklarını öne sürer (Hannagan, 1995: 54-55-56-57).

Karizmatik liderleri bu kadar etkili yapan bir özellik örgütleri için açık vizyonlar paylaşmaları ve sonra da ona ulaşmak için zemin hazırlanmasına yardım etmeleridir.

Aşağıda Tablo: 10' da iyi bilinen bazı karizmatik liderin vizyonu açıklanmıştır (Geenberg ve Baron, 2000: 460).

Tablo 10: Bazı Ünlü Karizmatik Liderler ve Vizyonları

KARİZMATİK LİDER	ŞİRKET	VİZYON
Steven Jobs	Apple Computer	Bilgisayar kullanımını herkes için basit ve ulaşılabilir kılmak.
Charles Schwab	Charles Schwab	İnsanlara makul fiyatlarda yüksek kaliteli finansal hizmetler sağlamak.
Herb Kelleher	Southwest Airlines	Havacılık kamusu için mükemmel hizmet ve harika değerler sağlamak.
Mary Kay Ash	Mary Kay Cosmetics	Kaliteli kozmetik malzemeleri sağlarken finansal bağımsızlıklarını inşa ederek kadınların özsaygılarını arttırmak.
Rupert Murdoch	News Corporation	Dünyanın her tarafında insanların doğru haberlere ulaşmasını sağlamak.
Walt Disney	Walt Disney Co.	Dünyanın her tarafında ailelere yararlı, yüksek kaliteli eğlence sağlamak.

Derebeyi-köle işleyişine tepki gösteren çalışanlar genellikle, kendi tercihleriyle ya da başka şekillerde organizasyondan ayrılır iken liderin kendini aldatıcı, ego arttırıcı davranışını güçlendirmeye en iyi şekilde uyanlar aynen kalır.

Karar alımlarını astlara devretmekte başarısız olan yöneticiler otomatikman astlarının bağlılığını yükseltirler ve kendilerini gerçekçi olmayan yüksek bir konuma yerleştirirler.

Karizma özellikle de bir liderlik pozisyonunda bulunan birisi için açıkça arzu edilen bir özellik olsa da bir liderlik örneği geliştirmek için başlı başına yeterli değildir (Williams, 1982: 386).

1.2.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Değişim odaklı liderlik literatürü, Burns' un (1978) ve Bass (1985) ile çalışma arkadaşlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ayırt etmede yeni ufuklar açan çalışmasında toplanmıştır. Etkileşimci liderlerin takipçilerinin davranışlarını kontrol ederek onları etkilediklerini, üzerinde fikir birliğine varılan davranışları ödüllendirdiklerini ve lider ile takipçiler arasındaki iyileştirici işlemleri kullanarak performans sorunlarını ortadan kaldırdıklarını iddia ederler (Groves ve Larocca, 2011: 512-513).

Etkileşimci liderlik, başkalarının çabalarını görevler, ödüller ve yapılar vasıtasıyla yönlendiren liderliktir. Etkileşimci liderlik ifadesi hem lider-davranış ve hem de durumsallık teorilerinin içyüzüne özellikle de amaç-yol teorisine başvuran yöneticileri tanımlamak için sıklıkla kullanılır. Takipçileri ile birlikte çeşitli "işlemler" aracılığıyla lider, örgütsel amaçları yerine getirmek için çalışırken takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştırmak için görevleri, ödülleri ve yapıları ayarlar.

Fakat etkileşimci liderlik bir organizasyonun liderlik gereksinimlerinin sadece bir kısmını karşılar. Bugünün dinamik zamanları daha fazlasını gerektirir. Bu "süper liderler" in vizyon ve kişilik gücü sayesinde diğer insanlar üzerinde tam anlamıyla ilham verici etkisi olan liderlerin devridir (Schermerhorn, Jr, 1996: 332).

Etkileşimci liderler, astlarının rol ve görev sorumluluklarını açıklarlar, yapıyı başlatırlar, uygun ödüller sağlarlar ve astlara karşı anlayışlı olmaya ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Etkileşimci liderler yönetim fonksiyonlarında üstün

olurlar. Çalışkan, hoşgörülü ve adildirler. İşlerin sorunsuz ve etkili şekilde işlemesinin sürdürülmesinden gurur duyarlar. Etkileşimci liderler planlar, programlar ve bütçeler gibi performansın kişisel olmayan yönlerini sıklıkla vurgularlar. Örgüte bağlılık duyguları vardır ve örgütsel norm ve değerlere de riayet ederler (Daft, 2000: 521).

Bu liderlikte astlar liderlerinin söylediklerini yapması, kural ve yönergelere riayet etmesi durumunda ödül ve diğer menfaatler elde ederler. Etkileşimli liderlikte astların kendi hedef, ilgi ve yöntemleri organizasyonun genel hedef, ilgi ve yöntemlerinden daha ön plandadır. Ancak, bu kişisel hedef, ilgi ve yöntemlerin iş görenleri güdüleyerek, performanslarını arttırması önemlidir. Mamafih bu ayırım sunidir, çünkü uygulamada İş görenler hem kendi hem de organizasyonun hedef ve ilgilerine hizmet ederler. Etkileşimci liderler daha rutin değişim ve süreçler üzerinde dururlar (Torlak, 2008: 279-280).

Yönetsel liderlik olarak ta bilinen transaksiyonel liderlik teorisi 1980'lerin başında ünlü oldu. Organizasyon içerisindeki bürokratik otoriteye ve yasallığa dayanır. Başka bir deyişle transaksiyonel liderler, hangi amaçların şirket tarafından başarılması gerektiğini izleyiciler ile görüşürler. Amaçların başarılması için ödüller sağlayarak ya da zayıf performansı cezalandırmakla gözdağı vererek (primlerin kesilmesi ve terfilerin askıya alınması gibi) şartları görüşürler.

Avolio ve Bass (2004) transaksiyonel liderlik üzerine yaptıkları başka araştırmalarda üç faktörden oluştuğunu ifade etmişlerdir: koşullu ödül liderliği, istisna ile yönetim (aktif) ve istisna ile yönetim (pasif). Koşullu ödül liderliği, liderin çalışanları onların başarısına dayanarak ödüllendirmesini ve eğer uygulamada başarısız olurlarsa cezalandırmasını sağlayan yapıcı bir işlemdir. İstisna ile yönetim (aktif), takipçilerin performansını izleyen ve standartların karşılanmasından emin olmak için iyileştirici davranışlar yapan liderlere değinir. Bu sırada istisna ile yönetim (pasif), standartta bir sapma olduğu ve hatalar meydana geldiği zaman liderlerin müdahale ettiği noktadır (P. Kamisan ve E. M. King, 2013: 108).

Transaksiyoneller performans değerlemesi, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizleri, iş değerlemeleri son 50 yılın modern insan kaynakları ihtiyacını belirleyen liderlerdir.

Yönetici ve çalışan ilişkilerini “alış-veriş” , “değiş-tokuş” “dönüşümcü” yapıda görürler. Yüksek performans gösterenlere, kurallara uyanlara ödül verilirken düşük performans gösterenlere, kurallara aykırılara ceza verilir (Kutanis, 2003: 141).

1.2.4.3.Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel)

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston’un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns’a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Eraslan, 2004: 3).

Düşünsel temelleri Burns’ın çalışmalarına dayanan “ Transformasyonel Liderlik Kuramı ’’ Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Kuramda liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Transformasyonel liderin, izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar.

Bazı yazarlar, transformasyonel liderlik ile karizmatik liderlik olarak bir ayırıma gitmişler; bazıları ise transformasyonel liderliği karizmatik liderlikle eş anlamlar yüklemişlerdir. Bass, Karizmatik liderliği, transformasyonel liderliğin kapsamında değerlendirmiştir (Erçetin, 2000: 58-59).

Burns dönüşümcü liderliği açıklığa kavuşturmuştur: Dönüşümcü lider, potansiyel bir izleyicinin mevcut bir ihtiyacının ya da talebinin farkına varır. Ama bunun da ötesinde dönüşümcü lider, izleyicilerinde olası güdüleri arar, daha yüksek ihtiyaçları tatmin etmenin peşinde koşar ve izleyicinin tüm kişiliğinden faydalanır.

O zaman dönüşümcü liderliğin ana fikri, insanları daha iyi benlikler içerisinde yükseltmektir. Bernard Bass dönüşümcü liderin izleyicileri motive ettiği üç yolu şu şekilde tanımlar: takipçilerin bilinç seviyelerini yükselterek, takipçilerin kişisel

çıkarlarını aşmalarını sağlayarak ve takipçilerin Abraham Maslow' un hiyerarşisindeki ihtiyaç seviyesini yükselterek (Hitt, 1988: 9).

Dönüşümcü liderlere olan bu son zamanlardaki ilgi en azından iki kaynaktan ileri geliyor gibi gözükür. İlki, son günlerde çoğu büyük şirketin –AT&T, IBM ve GM gibi tarihsel olarak çok başarılı olan bazı şirketler dahil olmak üzere- kısa zamanda yerine getirilmesi gereken büyük miktarlardaki değişimi gerektiren programlara girişmeleridir. "Dönüşüm" olarak adlandırılan bu değişimler çok geniş ve ikna edicidir ve dönüşümcü liderlerin şirketleri başarılı bir şekilde korumak için gerekli oldukları tartışılmaktadır.

Dönüşümcü liderliğe olan ilginin büyümesini teşvik eden ikinci faktör, liderlik teorisinin lider görüşünü kaybettiği hissidir. Liderlik teorisinin odak noktasının liderlerin doğuştan gelen özelliklerini belirleme girişiminden liderlerin ve yöneticilerin yükümlülüklerinin ve davranışlarının araştırılmasına, liderlik konumunun, iş görevlerinin ve takipçilerin analiz edilmesine hareket etmesi gibi lider de –bir insan olarak- teorinin giderek daha az belirgin bir parçası haline gelmiştir (Stoner ve Wankel, 1986: 463).

Transformasyonel liderler; değişimi ve dönüşümü düşleyen ve mevcut yapıcı aklın ve mantığın dayandığı ölçüde ve rasyonel bir biçimde değiştiren ve bu konuda radikal kararlar alabilen liderlerdir. Geleceği önceden bilimsel yöntemlerle kestirmeye çalışan ve bunun için bilişim ve iletişim teknolojilerinden de yararlanarak kuruluşunun veya ülkesinin geleceğini bu günden hayal ederek onu gerçekleştirmek üzeri korkmadan, geri adım atmadan, yılmadan ve usanmadan bu değişimi ve dönüşümü ne pahasına olursa olsun gerçekleştiren dönüşümcü insanlardır (Kaya, 2007: 33).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı "anlamlı" hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. Kendisi izleyicileri için bir rol model olur. İzleyicilerin " kendilerini adama" düzeylerini yükseltir (Koçel, 2003: 605).

Üstün liderlik performansı –dönüşümcü liderlik- liderler çalışanlarının ilgilerini genişlettiği ve yükselttiği zaman, grubun amaçlar ve görev farkındalığı ile kabulünü oluşturdukları zaman ve çalışanlarını grubun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik ettikleri zaman meydana gelir. Dönüşümcü liderler bu sonuçları bir şekilde elde ederler: Takipçilerine karizmatik olabilirler ve böylece onlara ilham verebilirler; her bir çalışanının duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve çalışanları zihinsel olarak teşvik edebilirler (Bass, 1992: 210).

Dönüşümcü liderlik, bütüncüldür ve takipçilerin içsel motivasyonlarını teşvik etmeye dayanır. Dönüşümcü bir lider mutlaka:

- Çok sayıda insanın daha önce hayal edilenden daha yüksek seviyelerde faaliyette bulunması için onları harekete geçiren ilgi uyandırıcı bir vizyonu gelecek için yaratmalı ve bildirmelidir.
- Yeteneklerin ve bilginin doğru birleşimine sahip olan bir ekip işe almalıdır.
- Bu ekibi de zorlamak ile desteklemek arasındaki hassas bir denge ile yönetmelidir.
- Dönüşüm süreç içerisindeyken etkileşimci üstünlüğü de gerçekleştirmeye devam etmelidir.

Dönüşümcü liderlik bir organizasyon için neden önemlidir? Dönüşümcü liderlik doğrudan uzun dönemli yüksek performans ile bağlantılıdır.

Dönüşümcü şekilde düşünen ve davranan örgütler, uzun dönemde daha iyisini yaparlar (Seidman ve Mccauley, 2011: 46).

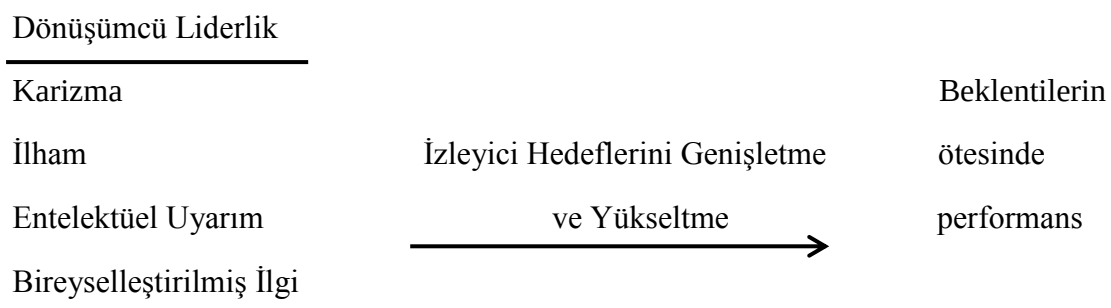
Etkili dönüşümcü liderlerin aşağıdaki özellikleri paylaştıkları görülmüştür (Luthans, 1992:285-286).

- Dönüşümcü liderler kendilerini değişim ajanı olarak tanımlarlar.
- Dönüşümcü liderler cesurdurlar.
- Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar.
- Dönüşümcü liderler değer güdümlüdür.
- Dönüşümcü liderler hayat boyu öğrenicidirler.
- Dönüşümcü liderler karışıklığın, belirsizliğin ve kararsızlığın üstesinden gelme yeteneğine sahiptirler.

- Dönüşümcü liderler vizyonerdir

1.2.4.3.1.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderler dört tane boyuta sahiptir. Aşağıda Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9: Dönüşümcü liderliğin Boyutları

Karizma: vizyon ile görev duygusu sağlar ve gurur, saygı, güven aşılar. Örneğin; Apple Computer' ın eski başkanı Steve Jobs bir yeni bilgisayar olarak Macintosh' u yaratmanın önemini vurgulayarak karizma sergilemiştir (Schermerhorn, Jr. vd 1994: 512).

İdealleştirilmiş etki boyutu bazı kaynaklarda karizma olarak adlandırılmakla birlikte Leithwood ve diğerlerine göre karizmadan farklı olarak değerlendirilmesi gerekir. Karizma, karizmatik olarak nitelendirilen lidere izleyenlerin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki boyutuna göre, liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir.

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki boyutu dönüşümcü liderliğin önemli unsurlarından biridir. Bass ve Avolio idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir (Minibaş ve Erkmen, 2008: 86).

İlham: Organizasyonun görev ve görüş farkındalığı arttırılması ve böyle sorunların algılanması için takipçilerin motive edilmesi ve onların bağlılıklarının organizasyona doğru çekilmesi "ilham verici motivasyon" un başlıca özellikleri

arasındadır. İlham verici motivasyon, organizasyonda var olan ilkeleri değerlendirir ve takipçileri bu ilkeler içerisinde harekete geçirir (Faraha ve vd 2011:212-213).

İlham verici motivasyon, astların çabasına odaklanmak ve uygun görülen davranışları biçimlendirmek için sembolleri ve görüntüleri kullanarak ilgi çekici bir vizyonu geliştirmeyi ve bildirmeyi içerir (Vinger ve Cilliers, 2006: 2).

Entelektüel Uyarım: Entelektüel uyarım, organizasyonların çeşitlendirme sürecinde önemli bir rol oynayan dönüşümcü liderlerin özelliklerinden bir tanesidir. Dönüşümcü liderler, yaratıcılık ve yenilik için takipçilerini teşvik etmeye çalışırlar. Entelektüel uyarımın, takipçilerin sorunların ve onların çözümünün farkında olmasının yanı sıra inançlar ve değerler hakkında düşünmesini de teşvik eden itici bir güç olduğuna inanılır.

Sonuçta entelektüel uyarım;

- Temel varsayımların yeniden incelenmesi ve sorgulanması,
- Sorunları çözerken çeşitli açılar aranması,
- Diğerlerinin soruna farklı açılardan bakmaları için zorlanması,
- Geleneksel sorunları ele almak için geleneksel olmayan düşüncelerin teşvik edilmesi,
- Henüz sorgulanmayan fikirlerin gözden geçirilmesinin teşvik lmesi, gibi hususlardan meydana gelir (Jandaghi vd 2009: 360).

Bireyselleştirilmiş ilgi: Liderin herkesi "dönüşüm" sürecine dahil etmek için her bir bireyin belirli ihtiyacına karşılık vermesi anlamına gelir. Takipçiler, kapasitenin daha yüksek seviyelerine çıkması için geliştirilirler. Dönüşümcü liderler, grubun her bir üyesine belirli ihtiyaçları, yetenekleri ve bilgisi olan eşsiz bir birey olarak davranırlar. Görev ataması ve ödül dağıtımı birey temelli yapılır. Önemli bir unsur da bireysel gelişimi ve büyümeyi destekleyen bir örgüt kültürü inşa etmek için liderin sahip olduğu kapasitedir. Bireyselleştirilmiş etki, kişilere verilen belirli ödüller ve övgülerden, kariyer danışmanlığı, mentorluk ve koçluk veya mesleki gelişim hedefli etkinliklere kadar birçok şekilde ifade edilebilir (Ticlau ve Mora, 2012: 80).

1.2.4.3.2. Dönüşümcü Liderlik İle Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması

Etkileşimci bir lider, lider-takipçi ilişkisini belirtilen ödüller için çalışmak, iyiliğe karşı iyilik yapmak ve benzerleri gibi olan bir değiş tokuş süreci olarak görür. Etkileşimci liderlik, liderin denetleyici olarak nispeten dar görüşünü gösterir.

Dönüşümcü liderler aksine belirli ideallerle ve hedeflerle özümsenen ve takipçilerinde yoğun duygulara neden olan daha vizyoner, ilham verici şahsiyetlerdir. Böyle bireyler, organizasyon için üst düzey hedefleri tanımlayan, geniş kapsamlı bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla insanları harekete geçirmek ve motive etmek için bireysel çıkarı ve karizmayı birleştiren bir vizyonu hem açıkça ifade etme hem de bildirme yeteneğine sahip olur (Bowditch ve Buono, 1990: 180-181).

Dönüşümcü liderler, üstün olmak diğerlerine ilham verirler, diğerlerine bireysel ilgi gösterirler ve insanları yeni şekillerde düşünmeye teşvik ederler. Diğer taraftan etkileşimci liderler, denge durumunu devam ettirmeye meylederler ve genellikle ödüller sunarak diğerlerinin performans göstermesini sağlar.

Her iki liderlik türünün de etkisinin ölçülmesinde Bass ve çalışma arkadaşları, her iki liderlik de etkililik ile olumlu şekilde ilgili iken "dönüşümcü liderlik faktörleri etkileşimci liderlik faktörlerine göre memnuniyet ve etkililik ile daha büyük ölçüde ilişkili" olduğunu bulmuşlardır (Kouzes ve Posner, 1995: 320-321).

Etkileşimci liderlik tarzı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişilerarası işlemlere odaklanır. Liderler, kendileri ve takipçileri arasında kaliteli bir etkileşimi sürdüren davranışlarıyla çekici görülebilirler. Gibson' a göre lider, daha kaliteli çıktı, daha çok satış veya hizmet ve düşürülmüş üretim maliyeti gibi arzu edilen sonuçları başarmaları için takipçilere neyin yapılması gerektiğini belirlemelerine yardım eder.

Bass ve Avolio' ya göre (1985) dönüşümcü liderler, diğerlerini başlangıçta amaçladıklarından ve hatta çoğunlukla mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmak için motive ederler. Daha ilgi çekici beklentiler koyarlar ve genellikle daha yüksek performans ortaya koyarlar. Dönüşümcü liderler basit değiş tokuş anlaşmaları düzenlemektense çalışma arkadaşları ve takipçileri ile birlikte daha fazlasını yaparlar (Huysamen vd 2003: 53).

Bu iki liderlik yaklaşımını karşılaştırabilmek için her iki liderlik türünün de yapısını ayni boyutlar üzerinden incelemek mümkündür. Bu yönde yapılan araştırmalara örnek olarak McAleer'in yapmış olduğu çalışma gösterilebilir McAleer, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarını; "karakteristikler, motivasyon, güç, odak, lider, astlar ve sonuçlar" olmak üzere, yedi boyut üzerinden analiz ederek karşılaştırdığı bir tablo geliştirmiştir

Tablo 11: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Karşılaştırılması

	ETKİLEŞİMSEL	DÖNÜŞÜMSEL
Özellikler	Alışveriş süreci	Etkileme süreci
	Evrensel fikirler	Devrimsel fikirler
	Geleneksel yönetici bakış açısına yakınlık	Girişimsel bakış açısına yakınlık
	Reaktif	Proaktif
	Sonuçlara odaklanma	Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir	Telkin etme
	Organizasyon kuralları ve ödülleri	Değerler, vizyon
	Oluşturulan plan dahilinde	Vizyon üzerinde iletişim
Yetki türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşulsal ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İşi tanımlar	Danışmacı ve öğreticidir
	Rolleri belirler	Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon ayrıdır	Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	Beklenen performans	Bireyler beklenenden fazlasını yapar
Gelişim türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

Bununla birlikte, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türlerini karşılaştırma boyutlarına; "gelişim türü, yürütme ve yetki türü" boyutlarını ekleyerek, yönetim fonksiyonlarını ve ilkelerini, karşılaştırma yöntemine biraz daha entegre etmek ve yukarıdaki şekilde yeni bir tablo oluşturmak mümkündür (Berber, 2000: 41).

Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılamak önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır.

Transaksiyonel liderler ise, transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004: 461).

Dönüşümcü liderlik takipçilerin örgütsel kuralları ve liderin beklentilerinin karşılamaları açısından motive edilmeleri için bir değişim süreci içermesiyle etkileşimci liderlikten ayrılmaktadır. Her iki liderlik modelinin de etik unsurlar taşıdığı bir gerçektir.

Bass (1990) ve Keller (1995), dönüşümcü liderlerin bireysel ve örgütsel başarıya katkılarının, etkileşimci liderin katkısına göre daha fazla olduğu; dönüşümcü liderler izleyicilerinin ise, etkileşimci liderin izleyicilerine göre, beklenilenin üzerinde çaba gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir.

Etkileşimci liderlik bireyci bir dünya görüsü temellerine oturtulan bir yaklaşım olarak dikkat çekerken, bu bireysel çıkar elde etme çabası birçok etik bilimciler tarafından eksik bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik ise, bir izleyicinin ya da liderin kendi amacına ulaşmasından çok bağlı arkadaş grupları ya da aile gibi, birlikte her tarafın kazanmasını sağlayacak daha gerçekçi ve daha makul bir bakış açısı getirmektedir (Taslak, 2008: 128-129).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMI

Bu bölümde örgüt ile bütün örgütlerde ortak bir güç olan kültür kavramı ve örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi ortaya konmuştur. Örgüt kültürünün özellikleri ile çeşitleri ve örgüt kültürünün unsurları üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgüt kültürü modellerine de kısaca yer verilmiştir.

2.1.Örgüt kültürü Kavramı

İnsan toplumsal olduğu kadar, örgütsel bir varlıktır. Tüm insanlar doğumdan ölüme kadar çeşitli kurumlarda yer alırlar. Amaç tek başlarına elde edemeyecekleri bireysel ve kurum gereksinimlerini güç birliği yaparak başarmaktır.

Schein' e göre, örgüt; iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ussal eşgüdümüdür.

Nuss ise örgütü, farklı insanların, süreçlerin ve ortamların yaşandığı karmaşık bir yapı olarak ifade etmektedir (Güllüoğlu, 2011: 17-18).

Örgütlerin ne olduğuna ilişkin değişik görüş ve yaklaşımlar vardır. Örgüte "sonuçlar" ve "amaçlar" yönüyle bakan S. Avery Roube'nin örgüt tanımları şöyledir:

Örgüt, meydana getireceği sonuçların yönetim tarafından saptandığı bir mekanizmadır.

Örgüt, bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli bütün uğraşların, bir takım görev ve sorumluluklar oluşturmak üzere gruplandırılması ve analizidir.

Bu yönlerden hareket ederek, pratik olarak örgüt; "İş bölümü ve fonksiyonlara göre bir ayırım yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin rasyonel olarak koordine edilmesidir" şeklinde tanımlanabilir (Taşkın, 1997: 11).

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler veya toplum kümeleridir. Veya örgüt, bireylerin ve işlevlerin, üretici bir ilişki içinde yapılandırılmasıdır.

Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreçtir. Bu süreci yönetici işletir.

Örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak, bunları işleyen ve enerjiye dönüştüren ve bu çıktıları yine girdiler olarak çevreye sunan yapılardır.

Sosyologlar, mikro bir yaklaşımla örgütü bir sistem olarak ele alırken, psikologlar ise örgütü mikro bir yaklaşımla birey etkileşimi açısından incelemişlerdir (Tutar, 2000: 49-50).

Örgütün bir başka tanımıda John M. Gaus tarafından yapılmıştır. Gaus'a göre örgüt "kabul edilmiş amaçları gerçekleştirmek için, fonksiyonların ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla personelin düzenlenmesidir". Ayrıca örgütün "para ve çaba biçiminde katkılar alan ve bu katkılara karşılıklar veren dengede bir sistem" olarakta tanımlandığını görüyoruz (Sağlam, 1979: 58).

Daft (2007), örgütlerin taşımış oldukları ortak özellikleri şu şekilde belirtmektedir (Özcan, 2011: 6).

- Örgütler, sosyal kuruluşlardır.
- Örgütler hedef odaklıdır.
- Örgütler planlı ve koordineli oluşturulmuş faaliyet sistemidir.

Örgütlenme, bireysel durumlarla başlar, bunların bir araya gelmesiyle çalışma grupları oluşur. Çalışma grupları bir araya gelerek, kümeleri, bunlar da biraraya gelerek entegre sistemlerden oluşan örgütün ortaya çıkmasını sağlar.

Örgütlerde, yöneticiler tarafından çalıştırılan formal bir örgüt yapısı ile birlikte çalışan insanların ilişki ve etkileşimlerinden oluşan informal bir yapı bulunur. Formal yapı, yönetim ile oluşturulur iken informal yapı, personelin istek ve tercihlerini yansıtır (Hayran ve Sur 1998: 123-124).

Örgütler, davranışlar üzerinde de etkin tol oynayan ve yaşam boyunca bizi etkileyen çok değişik özellikler taşımaktadırlar.

Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür.

İki ya da daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını birleştirdikleri her durunda küçük veya büyük bir örgütten söz açmak gerektiğine göre; yaşantımızın her döneminde türlü örgütlerle iç içe olduğumuzu söyleyebiliriz. Gerçekten de, örgütlerin içinde doğar, onların içinde öğrenim görür ve çoğumuz hayatımızın büyük bir kısmını örgütlerde çalışarak geçiririz (Yıldırım, 2000: 191-192).

Çok sayıda insanın bir araya gelerek oluşturdukları kalabalık insan toplulukları örgüt değildir. Örneğin bir kentin merkezinde on binlerce insanın oluşturduğu kalabalıklar örgüt olarak nitelendirilemez. Örgüt olabilmenin koşulları ortak amaçlar, çabaların koordinasyonu, iş bölümü ve bireyler arasındaki hiyerarşik bir ilişkinin bulunmasıdır. Buna göre aile kar amacı gütmeyen sosyal bir örgüttür. Aynı şekilde hastaneler, okullar, üniversiteler de bir örgüt olarak faaliyet gösterirler (Özgen vd 2005: 114).

Bir örgüte iş gören olarak giren insanlar, kültürleriyle birlikte gelirler. İşgörenler, örgüte getirdikleri kültür ile yetinmezler. Örgütsel ortamda da kendilerine özgü bir kültür geliştirirler. Örgütün kültürel yapısı, işgörenlerce yaratılır. Yaratılan kültür, örgüte yeni giren işgörenlere aktarılarak sürdürülür.

Kültür; insan yapısıdır, insanoğlunun var olduğu günden başlar, dünya var olduğu sürece yaşayacaktır, kişinin değil ulusun malıdır, kuşaktan kuşağa öğrenilerek aktarılan yaşam biçimidir, toplum üyelerini bütünleştiricidir, zaman içinde değişir (Başaran, 1991: 241-242).

Kültür, insanların deneyimlerini yorumlamada ve eylemlerine karar vermede rehber aldıkları anlam dokusudur.

Kültür kavramı pek çok yazar tarafından, değişik biçimde tanımlanmıştır. Antropologlar, kültürü buzdağına benzetmişlerdir. E.B. Taylor'a göre kültür, bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, kişinin içinde yaşadığı toplumun bir ferdi

olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve tüm becerileri içine alan karmaşık bir bütündür.

Farklı kültürel altyapılardan gelen bireylerin oluşturduğu işletmelerde; paylaşılan, ortak değerler ve şirketi bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler, şirket kültürünü oluşturur (Uzunçarşılı vd 2000:4).

Günlük dilde sık ve yaygın olarak kullanılan kültür kelimesi sanıldığının aksine çok geniş bir anlam içeriğine sahiptir. Kültür kelimesi eski bir kelime olmakla birlikte bugünkü anlamıyla kullanılması yakın tarihli sayılabilir. Gerçekten kültür kelimesi bugünkü anlamıyla ilk olarak antropologlar tarafından 19. Yüzyılda kullanılmaya başlamıştır. İlk açık ve kapsamlı tanımlamanın ise İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Tylor tarafından 1871 yılında yapıldığı bilinmektedir. Kültür kelimesi bu tarihten itibaren hızla bilim dünyasının ilgi konusu olmuş ve günlük dil içerisine yerleşmiştir.(Omay, 2009: 7).

Her organizasyonun bir kültürü vardır. Bazı zamanlar bu kültür, algılamak için çok parçalı ve zor olur; diğer zamanlar ise çok güçlü, bütünleşmiş ve benzer şekilde içerdekiler ile dışardakiler için açıktır. Zayıf ya da güçlü olsun bir organizasyonun kültürü organizasyonda işlerin nasıl yaptırıldığının üzerinde derin bir etkiye sahiptir.

Kimin terfi ettirildiği ve hangi kararların alındığından insanların nasıl giyinmesi, davranması ve performans sergilemesine kadar örgütsel yaşamın özelliklerini etkileyebilir. Aslında kültür binalardan, beş yıllık planlardan veya net kar ile net zarardan çok daha fazlasıdır, kültür, organizasyondur (Northcraft ve Neale, 1990: 472-473).

Kültür yalnızca “güzel”, “estetik” ya da prestijli birşey demek değildir (Operaya gitmek, güzel tablolar almak gibi). Belirli faaliyetlere ilişkin değer yargılarına varılmamalıdır. Kültür belirli bir grup insanın sosyal işlevini temsil eder. Kültür gruptaki bireylerin dil, değer sistemleri, dinsel inançlar, tercihler gibi ortak niteliklerdir. Kültürün kapsamına işlerin nasıl yapıldığı, kişilerarası ilişkiler hakkında insanların duyguları da girer. Kültür somut nesnelerden, soyut kavramlara, insan haklarından, beyzboldan, ceza ve Shakespeare’ye kadar birçok şeyi kapsamına alır (Kolasa, 1979: 341).

Bir organizasyonun kültürü "rasyonel" ve "görüntüsel" olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilir:

Rasyonel araçların başında işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, raporlama sistemleri gelir.

Görüntüsel araçların başında ise, kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam, organizasyon içi merasimler, giyim-kuşam gösterilebilir.

Burada belirtmek istediğimiz işletmedeki "örgütsel davranış", işletme kültürünün göstergesidir (Koçel, 2001: 26).

Gerek antropolojik, gerekse örgütsel davranış açısından kültür, öncelikle sembolik anlamlar içeren, sonradan öğrenilen, geniş bir toplulukla paylaşılan, değişebilir nitelik taşıyan bir kavramdır. Bir Kanada' lıyı, Pakistan'lıdan ayıran özelliklerde; aynı iş kolunda dahi olsalar, bir şirketi diğerinden ayıran materyalist olmayan fakat gözlenebilen niteliklerin tümü "kültür" olarak tanımlanır. Dolayısıyla dünya coğrafyasında nasıl bir "ulusal kültür" ayırımı varsa iş dünyasında da şirketler açısından aynı ayırım mevcuttur (Yahyagil, 2001: 37-38).

Kültür kavramı, birçok açıdan önemlidir. Yıllarca şirketler insan kaynakları ya da personel gibi soğuk kavramlar kullanarak insan sermayelerini tanımladılar. Oysa "kültür" kavramı sosyal ya da profesyonel anlamda örgütsel yapılardaki zenginliği ifade eder. Kültür deyince akla gelenekler ve töreler gelir. Ülkeler gibi şirketlerin de kültürleri vardır ve çalışanların temel maddi ihtiyaçlarını karşılayan şirketlerden çok, değerlerine ve yaşam tarzlarına uyan şirketlerde çalışmak istediğini daha yaygın bir şekilde görmeye başladık (Davis, 2011: 232).

Kültür toplumbilimin en temel kavramlarından birisidir. Toplumsal değişme, sosyo-kültürel değişme olarak kültürel değişmeyi de içerdiğinden, bu kavram toplumsal değişmede ve toplumsal ilişkilerin gerçekleşmesinde oynadığı işlev nedeniyle önem kazanmaktadır.

Kültür, toplum içinde yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıkları kapsayan bir kavramdır.

Tylor, Kültürü," Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşan karmaşık bir bütün" şeklinde tanımlamaktadır.

Gittler de, kültürü kısaca, insanın yarattığı yaşam biçimi şeklinde tanımlamıştır (Güven, 1999: 170).

Amerikalı antropolog Kroeber, toplumu biyolojik ya da organik varlıklardan ayırmak için, dünyada hiçbir kültürün biyolojik miras bırakma yeteneğine sahip olmadığını vurgulayarak, kültürü süper organik bir olgu gibi ele almıştır. Kroeber, kültürün öğrenildiği ve toplumlarda gruplar ve bireyler yoluyla iletildiği saptamasını yapmıştır. Öteki yazarlar ve antropologlar ise insan ırkının sembolleştirme ve sembollerle iletişim kurma becerisinin kültürün gelişimi için önemini vurgulamışlardır (Giddens, 2009,34).

Maurice Duverger genel olarak kültürü şu şekilde tanımlıyor. "Kültür, belli bir toplumu niteleyen tekniklerin, kurumların, davranışların, yaşama tarzlarının, kolektif tasarımların, inançların ve değerlerin tümüdür. Tarihi, yeri belli ve somut olan her birleşme bir kültür oluşturur. Bir yandan her kültür tarihin bir ürünüdür. Öbür yandan uluslar günümüzde en belirgin kültürel bütünlerdir. Görüldüğü gibi kültür çok geniş bir kavramdır. Bu genişliğin içerdiği öğeler tartışılabilir. Ama tartışılamayan bir şey kültürün insan topluluklarından ya da tek bireylerden beklenilen davranışları tayin ettiği konusudur (Görücü, 2010: 60-61).

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında her şeyden önce bireyin ihtiyaçları rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri üyesi olma, bireylerarası karşılıklı etkileşimin bulunması gibi faktörlerin de rol oynadığı kuşkusuzdur. Örgütü kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, bu kişilerin sahip olduğu temel değerler, inanç ve normların örgütün diğer bireylerini etkilemesiyle açıklanabilir.

Kültür kavramını örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde 1982 yılında gerçekleştirilen iki çalışmanın rolü büyüktür (Deal ve Kennedy'nin "örgüt kültürü" adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın "mükemmeli arayış" adlı kitabı.) (Unutkan, 1995: 35-42-43).

Örgüt kültürünün doğuşunda en az dört önemli etki olduğu görülür (Vecchio, 1991: 552-553) ;

- Organizasyonun kurucularının inançları ve değerleri, örgüt kültürünün oluşturulmasında güçlü bir etki olabilir.
- Yerli veya ev sahibi ülkenin toplumsal normları da bir şirketin örgüt kültürünün belirlenmesinde rol oynayabilir.
- Dışsal adaptasyon ve hayatta kalma sorunları,
- İçsel bütünleşme sorunları, örgüt kültürünün oluşumuna öncülük edebilir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayış topluluğudur. Farklı kültürel alt yapılardan gelen ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş olan bireyler, bir grup oluşturmanın doğal sonucu olarak, diğer örgütlerden farklı, ancak kendi içlerinde nispeten ortak olan bir inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Örgüt kültürü, örgüte giren bireye, örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine bireye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni sunmaktır (Seymen ve Bolat, 2002: 32).

Schwartz ve Stanley'e göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.

Hofstede ise örgüt kültürünü, organizasyonun üyelerini diğerlerinden farklılaştıran kolektif düşünme programı olarak tanımlamıştır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 60).

Edger Schein'a göre örgüt kültürü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olmaktadır.

Schein örgüt kültürünü, "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler" olarak görmüştür.

Örgüt kültürü, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının birarada varolmasına yardım eden ve bu yönde oluşmuş olan sistem ile yakın bir ilişki içindedir (Şimşek vd 2001: 31-32).

Bir organizasyonun sade tek bir kültüre sahip olduğunu öne sürmek ne de örgütsel kültürlerin sadece yöneticiler ve kurucular tarafından yaratıldığını söylemek doğru değildir (Cook ve Yanow, 1996: 452).

Tanım hakkında bir fikir birliği olmasa da birçok yazar örgüt kültürü yapısının şu özellikleri hakkında aynı fikirdedir. Örgüt kültürü bütünseldir, tarihsel olarak belirlenmiştir, antropolojik kavramlarla ilişkilidir, sosyal yapıdadır, belli belirsizdir ve değiştirilmesi zordur.

Örgüt kültürünü açıklayan birçok biçimde tanımlar mevcuttur. Tanımlar arasındaki farklılıklara rağmen aralarında belirgin ortak özellikleri görmek mümkündür. Birinci ortak özellik örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. İkinci ortak özellik örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak özelik ise bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır (Çetin vd 2010: 42).

Organizasyonlarda kültürel analizin üç önemli seviyesi gözlemlenebilir. Kültür, paylaşılan değerler ve ortak varsayımlardır. Bu seviyeler, katmanlar olarak düşünülebilir. Daha derinleştikçe kültürü keşfetmek te daha zorlaşır.

Birinci seviye, gözlemlenebilir kültür ya da "burada işleri yapış şeklimiz" ile ilgilidir. Bunlar, grubun geliştirdiği ve yeni üyelere öğrettiği yöntemlerdir. Gözlemlenebilir kültür, başarılı bir çalışma grubunun tarihini oluşturan eşsiz hikayeleri, törenleri ve ortak adetleri kapsar.

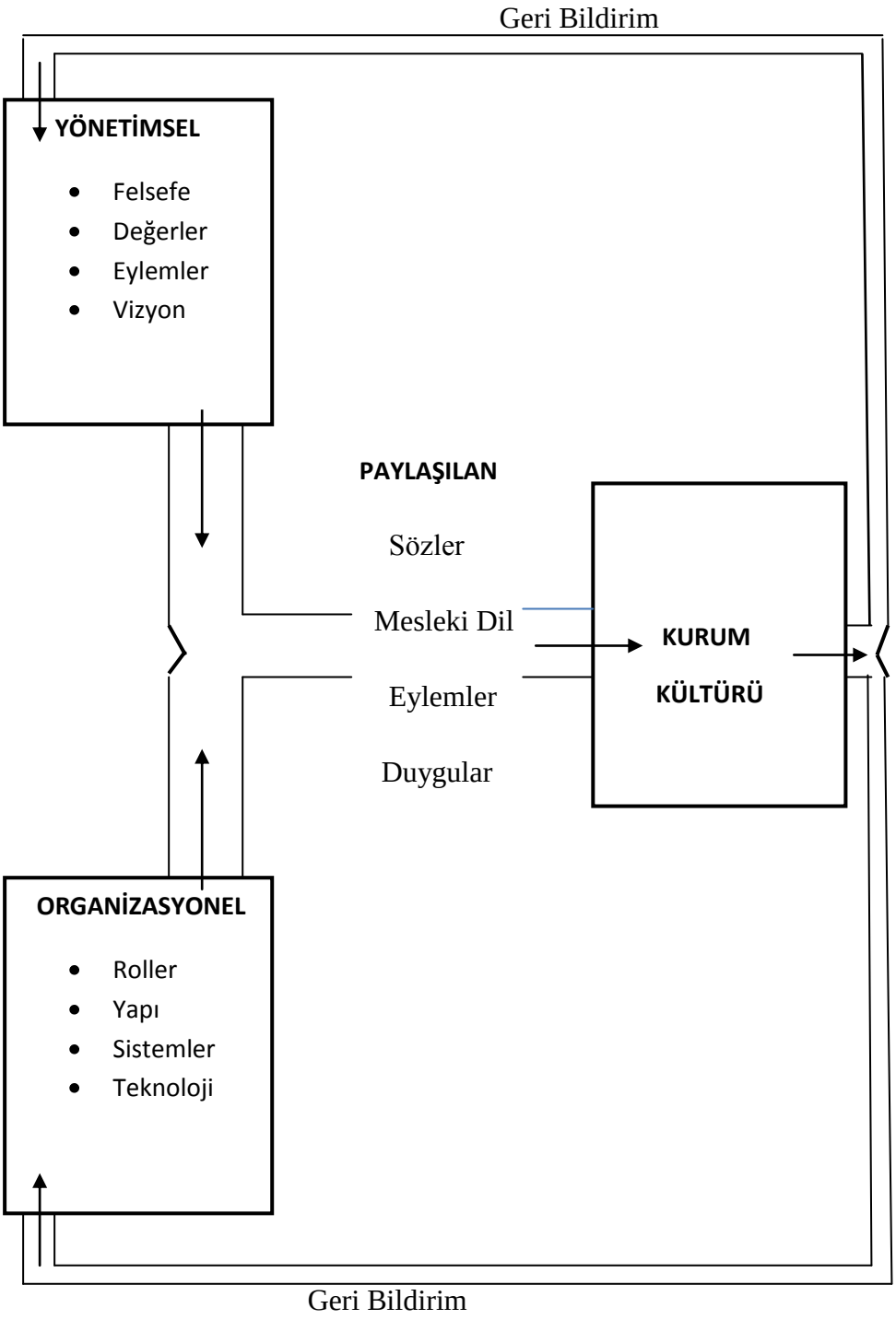
Analizin ikinci seviyesi, paylaşılan değerlerin insanları birbirine bağlamakta kritik bir rol oynayabileceğini ve kültürün üyeleri için güçlü bir motivasyonel mekanizma sağlayabileceğini kabul eder.

Kültürel analizin en derin seviyesinde ortak varsayımlar ya da kurumsal üyelerin tabakasının ortak deneyimleri olarak paylaştıkları kesin gözüyle bakılan gerçekler vardır (Schermerhorn vd 2000:269).

Zaman içerisinde her şirket veya organizasyon, üyelerinin uymasını beklediği yazılı olmayan belirli davranış kuralları geliştirirler. En etkili liderlerin değerleri ve normları sonuçta organizasyon üyelerinin çoğu tarafından kabul edilmiş hale gelir. Bir organizasyondaki bu yaygın değerler, normlar ve davranışlar takımının tamamı örgütün kültürü diye adlandırılır. Kültürü anlamak önemlidir. Çünkü bir organizasyonda kimin başarılı olacağını, kimin başarısız olacağını, kimin güç elde edeceğini ve kimin etki elde edeceğini belirleyen kuralları ve normları oluşturur. Bir kültürün kuralları yazılı değilken, hala zorla uygulanırlar. Herhangi birisi onları gözlem yoluyla ve sorular sorarak öğrenmeye çalışmak zorundadır (Timm ve Peterson 1986: 105).

Yönetim tarzı ve kurum kültürü, bir şirketin başarısındaki asıl etmenlerdir. Örgütsel stratejideki en kritik faktörler yönetim tarzı ve kültürdür. Bu, tüm organizasyon için atmosferi ayarlar ve tüm sistemin iletişimini, karar alımlarını ve liderlik modellerini etkiler. Bütün organizasyonlar için en iyi şekilde çalışan belli başlı bir kültür yoktur. Yönetim tarzı ve organizasyonun üyelerinin bir takım normları, değerleri ve inançları, kurum kültürünü oluşturmak için birleşirler.

Bir kurum kültürü, organizasyonun etkili olması için üyelerin ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte hedefleri de gerçekleştirmelidir. Kültür, yöneticilerin ve çalışanların sorunlara nasıl yaklaştıklarını, müşterilere nasıl hizmet ettiklerini, rakiplere nasıl tepki verdiklerini ve faaliyetleri nasıl yürüttüklerini etkiler. Aşağıdaki Şekil 10’ da kültürün oluşumu gösterilmiştir (Harvey ve Brown, 2001: 69-70).



Şekil 10: Kültürün Oluşumu

Bireysel ve örgütsel davranışı etkileyen birçok çeşit ya da seviye kültür vardır. En geniş düzeyde bir dünya dininin kültürü ya da Doğu yarımkürenin kültürü gibi evrensel bir kültür en yüksek seviye olur.

Daha az genel olan bir düzeyde cinsiyete dayalı kültürler, mesleki kültürler, bölgesel kültürler ve endüstri kültürleri gibi altgruplar vardır. Her kültür genellikle eşsiz diller, semboller, kurallar ve etnosantrik duygular tarafından yansıtılır. Bir organizasyonun kültürü, değerli olan tarafından, bir organizasyonu eşsiz kılan hakim liderlik tarzları, dil ve semboller, yöntemler ve her günkü işler ve başarının tanımları tarafından yansıtılır.

Bir organizasyonun içerisinde işlevsel departmanlar, ürün grupları, hiyerarşik kademeler ya da hatta takımlar gibi altbirimler de kendi eşsiz kültürlerini yansıtabilirler (Cameron ve Quinn, 1999: 14).

Kurumsal kültürü etkileyen başlıca faktörlere maddeler halinde aşağıda kısaca yer verilmiştir (Dal, 2010: 45-46-47).

- Vizyon
- Misyon
- İletişim
- Motivasyon
- Güçlü Liderlik
- Kurum Tarihi ve Geleneği
- Teknoloji, Ürünler ve Hizmetler
- Müşteriler
- Kurum Beklentileri
- Bilgi ve Kontrol Sistemleri
- Yasalar ve Çevre
- Ödül Sistemleri
- Organizasyon Şekli
- Hedefler, Değerler, İnançlar

Schein'in örgüt kültürünün üç düzeyi, Schneider ve Barsoux tarafından ortaya konulan örgütsel değer grupları ve temel varsayımlar birlikte ele alındığında, aşağıda Tablo 12' deki gibi bir görüntü ortaya çıkacaktır (Doğan, 2007: 121-122).

Tablo 12: Örgüt Kültürü Düzeyleri ve Boyutları

TOPLUMSAL KÜLTÜR / ÇEVRE

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DÜZEYLERİ		**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI**		
		Örgüt- çevre İlişkilerine ait görevler	Örgüt içi bireyler arası ilişkiler	Bireylerin davranış niteliği
Kültürel biçimler düzey	Fiziksek yerleşim Logo Karşılaşma biçimleri Ritueller Söylem biçimleri Giyim biçimleri Yazılı dökümanlar	Biçimsel görünümlerin örgüt-çevre ilişkilerine ilişkin boyutu.	Biçimsel görünümlerin örgüt içi bireyler arası ilişkilere ilişkin boyutu.	Biçimsel görünümlerin bireylerin davranış niteliğine ilişkin boyutu.
Değerler düzeyi	**Başarı Kriterleri**; Ürün kalitesi Teknolojik liderlik Pazar payı Karlılık Öncülük **Yönetim Anlayışı;** Görevlere-bireylere yönelim **Araçsal Değerler;** Yenilik yapma Maliyet liderliği	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin örgüt çevre ilişkilerine ilişkin boyutu.	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin örgüt içi birey-grup ve hiyerarşi ilişkilerine ilişkin boyutu.	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin bireylerin davranışlarına ilişkin boyutu.
Temel varsayımlar düzey	Belirsizlikten duyulan endişe. İnsan faaliyetlerinin doğası. Güç otorite ilişkileri. Birey/grup lişkileri. İnsanlar arası ilişkiler Zaman algısı.	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt çevre ilişkilerine ilişkin boyutu.	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt içi bireyler, birey grup ve hiyerarşi ilişkilerine ilişkin boyutu.	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt içi bireylerin davranışlarına ilişkin boyutu.

Aynı zamanda örgüt kültürüne önem verilmesinin birtakım nedenleri bulunmaktadır (Gümüş, 1995: 262) :

- **Kaliteye ve mükemmelliğe doğru yönelme:** Rekabetin yaygınlaşması ve var olabilmenin daha kaliteli mal ve hizmetler sunmaya bağlı olduğunun anlaşılması, işletmeleri yaptıkları işi daha iyi yapmaya yönlendirmiştir.
- **Müşteri yönlendirmesi:** İşletmeler mal ve hizmetin bir defalığına ve tamamen satılmadığını anlamışlardır. Tatmin edilmiş bir müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığı ortaya çıkmıştır.
- **İnsana yatırım ve yüksek sosyal teknoloji yönlendirmesi:** İşletmedeki personelin müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görülmesi eğilimi artmaktadır.

2.1.1. Örgüt Kültürü Özellikleri

Örgüt kültürü bir dizi önemli özelliğe sahiptir. Aşağıdaki özelliklerin hiçbirisi tek başına bir organizasyonun kültürünü temsil etmez. Bununla beraber örgüt kültürünü yansıtabilir. Üzerinde en kolay fikir birliğine varılan özelliklerin bazısı aşağıdadır (Luthans, 1992: 563) :

- **Gözlenen davranışsal devamlılık:** örgütsel katılımcılar birbirleriyle etkileşime geçtikleri zaman saygı ve tavırla ilgili olan ortak dil, terim ve ritüeller kullanırlar.
- **Normlar:** Davranış standartları, birçok organizasyonda "çok fazla yapmayın; çok az da yapmayın." şeklinde sonuçlanan ne kadar iş yapılması gerektiği üzerine olan yönergeleri de kapsayarak var olurlar.
- **Baskın değerler:** Organizasyonun katılımcıların paylaşmasını teşvik ettiği ve beklediği başlıca değerler vardır. Tipik örnekler yüksek ürün kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verimlilik.
- **Dünya görüşü:** Çalışanlara veya müşterilere nasıl davranılması gerektiği hakkındaki organizasyonun inançlarını ortaya koyan politikalar vardır.
- **Kurallar:** Organizasyon içerisinde anlaşmak ile ilgili olan sıkı yönergeler vardır. Yeni gelenlerin tam teşekküllü üyeler olarak gruba kabul edilmeleri için bu "usulleri" öğrenmek zorundadır.

- **Örgüt iklimi:** Fiziksel süreç tarafından iletilen baştanbaşa bir "duygu", katılımcıların etkileşim kurma şekli ve organizasyonun üyelerinin kendileriyle birlikte müşterilere ya da organizasyon dışındaki diğer kişilere davranma şeklidir.

Kurum kültürünün özellikleri birçok kişi tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bir bakış açısına göre örgüt kültürü özellikleri şunlardır (Vural, 2005: 55-56-57) :

- **Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.** Üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.
- **Kurum kültürü yazılı bir metin değildir.** Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- **Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.** Kültürün öğrenilmesinde veya yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir.
- **Kurum kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabilir niteliktedir.** Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan kurumların kendi özelliklerinin ortak ürünüdür.

Örgüt kültürünün, pek çok araştırmacı tarafından da fikir birliğine varılarak sıralanan diğer bir grup özellikleri ise şunlardır (Erkmen, 2010: 18-19).

- **Kolektiftik:** Kültürler, tek başına hareket eden bireyler tarafından değil, birbiri ile ilişki halinde hareket eden bireyler tarafından oluşturulurlar.
- **Duygusal ifade:** Kültürler, belirsizliğin yarattığı sıkıntıların yönetimine yardım ettiğinden, yapı ve biçim olarak, anlamlılık kadar duygularla da yüklüdür.
- **Geçmişe sahip olmak:** Kültürler bir gecede oluşmaz, belirli bir geçmişleri vardır.
- **Semboliklik:** Kültür semboliktir. Sembol pek çok anlama sahip olabilir ancak önemli olan geçmiş tecrübelerimize bağlı olarak bize ne ifade ettiğidir.

- **Dinamiklik:** Kültürler devamlılık sağlasa ve nesilden nesile aktarılsa da, statik değil, dinamiktir.
- **Karmaşıklık:** Kültürler birtakım biçimlerde karmaşıklık gösterirler. Örgütler belirsiz ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösterdiğinden, karşı karşıya geldikleri kültürel öğeler, pek çok anlamı içeren belirsiz tören ve hikayelerden oluşan öğelerdir.
- **Birleştiricilik, Bağlayıcılık:** Kültür birleştiricidir ve örgüt üyelerini bir arada tutan süreçlerle ilgilidir. Kültür çatışmacı değil, birlik sağlayıcıdır.

Örgüt kültürünün özelliklerini beş ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Yeniçeri ve Demirel, 2006: 287-288) :

- **Kültür öğrenilebilir:** Örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur. Bu çevrede kültür, bu sosyo-teknik sistemin ürünüdür.
- **Kültür kısmen bilinçsiz oluşur:** örgütteki iş görenlerin düşüncelerini etkileyen bilgiler bilinçsizce oluşmuş olabilir.
- **Kültür bir örgütün hem girdisi, hem de çıktısıdır:** Örgüt çevreden kültürel ürünler alır ve çevreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunar.
- **Kültür yaygın olarak kabul gören değer tutumlardan oluşur:** Aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler, genellikle benzeri kişiler arası ilişki biçimlerini, giyim tarzlarını, yetkinin kimi ait olduğu ve nasıl işlediğini benimsemişlerdir.
- **Örgüt kültürü heterojendir:** Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir.

2.1.2. Örgüt Kültürü Çeşitlere

Örgüt kültürü kavramı birçok sınıflamaya tabi tutulmuştur. Bunların başlıcaları; Akademi – kale - kulüp ve takım kültürü, güçlü ve zayıf kültür, şebekeleşmiş –çıkarcı - toplumcu ve parçalı kültür, alt kültürdür.

2.1.2.1. Akademi – Kale - Kulüp Ve Takım Kültürü

Emory Üniversitesi'nden Jeffrey Sonnenfeld örgüt kültürleri ve insanları kültürlere uygun şekilde eşleşmenin önemi arasındaki farkları görmemizde bize

yardım eden bir etiketleme şeması geliştirmiştir. Onun organizasyonlarla ilgili çalışmasında dört tane kültürel "çeşit" belirlenmiştir. Bunlar akademi, kale, kulüp, beyzbol takımıdır.

Bir akademi, giriştikleri her yeni işte tamamıyla usta olmak isteyen istikrarlı yükselmek isteyen kişiler için olan yerdir. Bu şirketler genç üniversite mezunlarını işe almayı, onları çok özel eğitimlerle donatmayı ve sonrasında onları belirli bir işlev içerisinde sayısız uzmanlaşmış işler boyunca yönlendirmeyi severler. Sonnenfeld' e göre IBM klasik bir akademidir. Coca-Cola, Procter & Gamble ve General Motors da öyledir (Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications, 1996: 683).

Kale kültürü hayatta kalma ile meşguldür. Kale kültürüne sahip organizasyonlar iş güvencesi açısından az söz verirler ve iyi performansları için çalışanları ödüllendirmede zorluk yaşarlar. Genellikle, çoğu çalışanın işten çıkarılmasına sebep olan küçülme veya yeniden yapılanma süreci içerisinde olabilirler. Bir kale kültürü şirketin geriye dönmesinin sebep olduğu meydan okumadan hoşlanan bireyler için çekici olabilir ama ait olma hissi, profesyonel gelişim için fırsatlar ya da gelecek kazançlar için güvence arzu eden kişiler çekici olmaz.

Yaş ve deneyim **kulüp kültüründe** değerlidir. Kulüp kültürü olan organizasyonlar kıdemi ödüllendirir ve istikrarlı, güvenli istihdam sağlarlar. Kulüp kültürü ayrıca sadakati, vaadi ve "uyum" u da ödüllendirir. Yöneticiler genellikle kurumsal hiyerarşideki yavaş, istikrarlı yukarı doğru ilerleme süresince farklı fonksiyonlarda çeşitli işlerde çalışırlar; hızlı yukarı hareketlilik olağandışıdır (Hellriegel vd 1995: 465).

Kulüp kültüründe şirkette uzun yıllar çalışmanın insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun ve gruba bağlılığın ve sadakatin önem taşıdığı ve bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır. Bell telofon şirketi, Pasific Gas ve Elektrik Şirketi örnek verilmektedir.

Takım kültürü veya Base Ball takım kültürü ise yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği, buna karşın sosyal güvenliğin, şirkete sadakatin çok önem taşımadığı veya ikinci planda olduğu bir değerler grubunu yansıtır (Özkalp ve Kırel, 2010: 175-176).

2.1.2.2. Güçlü Ve Zayıf Kültür

Güçlü bir kültür, organizasyonun hem yoğun şekilde savunulan hem de fazlasıyla paylaşılan ana değerleri tarafından tanımlanır. Daha çok üye ana değerleri kabul ettikçe ve bu değerlere olan bağlılıkları daha büyüdükçe, kültür daha da güçlenir. Bu tanım ile tutarlı olarak, güçlü bir kültür üyelerinin davranışı üzerinde açıkça daha büyük bir etkiye sahip olacaktır. Dini organizasyonlar, tarikatlar ve Japon şirketleri çok güçlü kültürlere sahip olan organizasyonlara örnektir.

Güçlü bir kültürün belirli bir sonucu da daha düşük çalışan devridir. Güçlü bir kültür, organizasyonun temsil ettiği şey hakkında üyeler arasındaki yüksek fikir birliğini ispatlar. Amaç birliği bağlılık, sadakat ve örgütsel vaat inşa eder (Robbins, 1989: 470).

Güçlü örgüt kültürleri genellikle güçlü liderler tarafından biçimlendirilir. Bununla beraber bu liderlik faktörünün ötesinde bir örgüt kültürünün gücünü belirleyen başlıca iki etmen var gibi görünür: paylaşımcılık ve yoğunluk. Paylaşımcılık, aynı ana değerlere sahip olan örgüt üyelerinin derecesini ifade eder. Yoğunluk, örgüt üyelerinin ana değerlere olan bağlılık derecesidir.

Paylaşımcılığın derecesi başlıca iki faktör tarafından etkilenir: İşe alıştırma ve ödüller. Birçok organizasyon bu sürece bir işe alıştırma programı ile başlar. Yeni çalışanlara örgütün felsefesi ve işletme yöntemleri anlatılır. Paylaşımcılık ayrıca ödüllerden de etkilenir. Çünkü insanlarına verdikleri ödüller övgüye değerdir ve ana değerlere olan bağlılığı güçlendirir. Yoğunluk derecesi ödül yapısının bir sonucudur. Çalışanlar ödüllendirilmediği zaman, ana değerlere olan bağlılık azalır (Luthans, 1992: 564-565).

Güçlü bir kurum kültüründe, hemen hemen her yönetici bir dizi uyumlu değeri ve iş yapma yöntemini paylaşır. Yeni çalışanlar bu değerleri çok hızlı bir şekilde benimser. Güçlü kültürlere sahip olan şirketler genellikle dışardaki kişiler tarafından belirli bir "tarz" a sahip olarak görülürler. Paylaşılan değerlerinden bazılarını sıklıkla bir inanç veya misyon ifadesinde bilinir hale getirirler ve bütün yöneticilerini bu ifadeyi izlemesi için ciddi olarak olarak teşvik ederler. Dahası, güçlü bir kültürün tarzı ve değerleri yeni bir CEO idareyi ele aldığı zaman çok fazla değişmeye eğilimli değildir (Kotter ve Heskett, 1992: 15-16).

Benzer davranış ölçüsünde paylaşılan belirgin değerlere sahip olan organizasyonlar, güçlü kültürlere sahiptir. Açıklanmış değerlere sahip olmayan ya da davranışa zorlamayan organizasyonlar, zayıf kültürlere sahiptir. Örgüt kültürler sanat, şarkılar, hikayeler, semboller, ayinler, ritüeller, sloganlar, efsanevi kahramanlar ve sloganlar sayesinde yaratılır (Lussier, 2002: 424).

Güçlü ve zayıf kültürleri birbirinden ayrıt etmek gitgide popüler hale gelmiştir. İddia, güçlü kültürlerin çalışan davranışı üzerinde daha büyük bir etkisi olduğu ve azaltılmış devir ile daha doğrudan ilgili olduğudur.

Güçlü bir kültür, örgütün hem yoğun bir şekilde tutulan hem de geniş ölçüde paylaşılan ana değerleri tarafından nitelendirilir. Tersine zayıf bir kültür, muğlaklık, belirsiz veya tutarsızlıklar tarafından nitelendirilir (Robbins, 2005:231).

Özellikle yeni kurulmuş firmaların veya sık sık eleman değişimi yapan firmaların kültürleri zayıf olarak nitelendirebiliriz. Çünkü bu tür firmaların üyeleri, ortak anlamlar ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunup deneyim yaşamamışlardır. Güçlü bir kurum kültüründe ise tüm çalışanlar, birbiriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metotlarını paylaşmaktadır. Firmaya yeni katılanlar bu değerlere kendilerini hızla adapte ederken; bu değerleri ihlal edenler, yönetici bile olsalar, astları tarafından hemen uyarılmaktadırlar. Dışarıdan bakıldığında belirli bir stile sahip olarak görünen bu firmalar, sık sık temel değerlerini ve misyonlarını demeç halinde yayınlamakta ve tüm çalışanlarını bunu takip etmeleri için teşvik etmektedirler (Vural, 2005: 50).

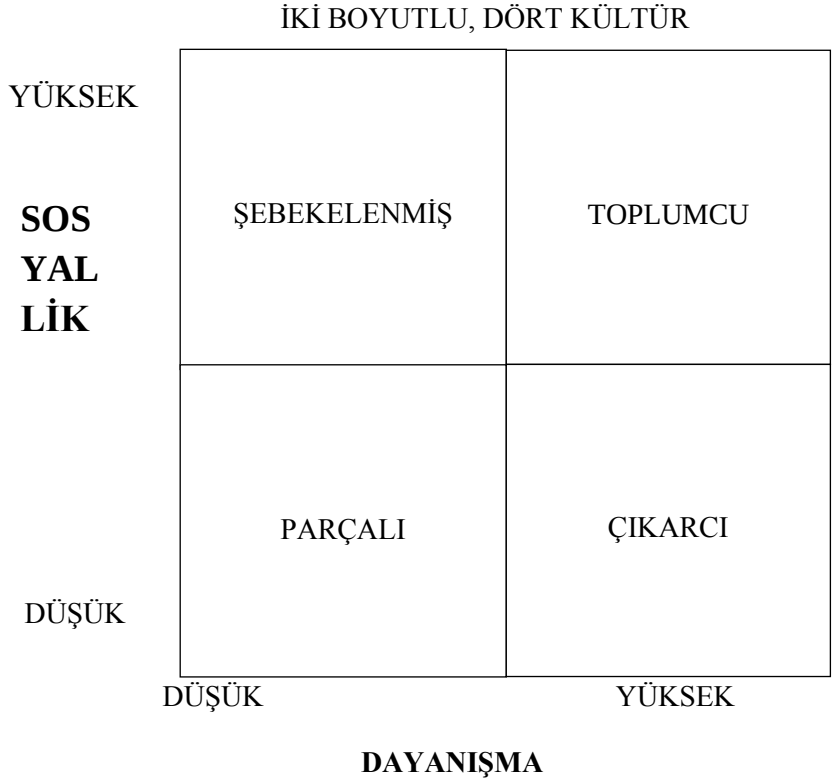
Zayıf kültürlerde inançlar, değerler ve varsayımlar daha az kökleşmiştir veya organizasyon çapında daha az paylaşılırlar. Bu nedenle zayıf kültürler parçalanmıştır ve örgüt üyeleri üzerinde daha az etkiye sahiptir. Zayıf kültürlerin ayrıntılarını ortaya çıkarmak zor olsa da bütün organizasyonlar bir kültüre sahiptir (Johns ve Saks, 2005: 257).

2.1.2.3. Şebekeleşmiş – Çıkarcı – Toplumcu Ve Parçalı Kültür

Goffee ve Jones, sosyolojik bakış açısıyla, topluluğu iki farklı insan ilişkisi boyutuna ayırmışladır. Sosyallik ve dayanışma. Kısaca sosyallik, bir toplumun üyeleri arasındaki samimi arkadaşlığın bir ölçüsüdür. Dayanışma, kişisel beraberliklere aldırmadan paylaşılmış amaçların hızlı ve etkili şekilde peşinde koşmak için bir

toplumun yeteneğinin ölçüsüdür. Aşağıda Tablo: 13' de görüldüğü üzere Goffee ve Jones, bu iki boyuttan dört farklı kültür tipi belirlemişlerdir (Goffee ve Jones,1996: 134).

Tablo 13: İki Boyutlu Dört Örgüt Kültürü Tipi



Şebekelenmiş kültür, yüksek toplumsallık ya da girişkenlik ve düşük dayanışma olan şebekelenmiş kültürlerdir. Şebekelenmiş yapıya sahip örgütlerde insanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, ailece görüşürler, aralarında kutlamalar düzenlerler. Bu tarz yapılar politik yapılardır ve bireylerin öncelikleri kendi gündemlerinde saklıdır. **Çıkarcı kültür**, kültürel yapı, dayanışma boyutu yüksek, toplumsallık boyutu düşük olan yapılardır. Bu yapı şebekelenmiş yapının tam zıttıdır. İletişim tamamen işle ilgilidir. **Parçalı kültür,** Parçalı kültürel yapılarda ise hem toplumsallık hem de dayanışma düşük düzeydedir. Aidiyet ve bağlanma duygusu zayıftır. Çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve

kendilerini mesleksel gruplarıyla özdeşleştirirler. **Toplumcu kültür,** kültürel yapı, parçalı kültürel yapının zıttıdır. Bu yapı yüksek toplumsallık ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeyleri yüksektir (Aşan ve Aydın, 2006:435-436).

2.1.2.4. Alt Kültür

Bir kültürün içerisindeki farklı grupları tanımlamak çoğu kez önemlidir. Alt kültürler, örgütün baskın değerleri ve felsefesi ile uyumsuz olmayan değerlerin ve felsefenin eşsiz bir modeli olan bireylerin oluşturduğu gruplardır. İlginç bir şekilde güçlü altkültürler çoğunlukla organizasyonlarda yüksek performanslı görev güçlerinde, takımlarda ve özel proje gruplarında bulunur. Örneğin; güçlü ve pozitif bir altkültür, Apple' da Macintosh bilgisayarını yaratan ekip içerisinde gelişmiştir.

Bir organizasyon içerisinde birleşmeler ve satın almalar karşı kültürlere neden olabilir. Elde edinilen firmanın çalışanları ve yöneticileri, elde eden firmanın değerleri ve varsayımları ile oldukça tutarsız olan değerleri ve varsayımları destekleyebilirler. Bu "örgüt kültürlerinin çarpışması" olarak bilinir (Schrmerhorn vd 1994: 428).

Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri bulunan alt kültürler (subcultures) de vardır. A.B.D gibi karmaşık bir toplumda sadece tek tür bir kültür yoktur. Etnik, dinsel, çeşitli alt kültürler vardır. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır.

Alt kültür, genel kültür ayrımına son verirken, alt kültürün bir özelliğinin daha belirtilmesinde yarar vardır. Alt kültürler genel kültür içinde yer alırlar, genel kültürün bazı özelliklerini taşıtlar. Böyle olmasına rağmen genel kültür altkültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez (Erdoğan, 1983: 119).

Organizasyonlar genellikle egemen bir kültüre (örneğin; örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan çekirdek değerler ve normlar) sahipken ticaret ortaklıkları, bölümler, fabrikalar ve departmanlar daha büyük olan gruptan ayrı kültürlere sahip olabilirler. Aslında son araştırmaların öne sürdüğü gibi, bu alt kültürler çalışan bağlılığı üzerinde daha büyük olan örgüt kültüründen daha güçlü bir etki ortaya koyuyor gibi görünür. Bu nedenle bir organizasyonu kültürel bir perspektiften

incelerken örgütün egemen kültürünü ve onunla bir arada varolan çeşitli altkültürleri ayrıt etmek önemlidir (Bowditch ve Buono, 2004: 308).

Alt kültür toplumum temel kültür unsurlarını paylaşan fakat bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan grupları kapsar. Yani alt kültür kendine özgü yaşama stilini kendi grubunda içselleştirmiş ve ona benimsetmiş bir topluluktur. Fakat bir topluluğun alt kültür olarak açıklanması ancak onun belli bir topluma göreceliği ile açıklamak mümkündür.

Bir alt kültürün unsurları kendine has değerler, kurallar, tutumlar, yaşam tarzı, müzik zevki ve giyim-kuşam stili gibi özellikler içerir (Güney, 2000: 55).

Özellikle egemen bir örgüt kültürü olmadığı zaman ya da organizasyon çeşitli ve coğrafik açıdan da dağınık olduğu zaman alt kültürleri bir organizasyon içerisinde geliştirmek mümkündür. Alt kültürler, bir bütün olarak bir organizasyondan ziyade bir grup tarafından paylaşılan değerler üzerine dayandırılır. Alt kültürün bazı değerleri benzerdir, diğerleri ise organizasyonun değerlerinden ve diğer grupların değerlerinden farklıdır. Alt kültürlerin varlığı, bir örgüt kültürünün gelişimini ve yönetimini güçleştirir.

Alt kültürler var olduğu zaman en azından bir tanesi, organizasyonun tümündeki değerlere büyük ölçüde karşı koyan değerleri içerebilir. Bu gibi bir karşı kültürü yönetmek zor olabilir. Bir karşı kültür çoğunlukla sorunlar yaratmasına rağmen olumlu sonuçlar da üretebilir (Hitt vd 2006: 503-504).

2.1.3. Örgüt Kültürünün Ögeleri

Kurum kültürünün unsurları, kurumsal bir ortamda, kurumsal kültürün, oluşmasını sağlayan değer, norm, şekil, biçim ve çeşitli uygulamalardır. Kurumsal kültür birçok unsurdan oluşur. Bu unsurlar; törenler, sembol (simge) ler, temel değerler, lider ve kahramanlar, adetler, normlar, hikâye ve masallar, dil gibi unsurlardır.

Törenler, tören bir grubun amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıran simgesel eylemlerdir. Kurumsal anlamda törenler, kurum tarihi bakımından anlam ve önem

taşıyan bir olaya, kurumun verdiği önemi gösterme aracıdır. Törenlerin düzenleniş amacı, özel bir önem verilen bir düşünce ve davranışın sürekliliğini sağlamaktır.

Semboller, grup için özel anlam taşıyan söz, biçim ya da eylemlerdir. Semboller, fikirler, değerler ve duyguların kurum üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan biçimsel araçlardır. Kurumun işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar, şarkılar, giysiler, vs, gibi birçok faktör, kurum içindeki fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılar (Aktan ve Tutar, 2006: 15-16).

Temel değerler, Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir öğesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır. Temel değerlerin istenilen örgütsel sonuçları gerçekleştirme kapasitesi; çalışanların ne kadarının bunları paylaştığına, bu değerlerin ne kadar açık ve başarılı bir şekilde iletildiğine ve firmanın iş yapma metotlarıyla bütünleştirildiğine bağlıdır (Vural, 2005: 159-160).

Kahramanlar, değerlerin canlı örneğidirler. Çalışanlara takip etmeleri için rol modeller yaratırlar. İşler zorlaştığı zaman herkesin güveneceği büyük motive edicidir, sihirbazdır, kişidir. Sarsılmaz özelliklere ve tarzlara sahiptirler.

Gevezeler, kahramanın geçmiş başarılarını ve son başarılarını kesin isimler, tarihler ve olaylar vererek abartır.

Ajanlar, iyi yöneticileri neler olup bittiği hakkında haberdar etmek için yeteri kadar sadık kişilerdir. Çok sevilen ve birçok farklı insana erişimi olan kişilerdir. Bütün hikayeleri duyarlar hikayelerin arkasında kimlerin olduğunu bilirler (Lessem, 1990: 140-141).

Lider ve kahramanlar, Liderler ve kahramanlar kurum kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kahramanlar, örgütte ulaşılabilir bir kimliği ifade ederler. Kahramanlar aynı zamanda örgüt üyelerinin bireysel performansını örnek aldığı ulaşılabilir bir kişiliği ifade eden insanlardır.

Adetler, toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamanlardan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmişlerdir. İnsanlar bu kurallara ya isteyerek ya da bir takım sosyal baskılar sonucu uyarlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2006: 44-45-47).

Kültürel metafor, örgüt üyelerinin faaliyetleri ve arzuları için sağlam ve kalıcı bir temel oluşturan duyguları ve değerleri vurgular. Kültürel beklentilerin simgesi olan **kahramanlar**, insanlara gündelik yaşama katıldıklarında ve işyerinin sınamaları ve sıkıntıları ile yüzleştiklerinde ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olurlar. İnsanları ve onların üstün kahramanlıklarını anan törenler ve ritüeller, örgüt üyelerini birarada tutar. Birlikte alındıklarında bunlar ve diğer semboller, bir kültürü farklı yapan ve insanlara birbirleri ile ilişkilendirmeye yardım eden ve paylaştıklarına saygı gösteren bir ifadenin şeklini oluştururlar.

Semboller iletişim kurmak ve yapay izler bırakmak, üyelere kültürlerini bir sonraki kuşağa aktarmalarına imkan verir, zaman için de süreklilik oluşturur. Ama kültür istikrar sağlamasına rağmen kaçınılmaz ve karşı konulmaz değişimin karşısında süreklilik de sunar (Hatch, 2011: 18).

Normlar; değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlışı, olumlu ve olumsuzu belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Değerler daha ziyade genel ve soyut kavramlardan oluşmaktayken normlar, yazılı veya sözlü, yol gösterici ve belirgin kurallar manzumesidir (Günaydın, 2007: 71).

Normlar, Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerdir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir. Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.

Hikayeler ve masallar, Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan

kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verir (Çetin, 2004: 44).

Organizasyonlar kazananların, kaybedenlerin, başarıların ve başarısızlıkların hikayeleri ile zenginleşir. En önemli hikayelerden bir tanesi muhtemelen organizasyonun kuruluşu ile ilgilidir. Kuruluş hikayesi genellikle, vizyonu belki hala şirkete rehberlik eden mücadele durumundaki bir girişimcinin kahramanca gayretlerinden öğrenilen dersleri kapsar. Bir efsane haline gelen kuruluş hikayesi çok fazla abartılabilir. Efsaneler önemlidir çünkü yeni üyelere organizasyonun gerçek misyonunu anlatmak, organizasyonun nasıl çalıştığını ve bireylerin şirkete nasıl uyum sağladığını anlatmak için kullanılır. Kuruluş hikâyesi nadiren tamamen doğrudur ve genellikle kurucuların daha olumsuz olan bazı yönlerini göz ardı eder (Schermerhorn vd. 1997: 272).

Örgütle ilgili olarak anlatılan hikayeler, aynı zamanda, örgüt içindeki kabul edilen sosyal sınıf, güç ve statülerin de önemli göstergeleri olmaktadır. Bu hikayeler, örgüt üyelerine rolleri tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik yapmakta; içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla birtakım örgütsel sorunların çözümüne de ışık tutabilmektedir.

Dil, bir iletişim ve anlaşma aracı olduğu kadar, kültürün de temel öğelerinden birini oluşturmaktadır. Dil, insanlar arasında kullanılan bir iletişim, anlaşma, taşıma aracı olarak sosyal olarak oluşmakta, yaşatılmakta; böylece konuşmalar, sözcükler de insan eylemlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bir örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler, bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir (Şişman, 1994: 69-71).

Anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak tanımlanan dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Kültürün öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında dilin rolü büyüktür. Dil, toplumda madde ve kavram olarak var olan her şeyi kapsar. Bu bakımdan kültürel içeriğin bir ansiklopedisi niteliği taşır. Kültürel ve tarihi mirasın aktarılmasında büyük rol oynayan dil aynı zamanda kültürel farklılıkların da temelini oluşturmaktadır (Unutkan, 1995: 8).

2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünü inceleyen çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu modeller örgütsel kültürü açıklamada çeşitli bakış açıları ile konuya yaklaşırlar. Örgüt kültürü alanında çalışan çeşitli yönetim bilimi uzmanları tarafından geliştirilmiş farklı örgüt kültürü modelleri bulunmaktadır. Bunlar arasında, yönetim yazınında en sık rastlanan yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Deal Ve Kennedy' nin Örgütsel Kültür Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy, organizasyonun çevresinin onun yapısı üzerinde sadece güçlü bir etkiye sahip olmadığını ama onun kültürü üzerindeki en büyük tek etki olduğunu iddia etmişlerdir. Yaptıkları yüzlerce örgüt kültürü çalışması onlara örgüt kültürünün dört türünü tanımlamalarına yardım etmiştir.

	Yüksek Riskli Çevre	**Ilımlı Veya Düşük Riskli Çevre**
Çevreden Hızlı Geribildirim	Sert Erkek, Maço Kültürü	Sıkı Çalış, Sert Oyna Kültürü
Çevreden Yavaş Geribildirim	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü	Süreç Kültürü

Şekil 11: Örgüt Kültürünün Bir Tiplendirmesi

- **Sert Erkek, Maço Kültürü**

Bu tür kültürde başarısız olmayı göze alan, riskler alan ve sonuçlarla yaşayan kahramanlar ve bireyciler vardır. Ritüeller önemlidir ve çoğunlukla batıl inançlar içerisinde geliştirilirler: aktörler ve aktrisler performans öncesinde şeytanın bacağını kırmaları için cesaretlendirilir, gökdelenler 13. kat olmadan inşa edilir.

Maço kültürlerde kısa dönemli başarılar uzun vadeli planların üzerinde değerlendirilir. Kültürler, Steven Spielberg, Lee Iacocca ya da Helena Rubenstein gibi yıldızların etrafında şekillenir.

- **Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü**

Geribildirimin hızlı olduğu ama risklerin büyük olmadığı çevrelerde sıkı çalış-sert oyna kültürü gelişir. Gayrimenkul, fast-food bayilikleri, kapıdan kapıya satış ve çok sayıda perakende satış yapan kurum da dahil olmak üzere birçok organizasyon sıkı çalış-sert oyna kültürünü geliştirir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her engelin üstesinden geleceği inancı geleneklerle, toplantılarla ve partilerle teşvik edilir (Reitz, 1987: 549-550).

- **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü**

Büyük bahisli kararların alındığı ama çalışanların bu kararların doğru veya yanlış olduğunu bilmeden yılların geçtiği şirketin üzerine iddiaya gir kültürleri vardır. Bunlar yüksek risk, yavaş geribildirim ortamlarıdır. İnceleme için geniş uzun dönemli yatırıma bağlı olan petrol şirketleri böyle kültürlerdir.

- **Süreç Kültürleri**

Son olarak, çok az geribildirimin olduğu veya hiç geribildirimin olmadığı ve çalışanların işin nasıl yapıldığı üzerine odaklanmak yerine yaptıklarını ölçmeyi zor buldukları **süreç kültürleri** vardır. Bankalar, sigorta şirketleri ve ilaç firmaları bu kültüre örnekti (Roberts ve Hunt 1991: 123).

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar ile çevreden elde edilen geri beslenmenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedirler. Bu

kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu kültüre örnek olarak hükümet örgütlerini, finansal hizmet yapan ve kredi açan banka ve bankerleri gösterebiliriz. Bu kurumlar riski asgariye indirecek karar ve emniyet süreçlerine gerekli dikkatleri gösterirler (Eren, 2010:455). Aşağıdaki tablo dört kültürün kısa bir tanımını göstermektedir.

Tablo 14: Örgüt Kültürü Proflleri

Kültürün Adı	Öngörülen Risk	Kararlardan Gelen Geri	Bu kültür tipini Kullanan Yaygın Besleme Kuruluşlar	Hayatta Kalma Davranışı
Sert/Erkeksi Maço/Katı	Yüksek	Hızlı	İnşaat, Tv, radyo, yönetim danış manlığı.	Katı sert tutum, bireyselci, yüksek riskli toleranslı
Çok Çalışma/ Zora Oynama	Düşük	Hızlı	Emlakçılar, bigi sayar firmaları, kapı-kapı dola şan satış elamanı.	Süper satıcı olma, çok cana yakın olma, problem çözümünde ekip kullanma
Şirketi Kumara Sokma/ Şansı Kullanma Kontrol	Yüksek	Yavaş	Petrol rafineri, havacılık, serma ye malları üretici leri.	Uzun sürelielirsizli ğe dayanabilme, ka rarlarda çifte savunma, teknik olarak yetenekli, otoriteye büyük saygı.
Süreç	Düşük	Yavaş	Bankacılık, şigorta şirketler, yönetsel bürokrasiler.	Olaylara yaklaşım da aşırı dikkat. Düzenli ve zamana uygun. Ayrıntıya İnanan. Her zaman prosedürü takip eden

Şirket kültürü davranışlara, hareketlere, tavırlara ve örgüt personelinin beklentilerine işaret eder. Her teşebbüs işleri yapmada kendi kültürüne ve tarzına sahiptir. Örgüt değerleri bu kültürün merkez noktasındadır. Şirket kültürünü detaylı bir şekilde oturttuktan sonra Terrence Deal ve Allan Kennedy, başarılı şirketlerin bu değerler üzerinde önemle durduklarını söylemişlerdir (Hodgetts, 1997: 338-340).

2.2.2. Harrison ve Handy' nin Örgütsel Kültür Modeli

Örgüt kültürünün farklı türlerini sınıflandırmak için bir takım yollar vardır. Örneğin, Harrison' un fikirlerini geliştirerek Handy dört tane başlıca örgüt kültürü türü tanımlar: güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü.

- **Güç Kültürü**

Örgütün her tarafında merkezi olan bir figürden çıkan etki ışınlarıyla merkezi bir güç kaynağına dayanır. Bir güç kültürü çoğunlukla küçük girişimci organizasyonlarda olur ve etkililiği için güven, empati ve bireysel iletişime dayanır. Kontrol, bireylerin seçimi tarafından merkezden yerine getirilir. Birkaç kural ve yöntem ile az bir bürokrasi vardır. Bu, kararların büyük ölçüde etki dengesi ile alındığı siyasal bir organizasyondur.

- **Rol Kültürü**

Genellikle bir bürokrasi gibi sıradanlaşmıştır ve mantık ile akılcılık tarafından çalışır. Rol kültürü, güçlü örgütsel destekçilerin (uzmanların işlevleri, örneğin, finans, satın alma ve üretim gibi) gücüne dayanır. Bu destekçilerin çalışmaları ve aralarındaki etkileşim prosedürler ve kurallar tarafından kontrol edilir. Rol veya iş tanımı, birey gücünden ve pozisyon gücünden genellikle daha önemli olup gücün ana kaynağıdır (Mullins, 2005: 892).

İnsanlar fonksiyonlara veya uzmanlığa dayanan belli rollere sahiptir, insan kaynakları ekibi gibi. Etkililik güç kültüründe olduğu gibi bireylerin özelliğine o kadar çok bağlı olmasa da işin ve sorumluluğun makul bir şekilde nasıl dağıtıldığına bağlıdır. Rol ya da iş en önemli faktördür. Ölçek ekonomisinin (tutarlılık ve nitelik) ve uzmanlaşma esneklikten ve ürün yeniliğinden daha önemli olduğu yerde bir rol kültürü

uygundur ama başarılı olmak için rol kültürünün değişmek için yavaş olduğu gibi değişmez bir çevre gerektirir (Elearn, Training Company, 2007: 48).

Rol kültürüne sahip örgütlerde, kesinlik, hız, netlik ve uzmanlaşma esastır. Hiyerarşiler belirgin ve terfiler uzmanlığa dayalı olup, ödül ve cezalara ilişkin standartlar geliştirilmiştir. Bürokratik kültürlerde bireysel kararlar, keyfi alınmayıp yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalmak zorundadır.

- **Görev (İş) Kültürü**

Bu kültüre sahip örgütlerde çalışanlar ek ya da karmaşık sorumluluklar almaya isteklidirler. Otorite ihtiyacı, bireysel denetim ve takım çalışması ile azaltılır. Operasyonel kararlar hızlı bir şekilde alınmaktadır. Bu tür kültürlerde işleri yapmak ve sorunları çözmek için proje bazında ekipler oluşturulmaktadır. İş kültürünü benimseyen kurumlar müşteri odaklı olarak çalışırlar ve görev tamamlandığında ekipler dağılarak, yeni projelere göre biçimlendirilir.

- **Birey Kültürü**

Birey kültürüne sahip olan örgütlerde birey temel unsurdur. Bireyin ortak çıkarlar için bir araya geldiği örgütlerde bu kültür ortaya çıkar. Bireyler ortak kazançları paylaşma eğilimindedirler. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde formal bir denetim mekanizması yoktur.

Dördüncü kültür olağandışı bir kültürdür. Çoğu kişi bu kültürün değerlerine sadık kalacak olsa da çoğu organizasyonda yaygın şekilde bulunmayacaktır. Bu kültürde birey merkezi noktadır. Eğer bir yapı ya da organizasyon varsa sadece içerisindeki kişilere hizmet etmek ve yardım etmek için vardır. Eğer bireylerden oluşan bir grup kendi eğilimlerini takip etmek, kendi işlerini yapmak için bir araya gelmenin kendi ilgileri olduğuna karar verirse ve bir ofis, bir alan, bazı ekipmanlar veya hatta büro işleri ve sekreterlik ile ilgili destek yardım ederse sonrasında oluşan organizasyon bir birey kültürüne sahip olur. Hiçbir yüksek amacı olmadan sadece içindeki insanlar için var olur. Avukatların meslek odaları, mimarların ortaklığı, hippi sohbetleri, sosyal gruplar, aileler, bazı küçük danışmanlık şirketleri çoğunlukla bu "birey" oryantasyonuna sahiptir (Handy, 1976: 183).

Kakabadse, Ron Lodlow ve Susan tarafından güç ilişkili davranışlar ve kültürler arasındaki ilişkiler aşağıdaki Tablo: 15'de tasvir edilmiştir (Linstead vd. 2004:106).

Tablo 15: Güç İlişkili Davranışlar ve Kültürler Arasındaki İlişkiler

Güç Kaldıracı Türleri	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Görev Kültürü	Birey Kültürü
Ödül Kaldıracı	Destekleyici kilit güç figürleri için sunulan ödüller.	Takip eden mevcut kurallar, düzenlemeler ve yöntemler için sunulan ödüller.	Yüksek görev performansı, proje liderliği vb. için sunulan ödüller.	Grup üyeleri tarafından kabul.
Zorlayıcı Kaldıraçlar	Hatalar, hafif suçlar ve eylemler kilit güç figürlerini tehdit ediyorsa cezalandırılır.	Kuralları yıkmak, yöntemler ya da iletişim örnekleri için ceza.	Düşük görev performansları veya uzman görüşleri farklılıkları üzerine odaklanır.	Grubun kovulmasıyla tehdit edilme.
Yasal Kaldıraçlar	Kurallar ve düzenlemeler kilit güç figürleri tarafından kırılabilir.	Belirtilen otorite, ilişkiler, kurallar yöntemler,iş tanımları ile uyum sağlayan davranış	Teknik uzmanlık yoluyla sorun çözme yeteneği.	Durumdaki bireylerin ihtiyaçlarına göre davranış.
Kişisel Kaldıraçlar	Güçlü,kararlı, kesin karizmatik davranış.	Kişisel destek sadece rol gerek sinimlerini yerine getirmek için sunulur.	Statü ve karizma sorun çözme yeteneklerinden elde edilir.	Kişisel gelişim, gelişen destekletici çevre.
Uzman Kaldıraçları	Bilgi ve performans standartları profesyonel kriterler üzerine değil başkaları üzerindaki etkiye dayanır.	Bir kişinin sadece uzman rolü içerisinde çalışması.	Yeni ve daha fazla karmaşık sorunu çözmek için sürekli yetenek gelişimi.	Davranış ve iş standartlarının herhangi bir zamanda grup üyeleri tarafından geliştirilmesi.
Bilgi Kaldıraçları	Bilgi eğer kişisel sınırları başarmaya yardım ederse değerlidir.	Bilgi yerleşik role ve kurulan kalıplar ile yöntemlere göre akar.	Daha iyi sorun çözmek için yeni bilgi elde etmeye ve paylaşmaya yönelmek.	Herhangi alakalı bir bilginin grup içerisinde paylaşılması.
Bağlantı Kaldıraçları	Organizasyon için de veya dışında sayısız temas ve bağlantı kurmak önem taşır.	Temas ve bağlantılar düzenlemelere göre sadece rol taleplerini gerçekleştirmek için önemlidir.	Organizasyondan ziyade uzmanlara bağlılık.	Başkalarıyla kişisel sempatik bir bağ.

2.2.3. Geert Hofstede' nin Örgütsel Kültür Modeli

Geert Hofstede kültürün dört boyutu olduğunu belirtir. Örgütlerde yönetim tarzı, belirli rollerde eğitim düzeyi gibi konularda ortaya çıkan eşitsizlik miktarını belirten **Güç Mesafesi,** toplum bireylerinin olağandışı durumlardan kendilerini ne derecede rahatsız hissettiklerini gösteren **Belirsizlikten Kaçınma,** belli bir toplumda varolan bireysellik ya da toplumculuk miktarını gösteren **Bireycilik** ve toplum üyelerinin iddiacı olma ya da yarışmayı sevme gibi erkeksi özellikleriyle, korumacılık yaşam kalitesine önem veren ve çevreye duyarlı olmalarını ifade eden **Erillik ve Dişilik.** Bu dört boyuta M. H. Bond bir beşincisini ekler. Konfiçyus'un iş dinamizmi. Bu boyuta sahip ülkeler hem geçmişe hem de geleceğe uyarlanmışlardır (Aşan ve Aydın, 2006: 20).

- **Güç mesafesi**

Güç mesafesi, toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade etmektir. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İşyerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur.

Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Ay, 2005: 37).

Güç mesafesi boyutunun kapsamı şöyle ifade edilebilir;

- Üstlerin astlar, astlarında üstler hakkındaki düşünceleri,
- Örgüt yönetiminde katılımcılığın veya birey merkezli olma duruma (üyelerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı) ve
- Mekanın düzenleniş biçiminin, hiyerarşik piramidi yansıtma derecesinin ifadesi.

Güç mesafesi boyutu ise, örgüt üyelerine verilen sorumluluk, bağımsızlık ve inisiyatif kullanabilme derecesini ifade eder (Uzun ve Tamimi, 2007: 7).

Bir kültürün üyelerinin güç, zenginlik ve saygınlığın eşitsiz dağılımını kabul etmek için istekli olma derecesini ifade eder. Hofstede' nin verileri düşük güç mesafesinin bu tür eşitsizlikleri kabul etmenin zor olduğu Danimarka gibi ülkeleri simgelediğini göstermiştir.

Yukarı doğru hareketlilik eksikliği ile beraber otoritenin eşitsiz dağılımını içeren yüksek güç mesafesi kültüründen (Brezilya, Singapur ve Arap ülkeleri gibi) olan organizasyonlar aşırı derecede hiyerarşiye güvenir. Düşük bir güç mesafesi kültüründeki ideal patron becerikli bir demokrat iken yüksek bir güç mesafesi kültüründe ise en iyi patron iyiliksever bir otokrattır.

- **Belirsizlikten kaçınma**

İnsan toplumlarının kararsızlık ve belirsizlikle başa çıkmayı öğrendikleri yolları kapsar. Örneğin, teknoloji çoğunlukla doğanın sebep olduğu belirsizliğe karşı korumak için kullanılırken (örneğin; depreme meyilli alanlarda güçlendirilmiş bina yapılarının kullanımı), hukuk antisosyal davranış tarafından yaratılan belirsizliğe karşı korur (örneğin; hırsızlık, acımasızlığa ve dolandırıcılığa karşı kanunlar). Diğer taraftan din, kendimizi savunamadığımız belirsizliklere karşı onları kabul etmemiz için kültürel bir araçtır (Hatch ve Cunliffe, 2006: 180-184).

İnsanların belirsiz durumlarla ilgili rahat hissettikleri ve gelecek olayları tahmin etmede yeteneksiz oldukları boyuttur. Yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürlerde bilinmeyen korkusu daha fazladır, güvenlik ve istikrar daha önemlidir, anlaşmazlık engellenmiştir ve tahmin etme değerlidir ve resmi kurallar ile düzenlemeler üzerine daha fazla vurgu yapılır.

Yüksek: Japonya, Fransa, Rusya, Arjantin, İspanya, Belçika

Orta: Çin, Hollanda, İsviçre, Pakistan, Tayvan, Finlandiya

Düşük: Singapur, Hong Kong, Danimarka, İngiltere, İsveç, Amerika Birleşik Devletleri

- **Bireysellik**

Bireylerin ihtiyaçlarının ve özerkliğinin çalışma birimlerinin ya da topluluğun ortak ihtiyaçlarından daha önemli olduğu boyuttur. Bireyselci kültürlerde insanlar gruba olan üyelikleri ya da ortak başarılarından ziyade kendi başarıları ile özdeşleşmişlerdir ve kişi hakları sosyal sorumluluklardan daha önemlidir (Yukl, 2006:433).

Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu topluluklara aittir. Herkesin kendisiyle ve yakın olan ailesiyle ilgilenmesi beklenir (Isakser ve Tidd, 2006:300).

- **Dişil ile Eril**

Bu boyut hem sosyal değerlerle hem de tutumlarla ilgilidir. "Eril" olarak varsayılan değerleri taşıyan toplumlar bir yandan saldırganlığı ve otoriterliği takdir ederken, öte yandan maddi kazançların peşinde gitmeye hayranlık beslerler. Daha "dişil" olan kültürler kişiler arası ilişkilere değer verir, yaşam kalitesini maddi kazançların önüne koyar ve daha az talihli olanlara yönelik ilgilerini aktif bir şekilde ifade ederler. Dişil özellikleri baskın olan kültürlerde iş temposu daha ağır işlemeye eğilimlidir. İş, saf verimlilik ve yazılı sözleşmelerden, daha çok kişisel ilişkilere bağlıdır. Eril kültürlerde başarı bireyin işlevidir ve toplum liderler ve izleyicilerden oluşmuştur. Başarılı ya da başarısız olmanız kendi eyleminizin sonucudur. İş, dişil toplumlarda olduğundan çok daha etkili bir süreçtir (Mitchell, 2002: 28).

R. W. Connell, toplumsal cinsiyet ve güç ile erillikler adlı kitaplarında toplumsal cinsiyet hakkındaki en eksiksiz kuramsal anlatılardan birini ortaya koyar. Erillikler toplumsal cinsiyet düzeninin çok önemli bir parçasıdır. Connell, erkeklerin ellerinde tuttukları toplumsal gücün, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini nasıl yaratıp sürdürdüğüyle ilgilenmiştir. Connell, toplamsal cinsiyetin sıradüzeninde erillikler ile dişiliklerin belirli bir biçimde ele alınan "ülkesel türlerini" kullanır. Sıradüzeninin tepesinde, toplumdaki diğer erillik ile dişiliklerin tümüne egemen olan hegemonik eriklik bulunur.

Hegemonik terimi, belirli bir topluluğun, kaba güç aracılığıyla değil, özel yaşamın ve toplumsal alanların içine doğru yayılan kültürel bir dinamik aracılığıyla kurduğu toplumsal egemenlik kavramını belirtir (Giddens, 2005: 119-120).

2.2.4. Peters Ve Waterman ' ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da "In Search of Excellence" (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardı.

İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler yaşama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özellik kültürel niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu **" Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği "** uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. İşletme yöneticileri, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler (Eren, 1998: 109).

Peters ve Waterman araştırmalar sonucunda şirketleri başarıya ulaştıran temel değerleri belirlemişlerdir. Bu değerler: (Erkmen, 2010: 75-76).

- Kararları bir an önce eyleme geçirmek
- Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak
- Bürokrasiden uzak, serbest düşünme ve girişimcilikten yana olmak
- Üretimi, insan faktörüne önem vererek artırmaya çalışmak
- Yönetici olarak şirket içi birimlerle yakın ilişki içinde olmak ve yapılan işlerden haberdar olmak
- Şirketin en iyi yaptığı işe odaklanmak
- Yalın yönetim anlayışı ve az sayıda kurmay ile çalışanların başarı ve performansını dikkate almak
- Aşırı kuralcılıktan uzak, esnek, yaratıcı aynı zamanda şirketi bir arada tutan güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak

Ancak bu değerler her işletmeye mutlak başarı güvencesi vermemektedir.

2.2.5. Quchi Z Teorisi Modeli

Japon organizasyonlarının başarıya ulaşmalarının nedeni; zamanla gelişen işbirliği, karşılıklı güven, sadakat ve toplumsallık gibi sosyal değerlere önem verilmesidir. Bilindiği gibi organizasyonlar sosyal varlıklar oldukları için çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Bu nedenle toplumsal yaşamda çalışma organizasyonu kadar aile, arkadaşlık ve dostluk da son derece önemlidir. A.B.D ve batı ülkeleri toplumlarında sanayileşme ile ortaya çıkan yoğun işbölümü ve şehirleşme sonucu aile, kültür gibi bağların zayıflamasına yol açmıştır. Toplumsal yapılardaki bu temel farklılıklar nedeniyle Japon yönetim tarzı, A.B.D.' de aynen uygulanamamış olduğundan Z organizasyon teorisi geliştirilmiştir (Birdal ve Aydemir,1992: 41-42).

1970 ve 1980'lerde A.B.D.'de verimlilik artışı çok yavaşlamıştı. Özellikle Japon işletmeleri A.B.D.'de çok başarılı olmaya başlamıştı. Bundan etkilenen A.B.D.'li bilginler ve yöneticiler Japon işletmelerinin A.B.D. işletmelerinden çok farklı yönetildiğini gördüler. Hatta bazı yöneticiler Japonya'nın yönetim uygulamasını A.B.D'de uygulamayı düşündüler. Fakat sosyal, ekonomik, teknik şartların her iki ülkede değişik olması bu yönetim felsefesinin A.B.D'de mümkün olmadığını göstermektedir.

Z Teorisi denilen bir teori A.B.D.'deki ve Japonya'daki teorinin bir ortalamasıdır (Hatiboğlu, 1993: 216).

Z Teorisi, özellikle ikinci dünya savaşı sonrasında Japonya'da verimi, A.B.D' ye oranla dört kat artırmış ve çok büyük bir gelişme meydana getirmiştir. Bu başarının elde edilmesini sadece teorinin başarısında değil, onun uygulama alanı bulduğu bir milletin kültürel yapısı ve normlarıyla uyuşumunda aramak gerekir. (Genç, 2007: 138).

William Quchi, Z Yönetim Teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılmalı bir yaklaşım olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçimini Amerikan tarzına nasıl uyarlayabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken aşağıdaki tablo: 16' da görülen Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur (Eren, 1996: 86-87).

Tablo 16: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

TOPLUMUN TEMEL DEĞER YARGILARI	
JAPON	A.B.D
• Müştereklik. • Nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanır. • Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir. • Yaşlıya hürmet. • Homojenlik. • Kapalı değerleme. • " Biz" kültürü.	• Bireysellik. • Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır. • Bireysel maksimizasyon iyidir. • Gence hürmet. • Heterojenlik. • Yasal ve kuralcı toplum. • " Ben" kültürü.

Z Teorisi, bir yönetim felsefesine dayanmaktadır. Bilhassa Z tipi bir organizasyon yapısında bir yönetim felsefesine sahip olmanın önemi büyüktür. Bu nedenle Z tipi organizasyonlarda bir kurum kültürünün meydana getirilmesi zorunludur. Z tipi organizasyonun başarılı olmasını sağlayan en önemli faktör de, bu yönetim felsefesine dayalı, tutarlı ve uyumlu, organizasyonun her kademesinde bulunan personel tarafından kabul edilmiş ve önemsenmiş bir kurum kültürünün mevcudiyetidir (Ertürk, 1998: 141).

Parsons' ın modeline karşılık bir kısım yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde çalışarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı Japon Profesör William G. Quchi olmuştur. Z Teorisinin mucidi olan bu araştırmacı örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Birinci grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. Quchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörünün (güdüleme-kalite-verimlilik-işgücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur. Analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durmuştur.

Bu yedi unsur aşağıda Tablo 17' de karşılıklı olarak gösterilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004:106-107-108).

Tablo 17: Quchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere Bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Z tipi örgütlerde, çalışanların dar bir alanda uzmanlaşması yerine kuruluş içinde çeşitli işlerde ve departmanlarda çalışmaları sağlanmakta ve onların daha geniş bir alanın uzmanı olarak yetişmesi istenmektedir. Bu nedenle Z tipi örgütte çalışmalar mesleğe yönelik değil, kuruluşa yönelik olmaktadır. Çalışanların uzmanlığı başka bir kuruluşta işe yaramayacağı gibi, başka kuruluştan gelen bir bireyin de kısa sürede görevine adapte olması mümkün değildir. Z tipi örgütlerde, çalışanların yaşamı bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle Z tipi örgütler bir aileye, ya da bütünleştirilmiş bir topluluğa benzemektedir (Akat vd 1994: 235).

Japon yönetiminin "efsanelerini" yazmak giderek popüler hale gelmiştir. Örneğin, bir efsane Japonların doğuştan çalışkan olduklarıdır. Başka bir örnek, bugün bazı öne çıkan Japon şirketleri insanlarına ömür boyu istihdam vermediğidir. Ömür boyu istihdam sadece uzun yıllar büyük bir şirketle birlikte olanlar için ayrılmıştır. İkinci bir değişim, bazı Japon şirketlerinin ücret bordrosu maliyetlerini azaltmak ve rekabetçi kalmak için insanlarına erken emekli olmaları için baskı uygulamaktadır.

Hala bir başka önemli değişim ise, Japonya'da çoğu genç insan toplumsal ve ekonomik değişiklikler daha yaygın hale geldikçe Japon sisteminin uygun bir şekilde işlevini yerine getiremeyeceğini sorgulamaya başlamıştır (Luthans, 1992:576).

2.2.6. Parsons AGIL Modeli

Parsons (1978)' ın toplumların nasıl yapılandığı ve uyumlu hareket ettiğine ilişkin genel eylem kuramı dört sistem içermektedir: **Kültürel Sistem** düzeyinde toplumsallaşma üzerinde durduğundan paylaşılan değerlere vurgu yapar. **Toplumsal Sistem** düzeyinde rol etkileşimi üzerinde durur. Toplumsal sistem birbirleri ile etkileşen aktörlerden oluşur. **Kişilik Sistem** düzeyinde, münferit aktör olan kişiye vurgu yapar. **Davranışsal Organizma** düzeyinde ise, temel birim olarak biyolojik anlamda insanı ele alır ve insanın fiziksel becerisinin eylemin oluşmasında etkin olduğunu vurgular (Cengiz ve Kul, 2008: 66).

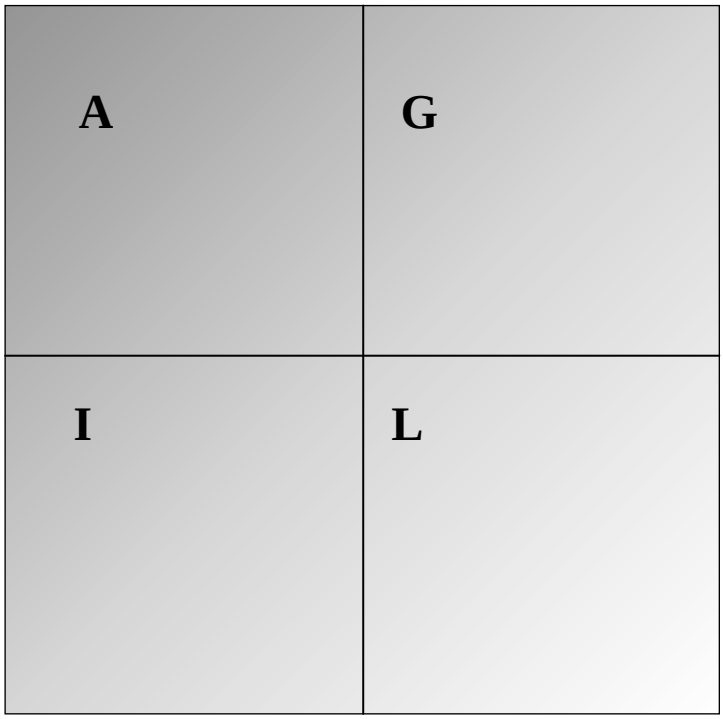
Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; adaptation, goal attainmen, integration, legitimacy adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerimden dolayı model "AGIL" adıyla da anılmaktadır.

Parsons'a göre sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bu sistem toplumca dışlanmamak için bu sistemin işlevleri topluma yararlı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir (Eren, 2001: 142-143).

Parsons, AGIL modelini kullanarak çalışan herhangi bir toplumun alt sistem bileşenlerini açıkça belirtebileceğine inanmıştır. Eğer bir toplum ya da alt sistem uzun

bir süre için hayatta kalacaksa Parsons aşağıdaki Tablo 18'de belirtilen dört unsurun olması gerektiğini iddia etmiştir

Tablo 18: Agıl Modeli



A"uyum" anlamına gelir ve sistemin maddi dünyaya adapte olma şeklini ve hayatta kalmak için ihtiyaçları (yiyecek, barınak vb.) karşılamasını kasteder.

G "hedefe ulaşma" anlamına gelir. Siyaset bu alanda merkezdir.

I "birleşme, bütünleşme" anlamına gelir ve düzenin sürekliliği ile ilgilidir. Sosyal düzeni teşvik eden yasal sistem ve topluluk kurumları bununla ilgilidir.

L "Örneğin korunması, gerilim yönetimi" anlamına gelir. Kültürel değerlerin üretimiyle, dayanışmanın devam ettirilmesiyle ve sosyalleşme ile ilgili kurumlar burada bulunur. Bunlar kiliseyi, okulları ve aileyi de kapsar (Smith, 2001: 28-29).

2.2.7. Trompenaars Modeli

Şirket kültürü konusunda, on bin yönetici ile görüşerek yazdığı kitap ile yönetim ve iş dünyasında yankı yaratan Trompenaars' ın modeli aşağıda verilmiştir.

Tablo 19: Şirket Kültürü

KÜLTÜR TİPLERİ ÖZELLİKLERİ	AİLE	EYFEL KÜLESİ	GÜDÜMLÜ FÜZE	KULUKÇA MAKİNESİ
Çalışanlar arasındaki ilişkiler.	Kişinin bağlı olduğu organik bütünle ayrıntılı ilişkileri.	Zorunlu etkişimlerin mekanik sisteme özgü rolü.	Paylaşılan hedeflere yönelik sibernetik sistemde özgül görevler	Paylaşılan yaratıcı süreçten türeyen doğal ilişkiler.
Otoriteye yaklaşım	Statü yakın ve güçlü ebeveyn kişiliklere tanınır.	Statü güçlü üstün rollere tanınır.	Statü hedefe katkıda bulunan proje üyeleri tarafından kazanılır.	Statü yaratıcılığı olan gelişen bireylerce kazanılır.
Düşünme ve öğrenme tarzları	Sezgisel, bütüncü, yanal ve hata düzeltici.	Mantıksal, analitik, dikey ve akılcı.	Problem merkezli, profesyonel, pratik, çapraz işlevsel .	Süreç yönelimli, yaratıcı, esinlendirici.
İnsanlara yaklaşım	Aile üyeleri	İnsan kaynakları	Uzmanlar	Birlikte yaratalım
Değişme tarzları	"Yönü baba" değiştirir.	Kural ve prosedürleri değiştirerek	Hedef hareket ettikçe amacı değiştirirler	Doğaçlama yapar ve kendini uyarlar
Motive etme ve ödüllendirme tarzları	Sevilme ve saygı görmede iç tatmin öznelere göre yönetim	Daha üst konuma ve daha büyük role terfi etme. İş tanımlarına göre yönetim.	Performansa ve çözülen problemlere göre ödeme ya da itibar.	Yeni gerçeklikler yaratma sürecine katılmak, coşkuya göre yönetmek.
Eleştiri ve çatışma çözme	Öteki yanağını çevir, başkalarına mahcup olmaktan kork, güç oyununu kaybetme	Çatışma giderme yöntemleri dışındaki eleştiriler mantıksızlıkla itham etme anlamındadır	Yapıcı ve sadece görevle ilişkili, hatayı kabul eder ve hızla düzeltir.	Yaratıcı fikri reddetmez, iyileştirir.

Trompenaars'ın modelinde örgütler yukarıdaki Tablo 19'da görüldüğü gibi dört ana grupta toplanmış olup kısaca açıklanmıştır (Uzunçarşılı vd. 2000: 27-28).

Aile Kültürü: İktidar-yönelimli bir şirket kültürüdür. Burada lider neyin yapılması gerektiğini ve neyin kendileri için iyi olduğunu astlarından daha iyi bilen, ihtimam gösteren baba olarak görülür.

Eyfel Kulesi Kültürü: Eyfel Kulesi'ndeki Bürokrasi herkesin yerel kurallara tabi olduğu ve bu kuralların kendilerini ayakta tutacak ve tahkim edecek bir hiyerarşi oluşturduğu, kişisel olmayan, akılcı ve yasal bir sistemdir.

Güdümlü Füze Kültürü: Bu kültür, aile kültüründen ve Eyfel Kulesi'nden, eşitlikçi olmasıyla ayrılır. Ama aynı zamanda kişisel olmaması ve görev yönelimli olmasıyla da aile kültüründen ayrılır ve Eyfel Kulesi'ne benzer.

Kuluçka Makinesi Kültürü: Kuluçka makinesi kültürleri yaratma ve buluşçuluk sürecinden zevk alırlar (Trampenaars ve Hampden, 1998: 190-199-205-210).

Trompenaars' a göre kültürel yönden etkilenmiş organizasyon, iki kutuplu tipoloji üzerinde belirli kilit boyutlara dayanarak ülkeler arasında farklılık gösterebilir. Tipoloji, dört kültürel tür üzerine dayanır: aile, Eyfel kulesi, güdümlü füze ve kuluçka makinasıdır.



Şekil 12: Trompenaars'ın örgüt kültürünün iki kutuplu modeli

Aile kültüründe astlar sadece lidere ya da baba figürüne saygı duymazlar aynı zamanda rehberliğin ve onayın da peşinde koşarlar. 'Eyfel Kulesi', ise tepede dar ve tabanda geniş olan, rollerin ve görevlerin tepe liderleri tarafından açıkça tanımlandığı ve koordine edildiği tipi bürokratik uzun organizasyonu sembolize etmek için tasarlanmıştır. Güdümlü füze kültürün de güç, resmi hiyerarşiden ziyade uzmanlıktan kaynaklanır (Pyszka ve Pitat, 2011: 114-115).

2.2.8. Quin ve Cameron Modeli

Bu modelde örgütlerdeki bilgi alışverişi ile ilgili dört temel kültür tanımlanmıştır. Bu kültürler (Saruhan ve Ayla, 2003: 261) ;

- **Piyasa Kültürü:** Verimlilik, etkinlik ve üretkenliği performans kriteri olarak belirlenmiş akılcı bir kültürdür.
- **Adhokrasi:** Karizmatik otoriteye sahip liderlerin ve yaratıcı, örgütsel değerlere bağlı çalışanların paylaştığı bir kültürdür.
- **Hiyerarşi Kültürü**: Kontrollerin yapıldığı ve yönetmeliklerin uygulandığı hiyerarşik bir kültürdür.
- **Klan Kültürü:** Kararların katılımla verildiği, destekletici liderlik tarzının görüldüğü örgüte sadık bireylerin rızaya bağlı oluşturdukları kültürdür.

Örgütsel etkililiğin ilk boyutu, sağduyuyu ve dinamizmi vurgulayan esnekliğin uç değerlerini ve düzen ile istikrarı vurgulayan kontrolün uç değerlerini tanımlar. İkinci boyut, içsel uyumu, birleşmeyi ve birliği ve dışsal uyumu, farklılaştırmayı ve rekabeti ifade ederken üçüncü boyut, sonuçlara karşı imkanlar üzerine odaklanan örgütsel uçları içerir. Örgütsel analizin bu boyutları, bazı organizasyonların esnekken bazılarının ise kontrol edilirken etkili olduğu gerçeğini, bazı organizasyonların içsel uyumla bazılarının ise dışsal uyumla etkili olduğu gerçeğini, bazı organizasyonların imkanlara odaklanırken bazılarının ise sonuçlara odaklanırken etkili olduğu gerçeğini yansıtır.

Organizasyonel kültür değerlendirme enstrümanı daha sonra Cameron ve Quinn tarafından organizasyonun kültürel alt sistemlerinin altı kilit yanını tanımlamak için bu üç boyuta dayanarak geliştirmiştir. Rekabetçi değerler taslağı, aşağıda yazılı dört teorik

kültürel türü kurmak için bu altsistemleri birleştirmiştir. Bu kültürel türler aşağıda Tablo 20 ’de kısaca özetlenmiştir (Ali ve Rehman, 2011: 279-280).

Tablo 20: Rekabetçi Değer Taslağı; Cameron ve Quinn’den Benimsenen Etkinlik Göstergeleri

Esneklik ve Sağduyu

İçsel Odak ve Dürüstlük	KLAN	ADOKRASİ
	HİYERARŞİ	PAZAR

Dışsal Odak ve Farklılaştırma

İstikrar ve Kontrol

Klan kültürü, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık ve güven son derece önemlidir**.** Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir.

Adhokrasi kültüründe otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır. Ayrıca dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürü yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanabilir. Adhokrasiler esnekliği sağlamak ve devam ettirmek zorunda olan dinamik ve uzmanlaşmış birimlerdir (Erdem vd. 2010: 79).

Adhokrasi kültürü çalışmak için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir yerdir. İnsanlar kafalarını dışarı uzatır ve risk alırlar. Liderler yenilikçi ve risk alıcılar olarak değerlendirilir. Organizasyonu birarada tutan yapıştırıcı deneyime ve yeniliğe olan bağlılıktır. Başarı, eşsiz ve yeni ürünler ya da hizmetler elde etmek anlamına gelir.

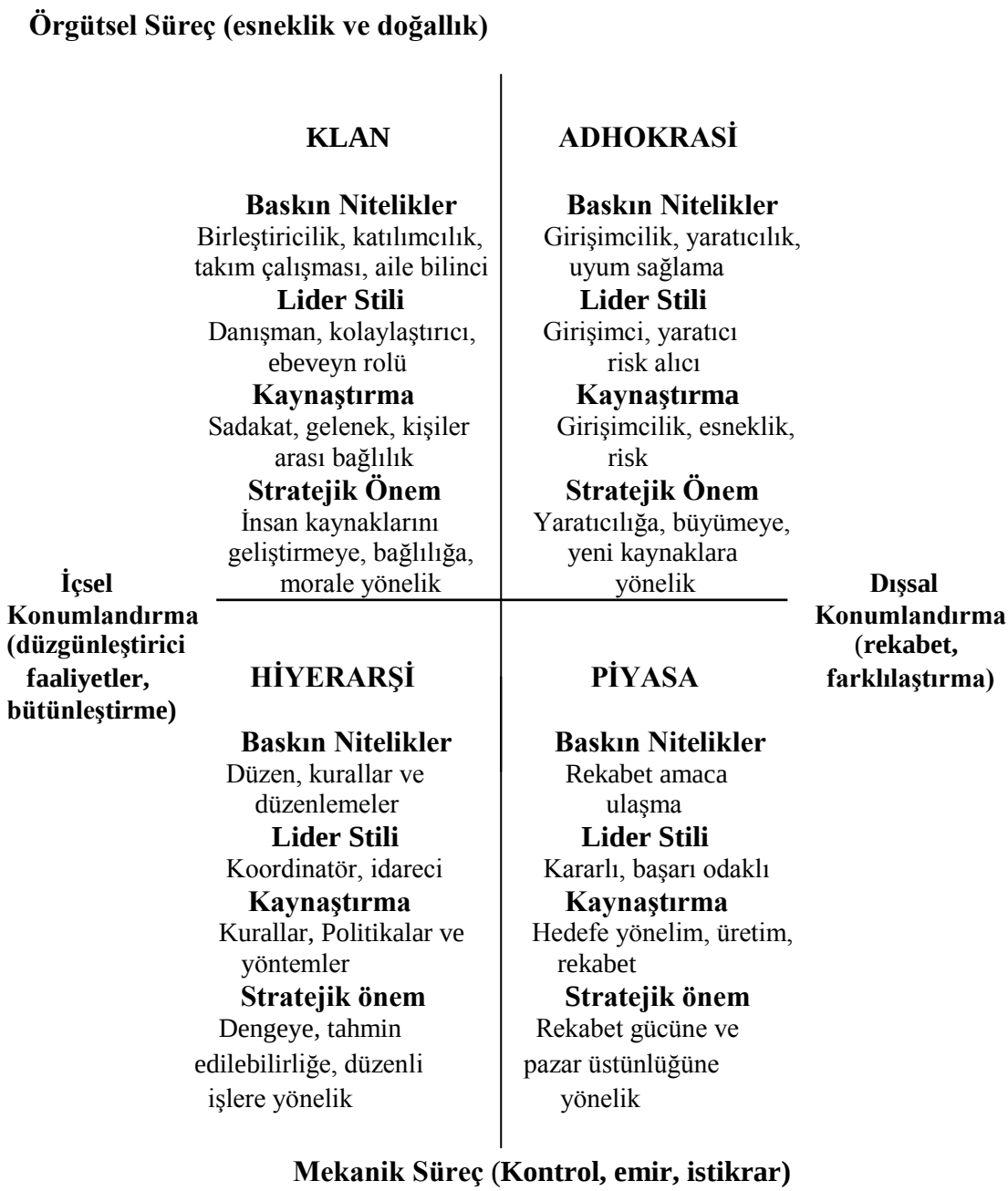
Hiyerarşi kültürü çalışmak için çok resmileştirilmiş ve yapılandırılmış bir yerdir. Prosedürler, insanların ne yaptıklarını yönetir. Etkili fikirlere sahip liderler iyi düzenleyiciler ve örgütleyiciler oldukları için kendileriyle gurur duyarlar. Başarı, güvenilir teslimat, düzgün planlama ve düşük maliyet açısından tanımlanır.

Pazar kültürü sonuç odaklı bir organizasyondur. Başlıca ilgi işin bitirilmesidir. İnsanlar rekabetçi ve hedef odaklıdır. Organizasyonu birarada tutan yapıştırıcı, kazanmak üzerine verilen önemdir. Başarı, pazar payı ve nüfuz etme açısından tanımlanır (Cameron ve Quinn, 2006: 66).

Aşağıdaki şekil literatürde ortaya çıkan dört kültür tipinin her birinin bazı başlıca özelliklerini tanımlar. Özellikle Mason ve Mitroff' un, Mitroff ve Kilmann' ın, Deal ve Kennedy' nin, Quinn ve Cameron' un, Quinn ve Hall' un, Sathe' nin, Smircich' in, Wilkins ve Quchi' nin, Lundberg' in, Quinn ve McGrath' ın, Cameron' un ve Quinn' in çalışması herbir kültür içerisindeki uyumu temsil eden kilit özellikleri tanımlamak için kullanılmıştır.

Uyum, örgütsel sistemler ve bileşenler arasında tutarlılık olarak tanımlanır. Dört grup nitelik seçilmiştir: (1) baskın özellikler veya değerler, (2) baskın liderlik tarzı, (3) bağlama ya da birleştirme için esaslar ve (4) mevcut organizasyondaki stratejik vurgular. Faaliyet alanında kapsamlı olmak için tasarlanmamışlardır ama örgüt kültürünün farklı şekillerinin esas özelliklerini temsil ederler (Cameron ve Freeman, 1991: 28).

Şekil 13' de resmedildiği gibi dikey eksen, esneklik ve doğallıktan başlayıp kontrol, istikrar ve düzene doğru bir önem sıralayarak örgütsel süreçten mekanik sürece doğru sürekliliği tanımlar. Yatay eksen, dışsal konumlanmaya (rekabet, çevresel farklılaşma) görece içsel konumlandırma (düzgünleştirme faaliyetleri, bütünleştirme) üzerine olan örgütsel önemi tanımlar. Sonuçta oluşan kültür türleri klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazardır (Lund, 2003: 221).



Şekil 13: Örgütsel Kültür Türlerinin Bir Modeli

Jung' ın psikolojik ilk örnek modeli kişilik tiplerini tanımlamak için büyük ölçüde kullanılmaktadır. Jungian çerçevesi aynı zamanda örgütsel "kişilikleri" analiz etmek için de kullanılmaktadır. Örneğin Mitroff ve Kilmann, örgüt kültürünün insan tanımlamalarını Jungian tipolojisi ile tutarlı olduğunu bulmuşlardır. Bu kategoriler ayrıca örgüt kültürünün rekabet eden değerler çerçevesi için bir temel gibi hizmet verir (Scott vd. 2003: 67).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenmesi gereken, etkin bir liderlik türü olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler, çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışlarında etkin bir rol oynamaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek, üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin, vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda, kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi, izleyicileri için, bir rol modeli olur. İzleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir (Koçel, 2010: 592).

Yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderlerin örgütlerdeki takım performansına, sanayi yöneticilerine ve ordunun performansına olumlu etkilerde bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu tip liderlerin izleyicileri açısından sihirli bir çekiciliği bulunmaktadır. Liderler, düzenli amaçlarına ulaşmadaki yollarını izleyicilerinkiyle özdeşleştirmektedirler, aynı zamanda liderler örgütü, çevresini ve katılımcıları, değiştirme yeteneğine sahiptirler.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin, grupların beklentilerine dönüştürmesiyle orijinal olarak tasarlanmasından çok daha fazla, izleyicilerini güdüler. Sonuçlara nasıl ulaşacağını bilgilendirmede olduğu gibi sonuçların tasarlanmasında da izleyicilerin (örgütün) isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltir. Örgüt için izleyicilerin ilgi alanlarının üstüne çıkmada izleyicileri teşvik eder. İzleyicilerin isteklerini genişletir veya ihtiyaçlarını değiştirir. Dönüşümcü liderlik, görev zorunluluğunun ötesinde ve üstünde başarı konusunda izleyicileri güdüler, liderin

kendini gerçekleştirme, doğruluk/dürüstlük ve güvenmenin liderleri etkilemesiyle ilgilenir **(**Keçecioğlu, 2003: 34-35**).**

Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimsemektedir. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba ortaya koyacaklardır. Örgütler yüksek hedef ve amaçlara, yüksek iş tatminine sahip çalışanların varlığıyla ulaşabilmektedirler. Bu nedenle, örgüt içerisindeki liderlerin örgütlerini iyi analiz edip çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemeleri ve iyileştirmeleri zorunludur. Çalışanların iş tatminleri, bireysel unsurlar ile iş ve iş ortamına bağlı unsurlardan etkilenmektedir. Bu bağlamda örgütsel çıktılar farklılık göstermektedir

Çalışanları ile güçlü örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan örgütler, çalışanlarının iş tatmin düzeylerininde artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça iş tatmini artacak ve çalışanlar tarafından algılanan iş tatmini de örgütsel başarıyı getirecektir **(**Eren ve Titizoğlu, 2014: 276-277-297**).**

Dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip bir lider, görevin çıktılarının önemini belirterek, onu izleyenlerin ilgilerini, örgütün veya takımının beklentileriyle bütünleştirerek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını aktive ederek güdüler ve dönüşümü sağlar (Altun, 2003:12).

Bass'a göre "Dönüşümcü liderler, örgüt içerisinde dönüşüm işlemini gerçekleştirirken özellikle izleyenler üzerinde yoğunlaşarak, izleyenlerin kişisel ilgilerini değiştirirler. Dönüşümcü lider, grup, toplum veya örgüt ilgileri ile beraber kişisel gelişim içerisinde, kendini izleyen bireylerin kişisel ilgi ve gereksinimlerini de belli bir düzene sokar (Ertan-Kantos, 2011: 149).

Statükoyu, gelenekleri, prosedürleri ve var olan örgütsel yapı ile politikaları korumayı amaçlayan operasyonel liderlerin aksine dönüşümcü liderler sadece değişimi yakalamak değil, değişimi yaratmak konusunda da örgütte öncü rol oynamaktadır. Problemleri yaratma ve çözme yeteneği, aynı zamanda izleyenlere örnek olmakta, liderin elde ettiği başarılar izleyenleri motive etmektedir. Liderlerinin yolunda ilerleyen izleyenler başarı elde ettikçe, örgüte daha sıkı bağlarla bağlanmakta;

bağlılık da daha fazla başarıyı getirmektedir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda dönüşümcü liderlerin oluşturduğu yenilikçi ve değişim odaklı vizyonların çalışanlarca sahiplenilme potansiyelini de arttırmaktadır **(**Murat ve Açıkgöz, 2008: 169).

Dönüştürücü lider "Örgüt yapısını canlandırıcı, harekete geçirici ve esneklik kazandırıcıdır." (Varol, 1993: 195).

Dönüşümcü liderlik örgütler arasındaki yerel ve uluslararası rekabetin çok ciddi olarak arttığı ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüşümcü liderler, iş görenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadırlar. İş görenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar. Bu tip liderler izleyenlerine ilham kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerinin yükselmesine sebep olmaktadır. Dönüşümcü liderlerin izleyenleri; kendilerine güven duyulmasından, takdir edilmelerinden, kendilerine saygı gösterilmelerinden dolayı liderlerine ve örgüte karşı bağlılık göstermektedirler.

Bir örgütte dönüşümcü liderlik hemen hemen tüm bileşenleri ile varlığını hissettirmektedir (Yavuz, 2009: 54-55-59).

Dönüşümcü liderliğin, içinde bulunulan iç ve dış çevrenin şekillendirilmesi ve hatta yeniden yaratılması süreci olduğu hatırlanabilir.

Örgütlerde dönüşümcü liderler, örgütsel uygulamalarda iş etiği boyutunda değişim ihtiyacının gerekli olduğunu ilk fark eden kişi ya da kişilerdir.

Aynı zamanda dönüşümcü liderler, etiksel davranışların sergilenmesi konusunda izleyicileri için model oluşturabilir ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba göstermeleri için harekete geçirebilirler. Benzer şekilde, bu liderlik tarzı ile izleyicileri yaratıcılık boyutunda teşvik etmek, onların etiksel anlamda karşılaştıkları sorunları kavramsallaştırmalarını, anlamalarını, analiz etmelerini ve bunlara çözüm üretmelerini sağlamak daha kolay olabilir (Bolat ve Seymen, 2003: 74- 76-77).

Dönüşümcü lider, davranışları kontrol ve takım kararlarını cesaretlendiren kültürün oluşturulmasını desteklemek suretiyle, bu süreci iyice kolaylaştırmış olacaktır. Lider, örgütün dönüşüm sürecine pek çok insanı dâhil etmek için çalışmalıdır. Aksi takdirde, güçlü bir dirençle karşılaşması muhtemeldir. Bu nedenle de dönüşüm lideri, değişimi kucaklayan bir kültür yaratmalıdır (Tunçer, 2011: 69).

Bass'a (1990) göre, liderler çalışanlarının görüşlerine önem verip cesaretlendirdiklerinde, grubun misyon ve amaçlarıyla ilgili bir farkındalık ve kabullenme sağladıklarında, çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına doğru hareket ettirdiklerinde dönüşümcü liderlik ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler, grup ya da örgütün gelişimini sağlarken, başarı ya da kişisel gelişim için izleyenlerin arzularını da artırırlar. İzleyenlerin kişisel çıkarlarına yanıt vermek yerine, örgütle ilgili kilit konularda farkındalık sağlarlar. Bir yandan da izleyenlerin güvenini artırır ve izleyenlerini varoluş sorunlarından başarı, büyüme ve gelişme ile ilgili kaygılara taşırlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 134).

Dönüşümcü liderlik kuramı, örgüt, lider ve çevre ilişkilerine oldukça önem vermektedir. Diğer liderlik kuramlarında lider ile izleyenler arasındaki ilişki biçimi ve çalışma ortamı gibi değişkenler ele alınmış, ancak lider, çevre ilişkisi örgütün iç çevresiyle sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresi olduğu kadar, dış çevresi de ele alınmaya çalışılmıştır. Dönüşümcü liderin örgütün dönüşüm ihtiyacını karşılayabilmesi için dış çevredeki değişimi çok iyi izlemesi gerekir. Dönüşümcü liderlik, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişmeleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verebilirler (Eraslan, 2004: 16).

3.1.Örgütsel Gelişme Ve Dönüşümcü Liderlik

Örgüt toplumları olarak nitelendirilen Yirminci Yüzyıl toplumlarını etkileyen en önemli unsurun "hızlı değişim" olduğuna kuşku yoktur. Son 20-30 yıllık dönemde, çağdaş toplumlarda akıllara durgunluk verecek derecede hızlanan teknik ve sosyal değişme, bu toplumların her kesimi ve özellikle işletme örgütleri için istisnai bir durum olmaktan çıkmış ve adeta uyulması gereken bir kural ve yaşam tarzı haline gelmiştir. Günümüzde bu değişme hızının ulaştığı düzey ve buna eşlik eden belirsizlik faktörü, modern toplumların dokusunu oluşturan örgütlerle onların yönetim ve

yöneticileri üzerinde önceden kestirilmesi mümkün olmayan çok derin etkiler meydana getirir hale gelmişlerdir. İşte bu durum karşısında, çağdaş toplum örgütlerinin ve özellikle de iş örgütlerinin benzerleriyle rekabet edebilmek ve hatta hayatta kalıp varlıklarını sürdürebilmek için mutlaka değişmeleri, başka bir deyişle yapılarını ve iş yapma yöntemlerini gözden geçirmeleri ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir (Şimşek, 2010: 3).

Örgütsel gelişme, davranış bilimlerinde örgütlerin değişime uyum sağlayabilmeleri için kullanılan bir bilim alanıdır. Örgütler, gelişme tekniklerini, etkililiklerini artırmak ve değişen koşullara uyum göstermek için kullanırlar. Örgütsel gelişme, okular, askeriye, devlet ya da özel sektördeki her türlü örgütte uygulanabilir. Örgütsel gelişme, yalnız örgütlerin etkililiğini artırmak için değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin gelişimlerini sağlamayı da amaçlar. Örgütsel gelişme hem örgüte hem de çalışanlarına fayda sağlayan makro bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Örgütsel gelişme çalışmaları 1940'lı yıllarda Massacuhesetts Institute of Technology' de başlamış ancak "örgütsel gelişme" kavramı ilk defa 1957 yılında kullanılmıştır (Aşan ve Aydın, 2006: 457-458).

Örgütsel gelişme, bir sistemin tamamında, örgütsel stratejilerin, yapıların ve verimi arttırıcı süreçlerin planlı değişimi ve desteklenmesi için davranışsal bilimlerin bilgi birikiminin uygulanmasıdır. Harvey ve Brow (1996) ise örgütsel gelişmeyi, bir örgütün değişimle baş edebilme yeteneğini geliştirme ve örgütsel kültürün etkili yönetimini sağlama ve yenileştirme sürecinin devamı için harcanan uzun soluklu çaba, olarak tanımlamaktadır.

Örgüt geliştirmeyi, kişiler arası ilişkileri ve tutumları değiştirmeyi esas alan programlar dizisi olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt geliştirme, planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinliği ve sürekliliğini artırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir (İlğan, 2008:83).

Örgütsel gelişme, geleneksel anlamda örgütsel değişim çabalarından farklıdır. Her şeyden önce, geleneksel değişim çabalarından farklı olarak sistemin bir parçası ya da bazı parçalarında değil sistemin tümünde değişimi amaçlar. Örgütün teknik yanlarını geliştirmeye ağırlık veren geleneksel değişim çabalarından farklı olarak,

liderlik ve grup dinamiğine ağırlık verir. Örgütsel gelişme hem değişimin yaratılmasını hem de uzun vadede etkili olmasını amaçlayan bir yaklaşım olarak da geleneksel yaklaşımlardan ayrılır (Seymen ve Bolat, 2002: 172).

Örgütsel gelişme, insanlarda (değer, beceri vb.), teknolojide (daha basitlik, karmaşıklık vs.), yapı ve süreçlerde (ilişki ve roller) değişmeyi kolaylaştıran bir yöntem olarak görülebilir.

Örgütsel gelişmenin amacı ise, örgütte görevlerin başarılmasını, insan ve sosyal çevrenin optimizasyonunu gerçekleştirmek olarak ifade edilir. Örgütsel gelişme örgütteki sadece insanın, sadece teknolojinin ya da sadece yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür.

Örgütsel Gelişme; çalışanların, kendi doğruluk ve açıklık düzeylerini yükseltmeleri, kendi eylemleri için daha büyük sorumluluk almaları için etkilenmesi girişimidir. Takdir edilir ki bu iki amacı gerçekleştirmek üzere çalışmaya giriştiklerinde çalışanlar, eşanlı hem kendi bireysel hem de örgütün amaçlarını başarmalarını mümkün kılacak yeni çalışma yollarını birlikte keşfedebileceklerdir (Balcı, 2014: 1-2-3).

Örgütsel gelişim, bir örgütün değişimle baş edebilme kabiliyetini geliştirmek ve örgütsel kültürü yenileştirme süreci için harcanan uzun soluklu çabadır.

Kısaca örgüt geliştirme tanımları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Davranış bilimleri teknolojisi, araştırma ve kuramlarından yararlanarak örgütün kültürünü planlı olarak değiştirme sürecidir.
- Değişim için hazırlanma ve değişimi yönetme sürecini ifade eder.
- Planlı, örgütsel çaplı, tepeden yönetilen, örgütün etkililiğini ve sağlığını giderek artıran, davranış bilimleri bilgisini kullanan bir çabadır.
- Örgütün problemlerini çözmesinde, amaçlarına ulaşmasında, etkinliğini iyileştirmesinde örgütün davranış sistemlerinde, kültüründe planlı sistematik bir değişim yapma sürecidir.
- Örgütün etikliğini iyileştirmek için, inançlarda, değerlerde, kültürlerde, sosyal etkileşimlerde ve insanların davranışlarında değişiklikleri planlama ve yönetme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt geliştirme uygulaması en azından on kavramı bir araya getirir Bu on kavram, örgüt geliştirmenin amacı, sistemi yenileme, sistemler yaklaşımı, insanlara odaklanma, eğitsel strateji, deneme yoluyla öğrenme, gerçek problemlerle ilgilenme, planlı bir strateji, değişim uzmanı (ajanı), en üst düzey yöneticilerin katılımı, şeklinde karakterize edilebilir (Helvacı, 2008:175-176).

Örgütsel gelişimi Gagliardi dört aşamada açıklamaktadır:

- İlk aşamada, örgütün kuruluş aşamasında, örgütün liderinin eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisi doğrultusunda inançları vardır. Liderin bu inançları, onu bir teşebbüste bulunmaya, insan ve kaynakları biraraya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Örgütün üyelerinin kendisiyle aynı düşünceleri paylaşma beklentisi vardır ve lider, davranışları yönlendirme gücüne sahiptir.
- Bu aşamada, lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tüm üyeler tarafından inançların benimsenmesi olasıdır.
- Üçüncü aşamada, istenilen sonuçlara ulaşıldığını gören ve bunun devamlılığına inanan örgüt üyeleri ilgilerini, sonuçlardan nedenlere çevirir. Bu şekilde nedenler ve yöntemler dikkat çekerek önem kazanır.
- Son aşamada, lider tarafından ortaya konarak benimsenen değerler, giderek üyeler tarafından olağanlık kazanır. Böylece başlangıçta dıştan gelen bir bilgi ve tecrübeye dayanan değerler, dıştan gelme özelliğini, ortak olarak benimsenme özelliğine bırakmış olur (Gagliardi, 1986: 121-122).

Örgütsel gelişme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesinde, örgütsel gelişmenin amaçları üzerinden hareket etmek daha yararlı olacaktır. Örgütsel gelişimin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- **Güven duygusu:** Örgüt üyeleri arasında güven ve destek düzeyini artırmak, yersiz endişe ve korkuları ve bundan doğan çekingenliği ortadan kaldırmak,
- **Hiyerarşi:** Örgütlerde hiyerarşik yetkiden kaynaklanan otorite ilişkilerinden çok, bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerden oluşan doğal yetke ilişkilerini geliştirmek, otokontrol ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek,
- **İletişim:** Örgüt çapında iletişim sistemini geliştirmek ve çalışanların karar ve faaliyetlere katılmasını sağlamak,

- **Motivasyon:** Ödül ve teşvik sistemlerini örgütsel ve bireysel amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, örgütte kişisel istek ve doyum düzeyini artırmak, bireyin önemini yükseltmek suretiyle, onun daha çok güdülenmesine ve daha üstün bir doyum seviyesine ulaşmasına yardımcı olmak,
- **Sinerji:** Örgüt içerisinde sinerjiyi artırmak yoluyla olandan daha çok yarar elde etmek,
- **Örgütsel süreçler:** Örgüt içinde otokratik temellere dayanan ve bireysel nitelikte süregelen sorun çözme ve karar verme süreçleri yerine karşılıklı fikir alışverişi ve görüşmelere dayanan karar verme süreçlerini geliştirmek,
- **İş birliği:** Örgütsel birimlerin ve örgüt üyelerinin birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan işbirliği eksiklerini gidererek, örgütsel amaçlara daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi geliştirmek,
- **Sorumluluk:** Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunun düzeyini artırmak.

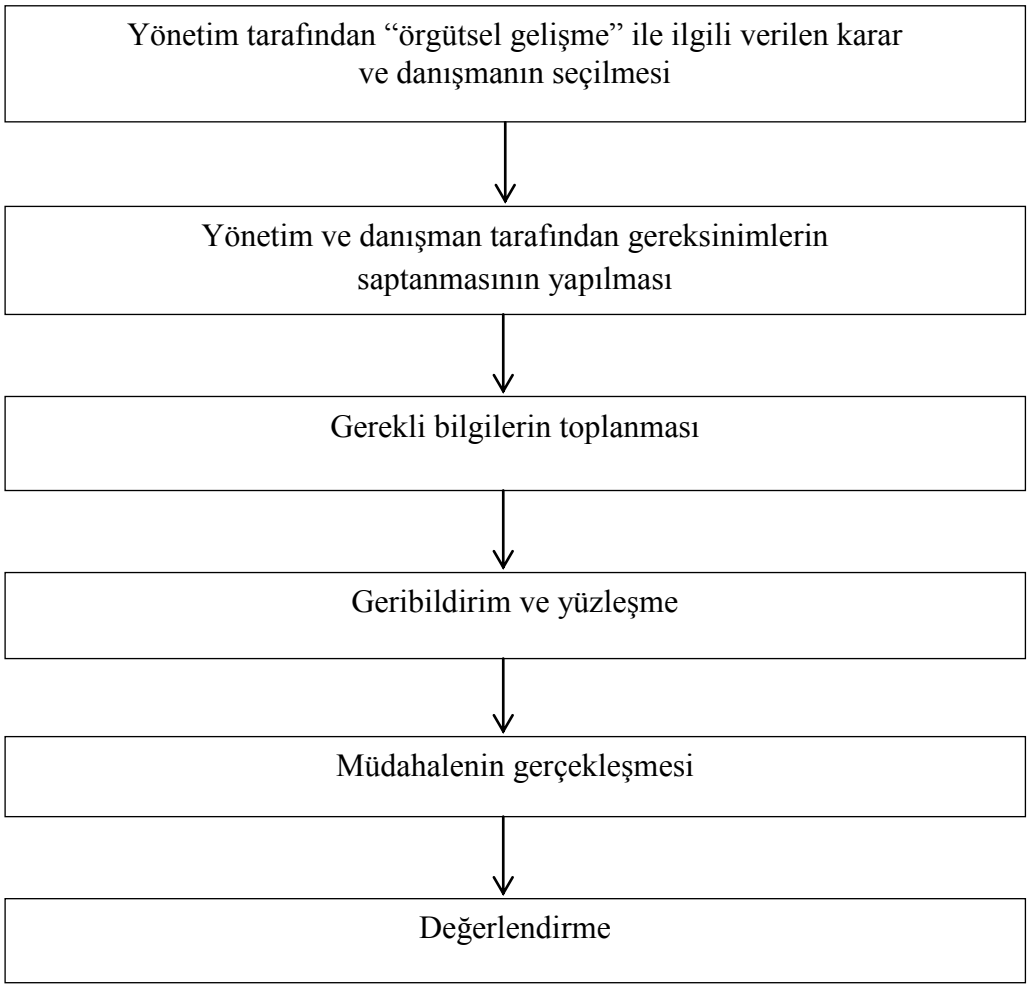
Örgütsel gelişmenin yukarıda sıralanan amaçları doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin özellikleri incelendiğinde; örgütsel gelişmenin, dönüşümcü liderin yüklendiği bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgütün değişime ayak uydurabilmesini sağlayan liderlerdir (Şahin, 2009: 106-107).

Dönüşümcü liderlerin var oluşlarının nedeni değişimdir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlamaktadırlar. Onların mesleki ve kişisel imajları, farklılık yaratarak, sorumlusu oldukları örgütleri değişim ekseninde düzenlemektir.

Örgütsel gelişmenin amaçları çerçevesinde, dönüşümcü liderlerin özellikleri değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlerin örgütlerde gelişmenin yaratılmasında bir katalizör oldukları ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderler örgütlerine işleri alışagelmiş geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını öğretmektedirler (Eraslan, 2002: 5-7).

Örgütsel gelişme, davranış bilimleri kuram ve stratejilerini, örgütleri geliştirmek için kullanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işbirliğine dayalı iş ilişkileri geliştirilmesine yardımcı olan süreli ve devamlılığı olan bir çabadır. Örgütsel gelişme, karmaşık bir

süreçtir. Bu süreci hazırlamak ve uygulamak bir yıl ya da daha fazla zaman alabileceği gibi sonsuza kadar da devam edebilir. Örgütsel gelişme süreci aşağıda Şekil 14'de görülmektedir.



Şekil 14: Örgütsel Gelişme Aşamaları

Örgütsel gelişim müdahalesi yapmak isteyen bir örgütün, bu aşamaların yalnızca bazılarını kullanması durumunda hayal kırıklığı ve başarısızlık yaşaması kaçınılmaz olacaktır (Aşan ve Aydın, 2006.461).

Örgütlerin gelişmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü, çalışanların bağlı oldukları örgütü nasıl algıladıkları ile ilgilidir, örgütün özelliklerinden hoşlanıp hoşlanmadıkları ile ilgili değildir. Bu nedenle örgüt kültürü, "tanımlayıcı" niteliktedir (Erkmen ve Şencan, 1994: 124).

3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi

Bass' ın (1997) dönüşümcü ve değişimci liderlik arasındaki farkları ortaya koymasından sonra, yönetim yazınında dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini tartışan pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderliği tamamlayan en önemli örgütsel boyutun ise örgütsel adalet olduğu düşünülmektedir (Greenberg, 2009: 181-195).

Örgütsel adalet algısı çalışanların iş yerinde kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (örneğin ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde etkili olan prosedürlerin ve bu prosedürler yürütülürken oluşan bireyler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini gösteren kurallar ve normlar ile ilgilidir. Genel olarak örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan araştırmaların temelinde " kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların örgütün yararına davranışlar sergileyeceği " görüşü yer almaktadır (Yurdakul vd. 2013: 71).

Örgütsel adalet konusu yazında dağıtılan adalet, işlemsen adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç farklı başlık altında incelenmiştir. Adams'ın hakkaniyet kuramına dayanan dağıtılan adalet, kaynakların ve ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Colquitt, 2001: 386).

Dağıtımsal adalet, algılanan çıktı dağıtımı adaletiyle ilgilidir. Dağıtımın adil olarak algılanması için paylaştırma normlarıyla tutarlı olması gerekir. Adams, dağıtımsal adaleti eşitlik olarak nitelendirdiği algılanan katkılar (girdiler) ve sonuçlar (çıktılar) arasındaki orana dayalı olarak açıklamıştır.

İşlemsel adalet, kararların alınmasında ve kazanımların paylaştırılmasında kullanılan süreçlerin adaleti olarak tanımlanabilir. Örgütsel politikalar ve kurallar gibi yapısal faktörlerle ilgilidir. Aynı zamanda nesnel ve öznel adaleti içerir. Nesnel işlemsel adalet gerçek adaleti; öznel işlemsel adalet ise, nesnel prosedürlere ilişkin algıları ifade eder.

Etkileşimsel adalet, çalışma sırasında ortaya çıkan bireylerarası karşılıklı etkileşim adaletidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 72-73).

Örgütsel adalet, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşma sürecinde son derece önemli bir kaynak olan insan kaynaklarının ya da diğer bir ifade ile çalışanların örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik, örgüte duyulan güven gibi örgüte katma değer sağlayacak değişkenleri üzerinde etki sahibi bir kavramdır. Dolayısıyla, çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine ulaşma sürecinde etkin ve verimli çalışmaları için adil bir çalışma ortamının sağlanması şarttır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu 2014: 277).

Dönüşümcü liderler, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri **örgütsel vatandaşlık** davranışı sergilemeleridir (Pillai vd. 1999:774).

Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler. Çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa **örgütsel vatandaşlık davranışı** sergileme konusunda eğilim göstermektedirler (Konovsky ve Pugh, 1994: 667).

Örgütsel vatandaşlık çalışanların örgütsel etkinliğin arttırılması için kendilerine verilen iş tanımlarının dışına çıkarak gönüllü olarak istenenden fazlasını yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar dönüşümcü liderleri tarafından desteklenen çalışanların göstermiş olduğu ekstra rol davranışının en temel örnekleri olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı beş alt boyut altında incelenebilir. Bunlar nezaket, yurttaşlık erdemi, sportmenlik, ahlaklılık ve özveridir (Dinçözcan, 2012: 2).

Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımlamaların ve çalışmaların ulaştığı ortak nokta, örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel eğilim ya da zorunluluktan değil, diğerlerine ya da örgüte yardım etme duygusundan kaynaklandığıdır. Bu eğilimdeki kişiler "iyi askerler" olarak tanımlanmışlardır. İyi asker olarak tanımlanan birey

davranışı, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı içeren sosyal davranışlardan oluşmaktadır (Minibaş ve Erkmen 2008: 177-179).

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki Graham'a göre astların yetkilendirilmesi yoluyla gerçekleşir. Dönüşümcü liderler; bireysel ilgi ve entelektüel uyarım yoluyla astlarını yetkilendirir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ayrıca liderin örmek olması yoluyla gerçekleşen bir ilişki mevcuttur. Çoğu zaman dönüşümsel liderler astları için iyi bir örnek oluştururlar. Bunun sonucunda astlar liderlerin dönüşümsel davranışlarını ekstra çaba göstermek konusunda işaret olarak algılar ve bu davranışların taklit edilmesi de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini saptar. Dönüşümsel liderlerin çalışanların anlam ve amaç duygularını olumlu etkilediği ve ilişkinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çetin vd. 2012:15).

Her örgüt değişen iş ve çevre şartlarında üyelerinin **örgütsel bağlılığını** sağlamak ve artırmak istemektedir. Çünkü bugünün iş yaşamı; düşük iş güvenliği, yoğun teknoloji kullanımı ve stres nedeniyle gittikçe daha zor şartlar içermektedir. Buna karşılık olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüşmektedirler.

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık, iş gücü devir oranını düşürme ve performans gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır.

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla çaba harcadığını göstermektedir (Acar, 2009: 2).

Örgütsel bağlılığın sonuçları olan iş gücü devri, devamsızlık, performans ve etkinlik gibi iş davranışları, derecesi ya da türü ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olarak değişebilir. Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecelerde olabilir. Düşük bağlılık derecesinin sakıncalı yanı, devamsızlığa, işe geç gelmelere, işe özen göstermemeye, düşük verimliliğe ve sabotaja neden olmasıdır. Düşük bağlılık

derecesinin yararlı yanı ise; belirsizlik ve çatımsa durumlarında, bağlılık düzeyi düşük olan personelin orijinal ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarabilmeleridir.

Yüksek bağlılık derecesi oluştuğu durumlarda ise; yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime direnme, yaşam dengesini kuramama, stres gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilmektedir. Aynı şekilde bağlılık dereceleri yüksek olan bireylerin örgütün yararına olduğu takdirde yasal ahlaki olamayan işlemleri de rahatlıkla uygulayabilecekleri belirtilmektedir (Gümüş ve Sezgin 2012: 123-124).

Pillai ve arkadaşları oluşturdukları örgütsel bağlılık modelinde dönüşümcü liderliğin süreçsel adaleti, süreçsel adaletin güveni ve güveninde örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır (Ceylan vd. 2005:35).

Örgütsel bağlılık, bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar.

Birçok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını, örgütün başarısı için duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek düzeyde bağlılık duyan insanları gerektirir. Ne yazık ki yöneticilerin çoğu, iş görenlerin artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olmaktadır. Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan iş görenlerden giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta, **stres ve tükenmişliğe** yol açmaktadır

Oysa örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir (Balay, 2014: 3-4).

Stres literatüründe "İş stresi" kavramı ile ilgili çeşitli isimler kullanılmaktadır. İş stresi, örgütsel stres, meslek stresi, işe bağlı stres bunlardan bazılarıdır. Kullanılan kelime ne olursa olsun, genel olarak ifade edilmek istenen konu aslında bireyin yaşamını sürdürmek için giriştiği faaliyetler ve bunların bireye olan etkileridir.

İş çevresinin stres kaynakları, örgütsel ilişkiler (ast, üst amir, iş arkadaşları ve müşteriler ile olan ilişkiler), vardiyalı çalışma, terfi sorunları, teknik değişmeler ve yenilikler, örgütsel çevre, iş ücretlerinin yetersizliği, rol ve görevin monotonluğu ya da aşırı çeşitliliği, örgüt yapısı, örgüt iklimi ve kültürü, iş güçlüğü ve çalışma koşulları olabilmektedir (Korkmazyürek ve Şeşen, 2008:329-332).

Stres, kişinin çevresel uyaranlara yeterli tepkide bulunmasını engelleyen psikolojik gerilim durumudur. Stres, insanların aşırı baskıya karşı gösterdikleri tepkidir. Kısaca stres, her nereden gelirse gelsin, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur.

Örgütsel stres, örgütte yaşanan gerilim durumudur. Örgütsel değişimin hızı nedeniyle örgüt çalışanları ve yöneticiler örgütsel stresi daha fazla yaşarlar. Özellikle kriz gibi plan dışı değişimlerin yaşandığı dönemlerde, rol ve görevlerin belirsizliği örgütsel stres düzeyini arttırır. Stres, çalışanların üzerinde olumsuz etki yaratarak, onların verimli olmalarını engeller. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisi ham de diğer çalışanların güvenliğini olumsuz yönde etkiler (Genç,2007: 283-284).

Şirketlerde iş psikolojisinin atmosferini belirleyen liderler, şirket içinde en büyük sorumluluk alanlardır. En çok düşünen, en çok çalışan, en çok koşturan, en çok heyecan uyandırandır. Dolayısıyla lider psikolojik açıdan güçlü olmak zorundadır, çünkü lider psikolojisi çevresine yansır. Çalışma ortamında esen çok farklı rüzgarlara karşı koymak için liderlik psikolojik açıdan güçlü olmayı gerektirir. İş psikolojisi konusunda kendini geliştiremeyen liderin başarılı olması beklenemez.

Lider yaşanması olası streslerin üstesinden gelebilecek düşünce yapısına sahip olması gerektiği gibi çalışanların psikolojik durumlarını da yakından takip ederek ona göre davranmak becerisine sahip olmalıdır (Değirmenci, 2012: 95) .

Tükenmişlik kavramı için kabul gören en kapsamlı tanımlama Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik " işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendrom" dur.

Başka bireylerle direk ilişki halinde olan insan odaklı mesleklerde tükenmişlik, sunulan hizmet kalitesine etki ettiği uzun zamandır kabul edilmektedir (Akbulut ve Akar, 2013: 73-74).

Tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak adlandırılmıştır.

Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar. İşi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan tutum tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Düşük kişisel başarı hissi ise kişisel başarı, kişinin içindeki yeterlik ve başarı duygularını tanımlar (Izgar, 2012:130).

İş doyumu veya doyumsuzluğu, iş görenlerin işlerine, iş ortamına veya iş arkadaşlarına yönelik duygu düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak; işlerine yönelik genel bir tutumu ifade etmektedir.

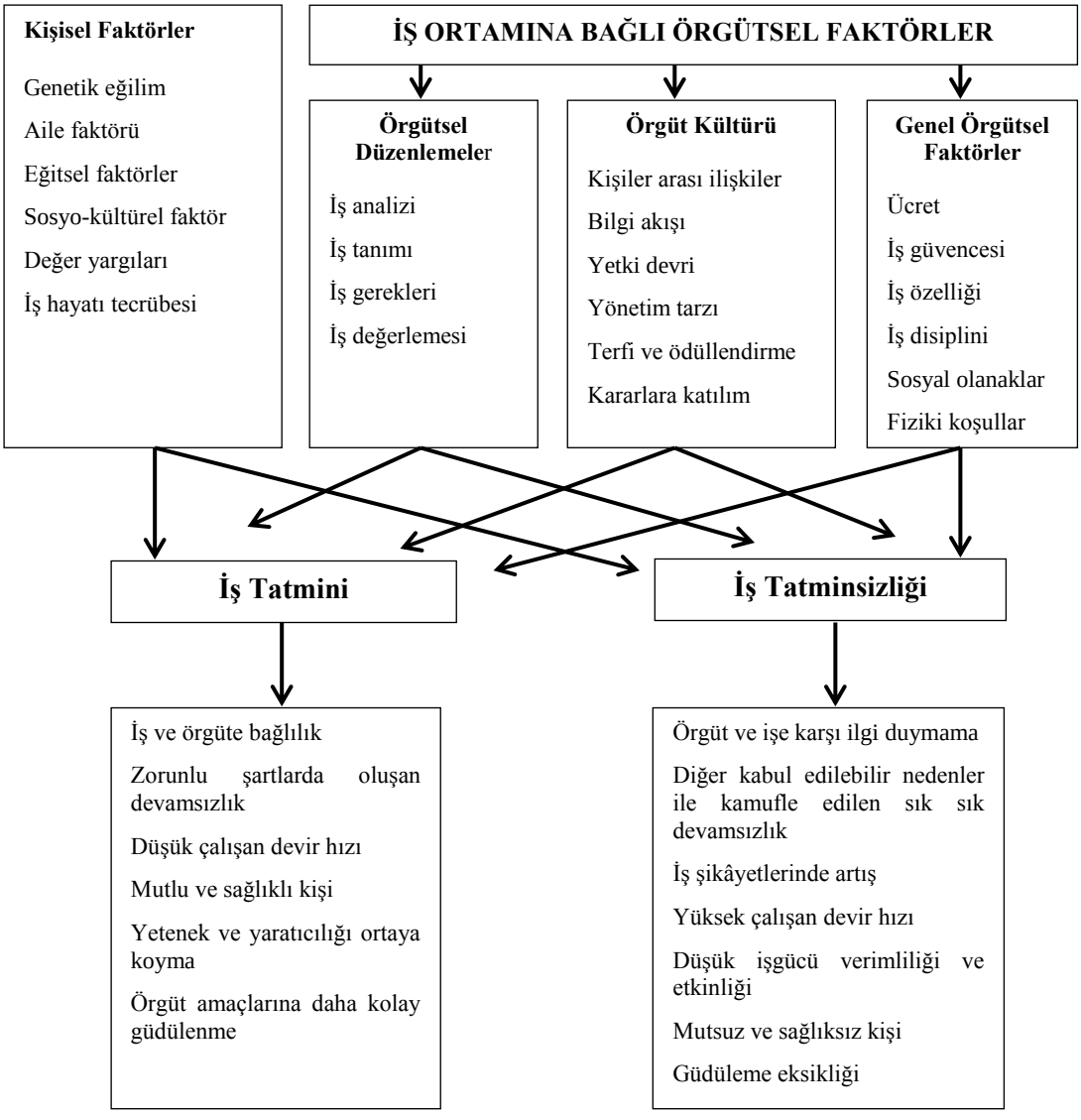
İş doyumu, örgütsel araştırmalarda en çok incelenen konulardan biri olması yanında adalet algıları ile ilişkili bir kavramdır. İş doyumunun örgütsel adalet tarafından etkilenen en önemli örgütsel değişkenlerden birisi olması şaşırtıcı değildir. Yapılan araştırmalarda İş yerindeki adalet anlayışı arttığında iş doyumunun da arttığı, benzer şekilde adalet anlayışı olmadığında ise iş doyumunun düştüğü ifade edilmektedir.

İş doyumunun sonuçlarını araştıran çalışmalarda, iş doyumunu arttırmanın yolları araştırılırken adalet algılarının iş doyumunu önemli düzeyde etkileyen bir faktör olduğu ortaya konmuştur (Yelboğa, 2012: 172-173).

Dönüşümcü liderlerin, diğer liderlik davranışları ile karşılaştırıldığında iş görenlere daha fazla tatmin, motivasyon, bağlılık ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Kriz ortamlarında ve belirsizlik durumlarında izleyenler üzerinde etkililiklerini daha güçlü bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Dönüşümcü liderliğin bu bağlamda örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Yavuz, 2009: 56).

İş tatmini ve iş tatminsizliği durumlarının sonuçları aşağıda şekil yardımı ile gösterilmiştir (Akıncı, 2002:6).



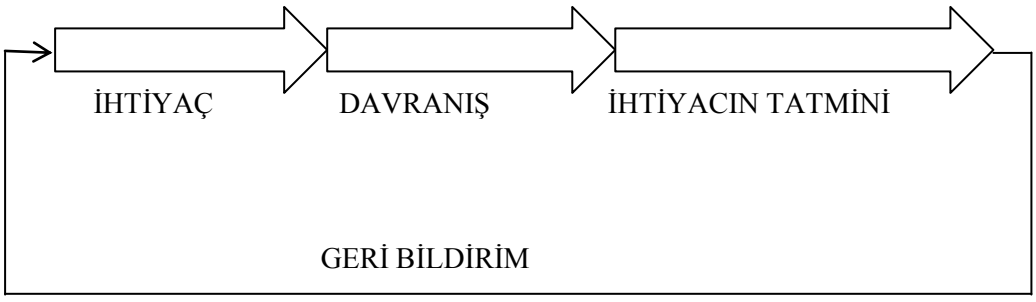
Şekil 15: İş Tatmini İle İlgili Neden – Sonuç İlişkisi

İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine

uyduğundan tatmin ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır.

Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin "dışsal tatmin" çalışma esnasında hissettiği tatmin "içsel tatmin" dir. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Sonuç olarak işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin motivasyonu ve performansını yükseltir. Motivasyon, insan davranışını yönelten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir (Şimşek, vd. 2011: 177- 205).

En basit anlamıyla motivasyon, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, saik, dürtü, istek veya ihtiyaç şeklinde nitelendirilebilir. Buradan hareketle, motivasyon; insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımı yansıtan basit bir motivasyon modeli Şekil16'da gösterilmiştir.



Şekil 16: Motivasyon Modeli

Modelde görüleceği gibi, insanların şu ya da bu şekilde davranmaya yönelten ve onları ihtiyaçlarını karşılamaları için belirli davranışlar veya hareket tarzları sergilemeye iten temel ihtiyaçları mevcuttur (Şimşek, 2010: 214).

İş doyumunun üç önemli özelliği bulunmaktadır. Duygusal yönü ağır basan iş doyumu görülemez ve sadece hissedilebilir. İş doyumu, işin niteliğinin çalışanların

beklentileriyle ne derece uyumlu olduğuyla ilgilidir. İş doyumu aynı zamanda iş doyumunun boyutları olan " ücret", "işin niteliği" ve "çalışma arkadaşları" gibi değişkenleri de içerir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 40).

Çalışanların için ücret, gelir ve yaşam standartlarını belirleyen bir öğe olarak karşımıza çıkarken; sanayiinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur.

Ücret yönetiminin çok yönlü karakterlerinden bir bölümü olan sosyal ve psikolojik tarafı, çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışanların ücret konusundaki doyumsuzluklarının nedenleri uzun süre psikologların dikkatini çekmiş bu tür doyumsuzluk düşük performans, işe gelmemeyi, işçi döngüsü ve genel olarak doyumsuzluk duygusunu arttırdığını gözlemlemişlerdir (Güven vd. 2005: 131).

Bir örgütün ücretlendirme politikaları ve uygulamaları stratejik amaçlarını anlamaları yönünde işgören davranışını güçlendirebilir.

İşgörenin aldığı ücret geliri, çoğunlukla çalışmasının ana nedenidir. Ücret işgörenler için beklenti ve tatmin kaynağı olması yanında, onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusu da oldukça önemlidir. İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırırlar. Dahası o, yaptığı işe oranla aldığı ücreti de karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, tatminsizlik ve huzursuzluk ortaya çıkabilir.

Bunun dışında ücret, çalışanları motive ederek, onların verimliliklerinin artmasında rol oynar (Bingöl, 2010: 429-430-431).

Örgütlerde verimlilik, büyük ölçüde üyelerin teşvik edilmeleri ve davranışlarının örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşmalarının, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, etkin biçimde çalışma eğilimi göstereceklerdir. Eğer bu bağlantıyı göremezlerse, etkin biçimde çalışma eğilimi göstermeyeceklerdir. Bu

durumda çalışanlar, sadece işinde zaman dolduracak ve işini hayatını devam ettirebilmek için ihtiyacı olan parayı sağlayan bir araç olarak görecektir.

Gerçekte ise örgüt üyeleri işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalıştıklarında, işletmenin verimliliği artacak; bunun sonunda ise personel de beklediği bir takım sonuçları elde edebilecektir. Bu durum aşağıda Şekil 17'de gösterilmiştir (Yıldırım, 2000:68).



Şekli 17: İşletmelerde ve Örgütlerde Verimlilik Süreci

Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işi bırakma ve yüksek çalışan tatmini arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur (Şimşek vd. 2014:202).

Dönüşümcü liderler genellikle izleyicinin üst düzey gereksinmelerini karşılayacak motivasyon araçları kullanmaktadır. Adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerleri kullanarak izleyenlerin morallerini ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir.

Dönüşümcü lider, örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek; kendini izleyenlerin duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonlarını geliştirirler. Lider için çalışanların etkin bir performans sergilemeleri hem kendi hem de örgüt başarısı için gereklidir. Etkin bir performans da etkin bir motivasyon ile gerçekleşebilir. Bundan dolayı, çalışanların performans ve motivasyonu birbirlerine bağımlı birbirini tamamlayan birer liderlik fonksiyonudur (Akbolat vd, 2013: 39-40).

3.2. Örgüt Kültürü Ve Liderlik

Örgüt kültürü ve liderlik, üzerinde ortak kanıya varılamamış kavramlardır. Bu nedenle pek çok araştırmacı, örgüt kültürü ve liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma yapmış ve farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Örgüt kültürü konulu araştırmalar; performans, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti gibi konulara temel oluşturmuştur. Liderlik konulu araştırmalar ise, liderin davranışsal özellikleri, örgütsel bağlılık, motivasyon, işgören bağlılığı, öz yeterlilik ve performans gibi konulara temel oluşturmuştur (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 60).

Kurum kültürünün en baştan ya da yeniden inşa edilmesinde ve korunup pekiştirilmesinde liderler stratejik önem taşımaktadır.

Kurum kültürü alanındaki gelişmeler, liderlik anlayışındaki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu durumun temelinde yatan neden, işletmeler açısından kurum kültürünün oluşturulması, korunup pekiştirilmesi ya da değiştirilmesi aşamalarında liderlik mekanizmasının üslendiği roldür. Kurum kültürünün her aşamasında liderler, kurum çalışanlarını açıkladıkları görüşler doğrultusunda motive etme ya da belirlenen bireysel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişiler olarak görülmektedirler. Bu perspektiften bakıldığında, kurum kültüründe liderlik; kültürün oluşturulup korunmasında, pekiştirilmesinde ve değiştirilmesinde olmak üzere üç aşamada etki göstermektedir.

Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, liderler de bu değerleri simgelemekte, ortaya koyup o kültürün gücünü temsil etmektedir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61-62-65).

Literatürde, örgüt kültürünün oluşumu ve yaşatılmasında liderin önemli bir rol oynadığı savunulmaktadır. Diğer taraftan, liderlik ile ilgili literatürde, kültürün doğru anlaşılması ve o kültür içerisinde başarılı çalışabilme yeteneği, liderlik başarısının ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderin önemli bir role sahip olduğu ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, liderin önemli etkiye ve kontrole sahip olduğu müşterek sosyal yapıyı temsil etmektedir.

Küreselleşen iş dünyasında başarı adına yöneticilerin lider-yöneticiler olmaları gerektiğine vurgu yapılmakta ve lider-yöneticilerin vizyoner bakış açılarını örgütsel amaçlarla bütünleştirebilecekleri bir örgüt kültürüne gereksinim duydukları ifade edilmektedir (Bakan, 2009: 138-146-165).

Toplum, idare eden (lider) ve takip edenler olarak ikiye ayrılmıştır. Yani toplum içinde yöneten ve yönetilenler şeklinde bir statü farklılaşması meydana gelmiştir. Bu arada yönetilenler için bir otorite dolayısıyla bir liderlik probleminin varlığı da söz konusu olmaktadır. Tarih boyunca insanları etkileyen ve onları bir araya örgütleyen bir lidere her zaman ihtiyaç duyulmuştur.

Günümüz toplumlarında sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişmeler olmaktadır. İşletmeler için de bu değişimler söz konusudur. Toplumda ve işletmelerde meydana gelen bu değişmeler, lidere duyulan ihtiyacı daha çok arttırmaktadır. Çünkü liderler sayesinde bu değişimlerin üstesinden gelinebilir. Eğer liderlik olmazsa, örgütler sadece bir insan ve makine yığını olurlar, liderlik grup başarısı için son derece önemli ve gerekli olan bir faktördür (Güney, 2012:335-336-337).

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmekte ve örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesin de liderliğin önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Özellikle örgütün kuruluş aşamasında örgütsel kültürün oluşumuna kurucu liderin etkileri bilinmekle birlikte devamında liderin mi kültürü yoksa kültürün mü liderlik stillerini etkilediği yani bu ilişkinin yönü hakkında tartışmalar halen devam etmektedir. Liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan baskın görüşün yanı sıra, bir örgüt üyesi olarak liderin de örgüt kültüründen etkilendiğini, dolayısıyla bu etkinin liderlik tarzını da etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Ancak diğerlerinin aksine bu güne kadar gerek ulusal gerekse uluslararası çevrede farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalarda dönüşümcü, işlemci liderliğin örgüt kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçta, lider ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda

liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (Acar, 2013:12-13).

Yöneticiler, liderlik fonksiyonu çerçevesinde hem örgüt içerisindeki hem de örgüt dışındaki fırsatları kollarlar. Örgütün bütününe yönelik olarak fırsatlarla ilgili yazılı ve sözlü açıklamalar içeren demeçler verirler. Ayrıca liderlik fonksiyonu ile bir örgüt vizyonu oluşturduktan sonra, örgüt kültürü yüzlerce küçük eylem, aksiyon, demeç ve merasimlerle değiştirilir ya da değişen şartlara göre yeniden oluşturulur. Kısaca, liderlik fonksiyonu iki açıdan örgüt kültürünü etkiler: Bunlardan birincisi, liderliğin örgüt kültürü için heyecan üreten ve çalışanların inanabilecekleri bir vizyon ortaya koymasıdır. İkincisi ise, kültürel vizyonu kuvvetlendiren günlük aktivitelere dikkat etmesidir (Daft, 2000: 94).

Birlik duygusu yaratmanın yollarından biri, liderlik ve model olmadır. Liderlik, örgüt kültürünü yapılandırmanın en temel taşlarından biridir. Örgüt üyeleri, üst kademe yöneticilerinin felsefe, tutum ve uygulamalarını örnek alarak, kendi davranışlarını da buna uydurmaya çalışırlar. Bu davranışlar, ait olma, gelişme ve ilerleme şeklinde birlik duygularını ifade ederler. Liderler, örgütün her seviyesinde taklit edilmesi ve pekiştirilmesini istedikleri değer, norm ve uygulamalara paralel biçimde davranırlar. Birlik duygusu yaratmanın bir başka yolu da, norm ve değerlerin yerleşmesini sağlamaktadır. Strateji ve planlar, hem formal hem de informal iletişim kanalları kullanılarak yayılmalıdır. Bültenler, panolar ve notlar gibi yazılı iletişim araçları, toplantı ve kişisel tanıtımlar gibi sözlü iletişim araçları ile desteklenmelidir. Video ile sunuşlardan da yararlanılabilir. Örgüt, mesajların zamanında ve tam olarak, kanallar vasıtasıyla ulaşıp ulaşmadığını kontrol etmelidir. Örgüt dışı ile kurulan iletişimde, dışarıya, örgüt kültürünün doğru ve olumlu olarak yansıtılmasına dikkat edilmelidir (Doğan, 2010: 34-35).

Örgütlerin en önemli öğesinin insan olması, insan öğesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin varlığı, beraberinde liderliği de getirmektedir.

Örgüt ile ilgili çalışmalarda liderliğin de önemli bir basamağı oluşturması şaşırtıcı olmamalıdır. Çünkü liderin tanınması, örgütün gelecekte başarılı veya

başarısız olacağını tahminde en kısa ve güvenilir yoldur. Etkili lider gelecekteki başarılı örgütü haber verirken, etkili olmayan lider ise başarısızlığın sinyallerini verir. Dolayısıyla her örgüt için yöneticisini ve yöneticinin yönetim biçemini anlamak hayati bir önem taşımaktadır (Çetin, 2008: 75).

Schein (1985) örgüt kültürünün oluşturulması ve güçlendirilmesi için liderin faydalanabileceği beş mekanizma bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki, dikkati çekme olarak adlandırılır. Lider, izleyenlerinin dikkatini kendisinin ve örgütün değerlerini yansıtan unsurlar üzerine çekmeye çalışmaktadır. İkinci mekanizma, krize verilen tepkidir. Bir krizin varlığı izleyenlere, liderin neye değer verdiğini açıkça görme olanağı sunmaktır. Üçüncü mekanizma olan rol modeli olma aracılığıyla lider sergilediği davranışlarla kendi değerlerini izleyenlerine iletmektedir. Dördüncü mekanizma ödüllerin dağılımı olarak kullanılmaktadır. Liderin örgüt kültürünü şekillendirirken yararlanacağı son mekanizma ise işe alma ve işten çıkarmada kullandığı kriterlerdir. Bu mekanizma liderin işe alırken veya işten çıkarırken neye değer verdiğini örgütteki çalışanlara göstermektedir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 166).

Yönetimin faaliyetleri, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü çalışanlar yönetimin yaptığı ve söylediği şeyleri de gözlemler. Üst yönetimin yaptıkları ve söyledikleri, zaman içinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin kuralları oluşturur ve bu kurallar örgütteki sorumlularca aşağı kademelere geçirilir. Çalışanların risk alması arzulanıyor mu, üstlerin astlarına ne kadar bireysel inisiyatif ve özgürlük tanıdığı, hangi kıyafetin uygun olduğu, hangi faaliyetlerin ücret artışı, terfi veya diğer mükafatlarla ödüllendirileceği gibi benzeri durumlar örgüt yapısı hakkında bize bilgi verir **(**Akıncı, 2002: 112).

Örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarfetmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır (Güçlü, 2003: 149).

Kültürün belirli boyutlarının kantitatif metodlarla belirlenmesi, kültürün bireysel davranış üzerindeki sistematik etkilerini anlamaya yardım eder. Dolayısıyla bireysel davranışların çözümlenmesinde, buna yön veren kültürün etkilerinin anlaşılmasının büyük önemi vardır. Bir bireyin tatmininin ve örgüte bağlılığının sağlanması, bireyin değerler sisteminin örgütün öz değerleri ile bağdaşması ile mümkün olur. Örgüt, beklenti ve gereksinimleri doğrultusunda işe ilişkin özelliklere ve kültürel özelliklere sahip bireyleri seçmeye ve bünyesine almaya özen gösterir (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991: 493-511).

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı vs. sembolize edebilirler (Köse vd. 2001: 229).

Örgütler, bir örgüt kurma fikri ile ortaya çıkan girişimci liderlerin kendi fikirlerini birlikte uygulayabileceği diğer kişilerle biraraya gelmesi, birtakım riskleri göze alarak zaman, para ve enerji yatırımında bulunmaya teşebbüs etmeleri ile örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için belirli davranış normları oluştururlar ve örgüt üyelerini birarada tutacak inanç ve değerler sistemi geliştirirler. Bu ortak inanç ve değerler sistemi ile örgütün devamlılığını, bütünlüğünü ve kalıcılığını sağlamaya çalışırlar. Örgüt üyeleri ortak bir geçmişe sahip olarak belirli norm ve değerler çerçevesinde davranışta bulunmaya devam ederek örgüt kültürünün gelişmesi ve yerleşmesine katkıda bulunurlar. Örgüt üyelerini ortak amaç, inanç ve değerler çevresinde birleştirmede liderin önemli rol ve sorumlulukları vardır. Örgüt üyeleri çalıştıkları örgüte ne kadar çok bağlanırlar ve o örgütün kültürünü ne kadar fazla özümserlerse, örgüt kültürünün o derece güçlü ve başarılı bir şekilde gelişme yolunda olduğu söylenebilir (Doğan, 2010: 37).

Örgütler etkili olabilmeleri için görev yaptıkları çevre ile uyumlu bir şekilde faaliyet göstermek durumundadırlar. Eğer örgüt dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyorsa, örgüt kültürü değişime kolay uyum sağlayabilen bir tarzda olmalıdır.

Örgütün kuruluş yeri ve fiziksel yapısının da, örgütsel çevre ve dolayısıyla örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu unutulmamalıdır. Kuruluş yeri örgütün hitap ettiği

müşteri kitlesini ve insan kaynakları profilini etkileyecektir. Örgütün gelişme fırsatları ve örgütsel sınırlılıklarda kuruluş yeri ve örgütsel çevre ile yakından ilgili konulardır. Örgüt çevresinin en önemli bileşenlerinden birisi örgütün doğal çevresidir. Örgüt doğal kaynakların korunması konusuna ne kadar özen göstermektedir? Geri dönüşüm ve enerji tasarrufuna ilişkin çabalarda örgütün kültürünü etkilemektedir. Örgütün çevreyle bilgi paylaşımı konusunda takındığı tavır da örgüt kültürü açısından oldukça önemlidir. Bilgiyi saklama eğiliminde olan bir örgütle, bilgiyi örgütsel paydaşlarla açık bir şekilde paylaşan örgütün kültürlerinin farklı olması oldukça doğal karşılanmalıdır (Koparal, 2013: 8).

Örgütteki kişiler, örgüt çalışmaları sonunda üretilen maddi ya da manevi değerlerin, üyeler arasında hakkaniyetle dağıtıldığına ikna olmalı ve inanmalıdır. Çünkü; insanlar birbirleri ile eşit oldukları gibi, birbirine eşit olduklarını da düşünür ve algılarlar. Sürekli olarak, örgütteki benzer kişilerle kendilerini kıyaslarlar. Eğer, örgütteki bir üyenin katkıları ile (örgüte sağladığı girdiler) elde ettiği sonuçlar (yarar/doyum) aynı örgütteki diğer ve benzer kişiler ile eşit ise, bu örgütte hakkaniyet ve kişiler arasında denklik var demektir. Bu denklik yok ise, ya da kişiler bu denkliğin olmadığı düşüncesine kapılır ise, örgütün devamlılığı riske girer. Böyle düşünen üyeler örgütü terk eder. Hakkaniyetin olmadığı yaygın kanı haline gelir ise örgüt tamamen dağılır (Akdur, 2003: 4).

Bir örgüt kültürü oluşturmada kurucuların önemli bir etkisi söz konusudur. Ancak yine de bir örgüt ve örgüt tarihi, üyelerinin görevlerini icra etmeleriyle gelişir. Bu gelişim sürecinde örgüt üyeleri liderin öncülüğünde eylem başarısına ulaşırsa, örgüt pratiklerini tekrarlamayı erdem kabul eder. Sloganlar örgütsel başarıya ulaşmada bir diğer yardımcıdır ve örgüt içi iletişimde anahtar bir rol oynar. Örgüt içerisinde başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve normlar artar derecede doğru kabul edilmeye ve yayılmaya sloganlar aracılığıyla hazır hale gelir. Bunlar, aynı zamanda bir örgüt kültür yaratma eylemidir (Arslantaş, 2008: 175).

Trice ve Beyer örgüt kültürünün duygularla ve sadakatle aşılandığını ve kültürel kimliğin rasyonel veya araçsal bir perspektiften ziyade insanların duygusal ihtiyaçlarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu nedenle kültürün yönetilmesi bir bakıma duyguların yönetilmesidir. Liderlerin örgütün önemli norm ve değerleriyle ilgili ortak bir algılama ilham edebilmesini gerektirir. Kültür örgütte semboller, dil,

öyküler ve uygulamaları içeren kültürel formlar yoluyla açıkça gösterilir. Kültürel formlar ayrıca örgütte duyguları ifade etmenin bir yoludur.

Liderlerin kültürel formları etkili bir biçimde kullanması duygusal zeka boyutlarına dayanır (Akgemci ve Doğanalp, 2008:205-206).

Kurum kültürünü oluşturan unsurların en önemlilerinden biri, güçlü liderlik motifidir. Kurumda güçlü liderlik figürleriyle karşılaşan kişi, onun kişiliğiyle özdeşim kurma yoluna gidecektir. Özdeşim kurma, kurumda liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkacak ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlayacaktır. Özdeşim yoluyla kazanılan davranışlar, diğer kurum çalışanları için de model oluşturacak ve inançlar uygulamaya konulduğunda çalışanlar kendi deneyimlerinden "kurucuların" da davranışlarını modelleme yoluyla benimseyeceklerdir. Bundan sonra, kolektif öğrenme yoluyla liderlerin davranışları yavaş yavaş paylaşılan kültürel kalıplara dönüşecektir (Dal, 2010:52).

3.3. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Sürekli değişen çevresel koşullar içerisinde faaliyet gösteren günümüz işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişim kaçınılmaz bir unsur haline gelmiştir. Değişim, işletmeler için belirsizlik ve risk ile birlikte çeşitli fırsatları da beraberinde getirmektedir. Yenilik ise bu değişimin yeteneğinin temelinde yer alan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak örgütlerde yenilik sadece alınmış bir karar olarak kalmamalı, bu karar çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanabilecekleri, rahat, yeniliği destekleyici bir ortam sağlaması ile desteklenmelidir. Yeniliği destekleyici iklim yenilik, performens, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi kavramlarla da yakından ilgilidir ve örgüt için bu derece önemli olan bu ortamın sağlanmasında liderin davranışlarının rolü açıktır. Bu noktada, çalışanların bireysel anlamda gelişimini destekleyen, yenilikçi düşünceleri teşvik eden ve örgüt için sürekli yeni fırsatlar araştıran bir lider olarak dönüşümcü lider karşımıza çıkmaktadır (Şen ve Yaşlıoğlu 2010: 99).

Transformasyonel liderler, vizyon yaratarak ve paylaşarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan sosyal yapı mimarlarıdır. Yeni zorlukların yaşanacağı yeniçağda "transformasyonel liderlik" bu zorlukların aşılmasında iyi bir çözüm yolu olarak kabul edilmektedir.

Etkin liderler, günümüzde değişen çevresel ve örgütsel koşullarla ve meydana gelen sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, ilham verici, yol gösterici, destekleyici rollerinin gereklerini yerine getirmek durumundadır. Bunun yanı sıra, karşılaşılan stratejik ve genel sorunlara eğilip örgüt yöneticilerini yönlendirmek zorunda da kalmaktadırlar. İşte, örgütlerde hem çalışanların, hem de yöneticilerin beklentilerinin karşılanmasının gerekli olduğu bir ortamda, transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz: 224-225).

Örgüt kültürü bağlamında dönüşümcü lider hem kültürden etkilenmekte, hem de kültürü bir araç olarak kullanıp değiştirebilmektedir. Örgüt kültürü izleyenlere liderin neye önem verdiğini ve hangi davranışları desteklediğini işaret etmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Değişimi ve gelişimi temel alan dönüşümcü lideri geleneksel liderlerden ayıran en temel unsur, elindeki otorite ve gücü kaybetme korkusundan arınmış olmasıdır (Murat ve Açıkgöz 2008:154).

Lider, örgüt kültürünün oluşturulup korunması, pekiştirilmesi ya da değiştirilmesinde iletişimsel sembollerden yararlanmaktadır. Örneğin, esnek, değişimci ve paylaşımcı bir örgüt kültürünü olumluyan dönüşümcü bir liderin, buna uygun olarak örgütte açık kapı politikasını benimsemesi, bir vizyon doğrultusunda görev tanımlamalarını belirleyerek başarı kriterlerini açıkça vurgulaması veya yenilikçi fikirleri çeşitli şekillerde ödüllendiren bir sistem oluşturması önem taşımaktadır.

Dönüşümcü lider örgüt kültüründe, anlamları oluşturucu, düzenleyici ve etiketleyicidir. Simge, ideoloji, efsane, özel bir örgüt dili, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Örgütlerde kültürü yerleştirip koruyacak ve kültürün sürekliliğini sağlayacak olan kişilerin, etkili iletişim yeteneğine sahip dönüşümcü liderler olduklarını söylemek mümkündür (Akıncı Vural ve Coşkun 2007: 103-104).

Örgüt kültürü büyük ölçüde o örgütteki liderliğe bağlı olarak gelişir ancak bir yandan da örgütteki liderliği etkiler. Dönüşümcü liderler, varolan kültürü önce tanıyıp daha sonra yeni bir vizyon yaratıp temel varsayımlar, değerler ve normları revize ederek bu kültürü değiştirmeye çalışırlar. Yüksek düzeyde yenilikçi ve tatminkar bir kültürde; insanların güvenilir olduğu, herkesin değerli katkılarının olabileceği, karmaşık problemlerin örgütün alt düzeylerinde çözülebileceği varsayımlarına sahip

dönüşümcü liderlere rastlama olasılığı yüksektir. Bu tür kültürleri oluşturan ve izleyicilerine aktaran liderler vizyon ve amaç sahibi liderlerdir. Bu tür liderler statükocu bir kültür oluşturmak yerine yaratıcı değişim ve gelişmeyi harekete geçiren bir kültür yaratır. Dönüşümcü kültürlerde örgütün yapısı gevşek, yalın ve merkeziyetçilikten uzaktır (Erkmen, 2010: 103-104).

Dönüşümcü liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini arttırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını arttırmakta ve dönüşümcü liderlerin karizmasını desteklemektedir (Şimşek vd. 2014:201).

DÖRDÜNCÜ BÜLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri ile modeli, yöntemi ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Daha sonra bulgular açıklanmış olup elde edilen bulgulardan hareketle araştırma sonucu ortaya konulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, İstanbul Avrupa yakasında farklı alanlarda (Tekstil, Yazılım, Araştırma ve Danışmanlık) faaliyet gösteren bu üç firma kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Sözkonusu bu üç özel işletme üzerinde uygulama yapılarak işletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığı ortaya konulmuştur.

Araştırma esnasında dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları göz önünde bulundurularak sözü edilen değişkenlerin örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında yer alan örgütler tekstil, yazılım, araştırma ve danışmanlık gibi farklı alanlarında faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu üç işletmede toplam 157 kişi görev almaktadır.

Araştırmanın örneklem grubundaki katılımcılar örgütlerin bilgisayar, proje, satın alma, muhasebe gibi değişik departmanlarında görev alan memur ve yöneticilerden oluşmaktadır. Anket toplam 157 kişiye uygulanmıştır.

Anket çalışması yapılırken, katılımcıların genellikle iş başında olmaları, çalışmaya devam etmeleri anket görüşmelerinin gerçekleştirilmesini zorlaştırmıştır.

Elde edilen verilerin bilim etiğine tabi olunarak gizli tutulacağı belirtilmesine rağmen, potansiyel bir kısım görüşmecilerin, verecekleri bilgilerin paylaşılması kaygısını taşıdıkları için araştırmaya katılmak istemedikleri gözlenmiştir.

Anket çalışması gerçekleştirmek için görüşülen ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren her üç işletmenin yöneticilerini de ikna etmekte zorluklar yaşanmıştır.

Bilgilerin paylaşılması korkusu, personelin işinden alıkonulması işveren tarafından olumsuz karşılanan unsurların başında gelmektedir.

Bu ve benzer sebeplerden yeterli veriyi toplama konusunda zorlanılmış, araştırma açısından zaman kaybı yaşanmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın anketi 5'li Liker ölçeğine göre hazırlanmış olup toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır. Daha sonra bu sorular ile dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş İlgi olmak üzere 4 ayrı yeni değişken elde edilmiştir. Bu değişkenler elde edildikten sonra hem dönüşümcü liderlik hem de alt boyutları ayrı ayrı incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H_1: Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

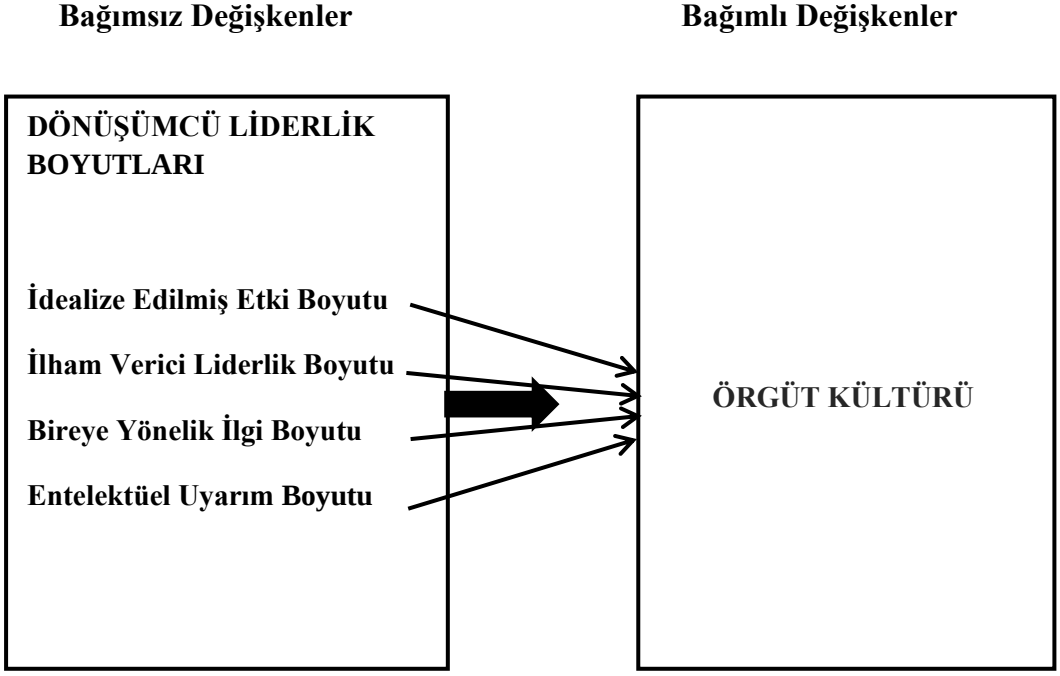
H_{1b}: Dönüşümcü liderliğin ilham verici liderlik boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1c}: Dönüşümcü liderliğin bireye yönelik ilgi boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1d}: Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım zihinsel teşvik boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Araştırmada modele ait bağımlı değişken olarak örgüt kültürü ele alınmıştır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 18: Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Ölçek olarak Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bir tutum ölçeğidir; ankete cevap verenin yazılı ifadelere ne derecede katıldığını belirlemek için düzenlenmiştir. Anketi cevaplandıranın seçmesi gereken tercihler "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklindedir. Çalışmada kullanılan Anket formu Ek 1' de sunulmaktadır.

Dönüşümcü liderliği belirlemek için B. M. Bass and J. Avolio (1992) tarafından geliştirilen " Çoklu faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire) " değerlendirme formu kullanılmıştır.

Örgüt kültürünü belirlemek için ise M.R. Weisbord (1976) tarafından geliştirilen "Altı Kutu Modeli Anketi (Weisbord's Six - Box Questionaire) " değerlendirme formu kullanılmıştır.

Anket 05- 15 Kasım 2014 tarihleri arasında üç özel şirkette gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 157 şirket çalışanı katılmıştır.

Katılımcılara sunulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm 6 sorudan oluşup, çalışanların sosyo- demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölüm dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik 12 sorudan, üçüncü bölüm ise örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 30 sorudan meydana gelmektedir.

Anketlerden elde edilen sonuçlar SPSS 17 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek için Regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada verilerin analizinde aritmetik ortalama (x), standart sapma (s), frekans, %, faktör analizi, güvenilirlik analizi, Regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

4.5. Bulgular

Ankete katılan çalışanların demografik bilgiler, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürüne yönelik anket sorularına verdiği cevaplar toplanmış ve bir veri seti oluşturulmuştur. Araştırmada elde edilen bu veri seti ile hipotezleri test etmek için faktör, güvenilirlik ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

4.5.1. Demografik Bilgiler

Ankete katılan kişiler 157 kişi olup ankete katılan kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, görev ve öğrenim durumu ile ilgili verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 21.' de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların % 47,8 ' i bayan, % 52,2' si erkektir. Cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

		Frekans	%
S.1. Cinsiyetiniz	Kadın	75	47,8
	Erkek	82	52,2
	Total	157	100,0

Aşağıda tablo 22' de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların % 17,2' si 18-25 yaş arası, % 33,1' i 26-33 yaş arası, % 22,3' ü 34-40 yaş arası, % 18,5' i 41-48 yaş arası , % 7,' si ise 49-56 yaş arasındadır. % 1,9 ise 57 ve üstü yaş arasındadır.

Çalışanların büyük bir kısmı 18-33 yaş arasında yer almaktadır. Çıkan sonuçlara bakılınca çalışanların çoğunu genç yaş grubunun oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 22: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	%
S.2. Yaşınız	18-25	27	17,2
	26-33	52	33,1
	34-40	35	22,3
	41-48	29	18,5
	49-56	11	7,0
	57 ve üstü	3	1,9
	Total	157	100,0

Tablo 23' de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların % 43,3' ü evli, % 47,1 bekar olup % 9,6 sı duldu**r.** Çalışanların büyük bir kısmı bekardır.

Tablo 23: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	%
S.3. Medeni Durumunuz	Evli	68	43,3
	Bekar	74	47,1
	Dul	15	9,6
	Total	157	100,0

Tablo 24' de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların % 21,0'i lise, % 22,3' ü meslek yüksekokulu, % 45,2' si lisans, % 10,8' i lisansüstü diplomasına sahiptir. % 6'

sı doktora eğitimi almıştır. Alınan en düşük eğitimin lise olduğu görülmektedir. İlkokul ve ortaokul mezunu kimse bulunmamaktadır.

Tablo 24: Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	**%**
S.4. Eğitim Durumunuz	İlkokul	0	,0
	Ortaokul	0	,0
	Lise	33	21,0
	Meslek yüksekokulu	35	22,3
	Lisans	71	45,2
	Lisan Üstü	17	10,8
	Doktora	1	,6
	Total	157	100,0

Aşağıda Tablo 25' de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların %33,1'nin 2 yıl ve daha az süredir çalışmakta olduğunu göstermektedir. 3-5 yıl arası çalışanların oranı ise %33,1 olduğu görülmektedir. 15 yıl ve üzeri çalışanların oranı % 3,8 dir. Burada göze çarpan 2 yıl ve altında çalışan personelin fazla olmasıdır

Tablo 25: Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

		Frekans	**%**
S.5. Bu Şirketteki Çalışma Süreniz	2 yıl ve daha az	52	33,1
	3-5 yıl	52	33,1
	6-8 yıl	27	17,2
	9-11 yıl	13	8,3
	12-14 yıl	7	4,5
	15 yıl ve yukarı	6	3,8
	Total	157	100,0

Çalışanların Görevine Göre Dağılımı:

Çalışanların çok farklı meslek gruplarından oluştuğu görülmektedir. Çalışma grubu içerisinde en fazla bilgisayar mühendisi ile proje sorumlusu yer almaktadır. Bu meslek gruplarını satın alma, muhasebe ve üretim departmanları takip etmektedir.

4.5.2 Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Bilgiler

Dönüşümcü liderliğe yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 26'da gösterildiği gibidir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan 12 soruya ait özet bilgiler aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir. Tabloyu incelediğimizde her bir sorunun tüm katılımcılar tarafından cevaplandığı gözlenmektedir. Araştırmanın 157 kişiyle gerçekleştirildiği bilgisinden hareketle soruların 157 kişi tarafından cevaplandığı görülmektedir.

Soru bazında ortalamalar incelendiğinde tüm sorulara verilen cevaplar yaklaşık olarak 3,32 ile 3,71 arasında dağılım göstermektedir. 3,71 değerini yukarı 3,32 değerini aşağıya yuvarlarsak soruların 3 ile 4 arasında dağılım gösterdiği söylenebilir. Ortalama 3 ve 3,50 nin aşağısında kalanlar kararsız tutum sergileyerek bu sorulara "Ne katılıyorum ne katılmıyorum" cevabı verirken 3,50 ve 4 arasında cevap verenler dönüşümcü liderlik konusunda sorulan sorulara katıldıklarını belirtmiş olurlar. Bunun yanı sıra her bir soru için standart sapma değerinin yaklaşık 1 olduğu da yine tablodan görülmektedir.

Dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik sorular arasında en düşük değere sahip soru " Liderimiz onun yanında olmamız için bizi iyi hissettirir " olarak ortaya çıkmıştır.

En yüksek değere sahip olan ise " Liderimle birlikte olduğum için gurur duyarım " sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 26: Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma

	Mean	Maximum	Minimum	Standard Deviation	N
1.Liderimiz onun yanında olmamız için bizi iyi hissettirir.	3,32	5,00	1,00	0,80	157
2. Liderime olan inancım tamdır.	3,68	5,00	1,00	0,84	157
3.Liderimle birlikte olduğum için gurur duyarım.	3,71	5,00	2,00	0,86	157
4. Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar.	3,64	5,00	1,00	0,85	157
5. Liderimiz ne yapılabileceği hakkında ilgi çekici vizyonlar sağlar.	3,68	5,00	1,00	0,90	157
6. Liderimiz işlerimizdeki anlamı bulmamız için bize yardım eder.	3,68	5,00	1,00	0,88	157
7. Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar.	3,55	5,00	1,00	0,80	157
8. Liderimiz kafa karıştırıcı şeylere yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar.	3,59	5,00	1,00	0,96	157
9. Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında tekrar düşünmemizi söyler.	3,67	5,00	1,00	0,91	157
10. Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder.	3,66	5,00	1,00	0,90	157
11. Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir.	3,63	5,00	1,00	0,80	157
12. Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir.	3,46	5,00	1,00	0,96	157

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları bazında da aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaTablo 27' de gösterildiği gibidir.

Tablo 27: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları Bazında Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

	Ortalama	Maximum	Minimum	Standart Sapma	N
İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ	10,72	15,00	5,00	1,90	157
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	10,99	15,00	3,00	1,96	157
ENTELEKTÜEL UYARIM	10,82	15,00	3,00	2,10	157
BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ	10,75	15,00	5,00	2,03	157

4.5.3. Örgüt Kültürüne Yönelik Bilgiler

Aşağıda Tablo 28' de Örgüt kültürüne yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Tabloyu incelediğimizde her bir sorunun tüm katılımcılar tarafından cevaplanmadığı gözlenmektedir.

Araştırmanın 157 kişiyle gerçekleştirildiği bilgisinden hareketle başta "Bu organizasyonun hedefleri açıkça ifade edilmiştir" sorusu olmak üzere soru 1.2.3.5.13.18.20.27. ve 28. soruların 156 kişi tarafından cevaplandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra soru 4 için cevap sayısının 155 olduğu ve diğer sorulardan daha fazla kayıp gözleme (2 tane) sahip olduğu görülmektedir.

Soru bazında ortalamalar incelendiğinde tüm sorulara verilen cevaplar yaklaşık olarak 3,18 ile 3,71 arasında dağılım göstermektedir. 3,71 değerini yukarı 3,18 değerini aşağıya yuvarlarsak soruların 3 ile 4 arasında dağılım gösterdiği söylenebilir. Ortalama 3 ve 3,50 nin aşağısında kalanlar kararsız tutum sergileyerek bu sorulara "Ne katılıyorum ne katılmıyorum" cevabı verirken 3,50 ve 4 arasında cevap verenler örgüt kültürü konusunda sorulan sorulara katıldıklarını belirtmiş olurlar. Bunun yanı sıra her bir soru için standart sapma değerinin yaklaşık 1 olduğu da yine tablodan görülmektedir.

Tablo 28: Örgüt Kültürüne Yönelik Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma

	Mean	Maximum	Minimum	Standard Deviation	N
1. Bu organizasyonun hedefleri açıkça ifade edilmiştir.	3,42	5,00	1,00	0,71	156
2. Bu organizasyonun işbölümü esnektir.	3,54	5,00	1,00	0,87	156
3. Denetçim/amirim ile olan ilişkim uyumludur/barışçıldır/dostanedir.	3,66	5,00	1,00	0,91	156
4. İşim bir insan olarak gelişmem için bana fırsat sunar.	3,63	5,00	1,00	0,91	155
5. Bir üst amirim bana ve benim çalışma grubuma yararlı olan fikirlere sahiptir.	3,56	5,00	1,00	0,84	156
6. Bu organizasyon değişime karşı koymaz.	**3,18**	5,00	1,00	0,87	157
7. Kişisel olarak ben kendi çalışma birimimin belirlenmiş hedefleri ile hemfikirimdir.	3,35	5,00	1,00	0,87	157
8. Bu organizasyonun işbölümü hedeflere ulaşmak için aracıdır.	3,50	5,00	1,00	0,94	157
9. İş ile ilgili bir sorunum olursa iş yerinde her zaman birisiyle konuşabilirim.	**3,71**	5,00	1,00	1,02	157
10. Bu organizasyonun ücret cetveli ve yararları her çalışana eşitlik sağlar.	3,30	5,00	1,00	0,97	157
11. İyi bir iş yapmak için ihtiyaç duyduğum bilgiye sahibimdir.	3,69	5,00	1,00	0,98	157
12. Bu organizasyon yeteri kadar yeni politikaları ve prosedürleri uygulamaya koymaz.	3,32	5,00	1,00	0,99	157
13. Bu organizasyonun amacını anlarım.	3,65	5,00	1,00	0,88	156
14. Organizasyonun iş bölümündeki tavrı mantıklıdır.	3,43	5,00	1,00	0,94	157
15. Çalışma grubumun üyeleri ile olan ilişkim profesyonel olmakla birlikte arkadaşçadır.	3,54	5,00	1,00	1,06	157
16. Bu organizasyonda terfi için fırsat vardır.	3,36	5,00	1,00	0,99	157
17. Bu organizasyon kendisini bir arada tutmak için yeteri kadar mekanizmaya sahiptir.	3,50	5,00	1,00	0,93	157
18. Bu organizasyon değişimi açıktır.	3,49	5,00	1,00	0,86	156
19. Bu organizasyonun öncelikleri çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	3,41	5,00	1,00	0,94	157
20. Benim çalışma birimimin yapısı iyi tasarlanmıştır.	3,57	5,00	1,00	0,98	156
21. İşimi tam anlamıyla yapmak için ihtiyaç duyduğum ilişkileri kurdum.	3,50	5,00	1,00	0,92	157
22. Aldığım maaş yerine getirdiğim iş ile orantılıdır.	3,42	5,00	1,00	0,99	157
23. Ne zaman yardım gerekirse diğer çalışma birimleri benim çalışma birimime yardımcı olurlar.	3,50	5,00	1,00	0,86	157
24. Zaman zaman işim hakkındaki bir şeyleri değiştirmeyi severim.	3,41	5,00	1,00	0,97	157
25. Çalışma birimimin hedeflerine karar verirken daha az bilgi akışı arzu ederim.	3,41	5,00	1,00	0,93	157
26. Bu organizasyonun iş bölümü hedeflere ulaşmak için verilen çabaya yardım eder.	3,49	5,00	1,00	0,92	157
27. Bu organizasyonda çözümlenmemiş çatışmaya dair kanıt yoktur.	3,45	5,00	1,00	0,85	156
28. Sonuçlandırılması gereken bütün görevler ödüller ile bağlantılıdır.	3,42	5,00	1,00	0,94	156
29. Bu organizasyonun planlama ve kontrol çabaları organizasyonun büyümesine ve gelişmesine yardımcıdır.	3,52	5,00	2,00	0,81	157
30. Bu organizasyon değişim yeteneğine sahiptir.	3,51	5,00	1,00	0,89	157

4.5.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi ölçek geliştirmek ve hazır bir ölçeğe ilişkin ölçeğin güvenirliğini test etmek amacıyla kullanılır. Ölçeğe ait yorum alfa katsayısının alacağı değerler çerçevesinde aşağıdaki aralıklar baz alınarak yapılmaktadır.

- 0-40 ölçek güvenilir değil
- 40-60 ölçek düşük güvenilirlikte
- 60-80 oldukça güvenilir ölçek
- 80+ yüksek güvenilir ölçek

Dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik hazırlanan anket sorularının güvenilir olup olmadığını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 29'da görüldüğü üzere 0,890 Cronbach's Alfa katsayısı değeriyle yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Tablo 29: Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	**Valid**	**154**	**98,1**
	Excluded[a]	**3**	**1,9**
	Total	**157**	**100,0**

Reliability Statistics

Alpha	N of Items
,890	**21**

Örgüt kültürüne yönelik güvenilirlik analizi aşağıda Tablo 30.'da gösterilmiştir. Örgüt kültürüne yönelik anketin güvenilirliği alfa değeri temel alınarak hesaplanmıştır. Analizi de 0,907 Cronbach's alfa katsayısı değeriyle oldukça güvenilir bulunmuştur.

Tablo 30: Örgüt Kültürüne Yönelik Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	**Valid**	**150**	**95,5**
	Excluded[a]	**7**	**4,5**
	Total	**157**	**100,0**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	30

4.5.5. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Değişkenler arası ilişkiden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlemdir. Değişkenler arasındaki ilişkiye dair önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur.

Aşağıda geçerlilik analizlerinde kullanılan veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlayan doğrulayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla Lisrel 8.7 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde; faktör analizi sonuç tablosu, uyum indeksleri yer almıştır.

Aşağıdaki Tablo 31'de yer alan dönüşümcü liderliğe ilişkin standardize edilmiş faktör yük değerlerine bakıldığında, faktör yüklerinin 0.52 ile 0.69 arasında değiştiği görülmektedir.

İdealize edilmiş etkiyi en fazla etkileyen boyut 0.65 bir yükle " Liderimiz onun yanında olmamız için bizi iyi hissettirir." sorusu ve en az etkileyen boyut ise 0.59 bir yükle " Liderimle birlikte olduğum için gurur duyarım. " sorularının olduğu görülmektedir.

İlham verici motivasyon faktörünü en fazla etkileyen boyut 0.65' lik bir yükle "Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar" , en az etkileyen boyut ise O.54' lük bir yükle " Liderimiz ne yapılabileceği hakkında ilgi çekici vizyonlar sağlar" sorularıdır.

Entelektüel uyarım faktörüne en fazla katkıda bulunan boyut ise 0.68' lik bir yükle "Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar." sorusu olmuştur.

Görüldüğü üzere bu boyutlardan en önemli olanı 0.69' luk bir yükle "Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder." boyutudur. En az etkileyen boyut ise 0.52' lik bir yükle " Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir." boyutu olmuştur.

Standardize edilmiş faktör yük değerlerine bakıldığında, maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin t değerleri ise 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tüm gözlenen değişkenler için anlamlılık sınaması yapıldığında tüm değişkenlerin t- değerlerinin 1,96'dan büyük olduğu ve bu değişkenlerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 31: Dönüşümcü Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu

	Standardize katsayı	Hata Varyansı	t-değeri
İDE→S1	0,65	0,58	7,92
İDE→S2	0,61	0,63	7,30
İDE→S3	0,59	0,65	7,15
İLH→S4	0,65	0,58	7,57
İLH→S5	0,54	0,71	6,24
İLH→S6	0,57	0,68	6,60
ENT→S7	0,68	0,53	8,56
ENT→S8	0,64	0,59	7,90
ENT→S9	0,63	0,61	7,75
BRY→S10	**0,69**	0,53	8,80
BRY→S11	0,60	0,64	7,55
BRY→S12	**0,52**	0,73	6,40

Doğrulayıcı faktör analizinde sınanan modelin yeterliliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır.

Aşağıda Tablo 32'de ki-kare uyum testi, uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index, GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) gibi uyum indeksleri yer almıştır. Uyum indekslerine bakıldığında;

- X^2 / df değerinin 2'nin altında olması mükemmel bir uyumun olduğunu,
- Uyum iyiliği indeksi (GFI) değerinin 0,87 olması (1'e yakın) kabul edilebilir bir uyumun olduğunu,
- Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerinin 0,97 olması iyi bir uyumun olduğunu,
- RMSEA değerinin 0,053 olması kabul edilebilir bir uyumun olduğunu,

göstermektedir.

Tablo 32: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri

χ^2	*DF*	*P*	χ^2 / df	*GFI*	*CFI*	*RMSEA*
240	168	0,000	1,428	0,87	0,97	0,053

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla dört faktörlü model ileri sürülmüş ve uyum indeksleri aşağıda standart uyum ölçütleri ile karşılaştırılmıştır (Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, 2003: 52).

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Analizde Elde Edilen Uyum Değerleri
X^2	$0 \leq x^2 \leq 2df$	$2df < x^2 \leq 3df$	240
P değeri	$0.05 < p \leq 1$	$0.01 \leq p \leq 0.05$	0,000
X^2 / df	$0 \leq x^2 / df \leq 2$	$2 < x^2 / df \leq 3$	1,428
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,87
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,97
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0,053

Sonuç olarak GFI ve CFI değerlerinin 1‟ e yakın olması uyum düzeyini arttırmaktadır. Elde edilen bu uyum indeksleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar ölçeğin gerçek verilerle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo 33 ‘de yer alan örgüt kültürüne ilişkin standardize edilmiş faktör yük değerlerine bakıldığında, faktör yüklerinin 0.29 ile 0.71 arasında değiştiği görülmektedir.

Bu değerler, maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Söz konusu tabloda görüldüğü üzere faktör yük boyutlardan en önemli olanı 0.71’ lik bir yükle ”Çalışma grubumun üyeleri ile olan ilişkim profesyonel olmakla birlikte arkadaşçadır.“ sorusudur.

Bunu 0.64’ bir yükle “ Bu organizasyonun işbölümü hedeflere ulaşmak için aracıdır.” sorusu ile “ Bu organizasyonda terfi için fırsat vardır.” boyutu olmuştur.

En az etkileyen boyutlar ise 0.26' lık bir yükle " Bu organizasyonun işbölümü esnektir.", " Bu organizasyon yeteri kadar yeni politikaları ve prosedürleri uygulamaya koymaz." soruları olmuştur.

Gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin t değerleri ise 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tüm değişkenlerin t- değerlerinin 1,96'dan büyük olduğu ve bu değişkenlerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 33: Örgüt Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

	Standardize katsayı	Hata Varyansı	t-değeri
AMÇ→S1	0,39	0,36	6,65
AMÇ→S7	0,48	0,55	6,65
AMÇ→S13	0,32	0,66	4,45
AMÇ→S19	0,43	0,70	5,55
AMÇ→S25	0,29	0,82	3,60
YAP→S2	0,26	0,68	3,55
YAP→S8	0,64	0,52	8,62
YAP→S14	0,54	0,58	7,37
YAP→S20	0,58	0,64	7,46
YAP→S26	0,47	0,65	6,32
İLŞK→S3	0,43	0,65	5,56
İLŞK→S9	0,65	0,64	7,89
İLŞK→S15	**0,71**	0,63	8,47
İLŞK→S21	0,58	0,52	7,78
İLŞK→S27	0,49	0,48	7,09
ÖDL→S4	0,44	0,64	5,80
ÖDL→S10	0,48	0,68	6,19
ÖDL→S16	0,64	0,59	8,04
ÖDL→S22	0,44	0,77	5,37
ÖDL→S28	0,43	0,64	5,74
YRD→S5	0,33	0,61	4,85
YRD→S11	0,44	0,80	5,55
YRD→S17	0,51	0,61	7,00
YRD→S23	0,42	0,59	6,10
YRD→S29	0,44	0,49	6,72
DĞŞ→S6	0,50	0,52	7,06
DĞŞ→S12	**0,26**	0,96	3,08
DĞŞ→S18	0,43	0,57	6,07
DĞŞ→S24	0,35	0,84	4,35
DĞŞ→S30	0,52	0,52	7,33

Örgüt kültürüne ilişkin modelin uyum indeksleri aşağıda Tablo 34' de görüldüğü gibidir.

Chi-Square (X^2 -Kikare) değerinin 605 ve anlamlılık düzeyinin P: 0,000 düzeyinde olması ilk uyum göstergesinin sağlandığı şeklinde yorumlanabilir.

Dikkat edilmesi gereken durum X^2 'nin serbestlik derecesine oranıdır. Bu değer (x^2/df) 1,551 olarak bulunmuştur. Bu oranın 2' nin altında kalması mükemmel bir uyumun işareti olarak kabul edilmektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre ölçeğin diğer uyum indeksleri olan uyum iyiliği indeksi (GFI) 0.79, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.94, kötü uyum indeksi olarak da bilinen (yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA) 0.061 olarak bulunmuştur.

GFI ve CFI istatistiği 0 ile 1 arasında değer alır ve 1' yakın değerler iyi uyum ve kabuk edilebilir uyumu gösterir. Değerlerinin 1' e yakın olması uyum düzeyini arttırmaktadır. Aşağıdaki değerlerin standart uyum ölçütleri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Analizde Elde Edilen Uyum Değerleri
X^2 / df	$0 \leq x^2 / df \leq 2$	$2 \leq x^2 / df \leq 3$	1,551
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,94
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0,061

Tablo 34: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri

χ^2	*DF*	*P*	χ^2 / df	*GFI*	*CFI*	*RMSEA*
605	390	0,000	1,551	0,79	0,94	0,061

Bu sonuçlar ölçeğin gerçek verilerle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Ancak, örgüt kültürü doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablosuna baktığımızda faktör yükü 0.26 ve hata veryansının 0.96 olan 12. madde de hata veryansının yüksek olması açıklayıcılık özelliğinin düşük olmasına sebep olacaktır. Bu nedeniyle 12. Madde (soru) modelden çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır.

Değişken çıkarıldıktan sonra iki analiz karşılaştırıldığında modelin genel anlamlılığının çok fazla etkilenmediğini (Ki-kare / sd, CFI, GFI değerlerinde çok küçük değişimler var) görmüş oluyoruz. Sözü edilen değişkenin modelden atılması için ortada çok büyük bir gerekçe görünmüyor Yani modelde kalmasında bir sakınca görülmemektedir.

Değişken çıkarıldıktan sonra yapılan analize göre t-istatistiklerinin geçerli olduğu ve tüm değişkenlerin anlamlı bulunduğunu modelin genel anlamlılığına dair göstergelerde ise neredeyse bir değişme olmadığını görülmektedir.

İlk analizde hem değişkenin t- istatistiğinin anlamlı olması hem de 0,26 gibi (çok da küçük olmayan) faktör yüküne sahip olması nedeniyle 0,962 lık hata varyansı bu model için tölere edilebilir.

Değişken çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analiz için uyum indeksleri sonuçları aşağıdaTtablo 35'de görüldüğü gibidir.

Tablo 35: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri

χ^2	*DF*	*P*	χ^2 / df	*GFI*	*CFI*	*RMSEA*
559	362	0,000	1,544	0,80	0,94	0,060

4.5.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizinin ana hedefi bir değişkenin bilinen değerleriyle diğer bir değişenin değerlerini öngörmektir.

Regresyon analizi, bir ya da daha çok değişkenin bilinen değerlerini kullanarak bir diğer değişkenin bilinmeyen değerlerini öngörme olanağı sağlayan bir denklemle bir değişkenin diğeriyle olan ilgisini gösterir.

Aşağıda Tablo 36'da bağımlı değişkeni örgüt kültürü ve bağımsız değişkeni dönüşümcü lider olan basit regresyon modeli oluşturulmuştur. Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisine bakılmaktadır.

Model özeti tablosunda R Square hücresindeki ,496 değeri dönüşümcü liderliğin örgüt kültüründeki toplam değişimin %50 sini etkilediğini ifade etmektedir.

ANOVA[b] tablosunu incelediğimizde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (sig=0,000<0,05).Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır. Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olduğu görülmüştür.

Yapılan regresyon analizi sonucu P < 0,05 olduğundan H_1 "Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bu etkinin pozitif olduğu aşağıda Tablo 36'da görülmektedir (B= ,987).

Tablo 36: Dönüşümcü Lider – Örgüt Kültürü Basit Regresyon

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704[a]	,496	,493	10,224

a. Predictors: (Constant), DÖNÜŞÜMCÜ LİDER

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15037,943	1	15037,943	143,849	,000[a]
	Residual	15262,834	146	104,540		
	Total	30300,777	147			

a. Predictors: (Constant), DÖNÜŞÜMCÜ LİDER
b. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,890	6,263		4,772	,000
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	,987	,082	,704	11,994	,000

a. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Dönüşümcü liderliğin bir bütün olarak örgüt kültürü üzerindeki etkisine bakıldıktan sonra, dönüşümcü liderliğin her bir alt boyutunun örgüt kültürü üzerindeki etkisi incelenecektir.

Aşağıda Tablo 37' de dönüşümcü lider (alt boyutlar) – örgüt kültürü çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur.

Model özet tablosunda R Square hücresindeki ,511 değer, dönüşümcü liderliğin örgüt kültüründeki toplam değişimin % 51 ni etkilediğini ifade etmaktedir.

ANOVA[b] tablosuna bakıldığında modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F = 20,918, p = 0,000).

Tablo 37: Dönüşümcü Lider (Alt boyutlar) – Örgüt Kültürü Çoklu Regresyon

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,715[a]	,511	,487	10,285

a. Predictors: (Constant), İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ, İLHAM VERİCİ MOTİVASYON, ENTELEKTÜEL UYARIM, BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	**Regression**	15490,367	7	2212,910	20,918	,000[a]
	Residual	14810,410	140	105,789		
	Total	30300,777	147			

a.Predictors: (Constant), İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ, İLHAM VERİCİ MOTİVASYON, ENTELEKTÜEL UYARIM, BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ

b.Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Aşağıda Coefficients[a] tablosunda görüldüğü üzere bağımsız değişken idealize edilmiş etkinin örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olduğu görülmektedir. sig = 0,004 < 0,05. İdealize edilmiş etkinin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır. H_{1a} "Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan entelektüel uyarım da, örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. Entelektüel uyarımın örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (Sig:0,035<0,05). H_{1d} " Dönüşümcü liderliğin entelektüel

uyarım zihinsel teşvik boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu pozitif etki aşağıda tabloda görülmektedir (B: 1,186).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan bireyselleştirilmil ilgi boyutunun örgüt kültürü üzerindeki etki istatistiksel açıdan anlamlı değildir (Sig:0,59>0,05). Bu kapsamda H_{1c} " Dönüşümcü liderliğin bireye yönelik ilgi boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır." hipotezi reddedilmiştir.

İlham verici motivasyonun örgüt kültürü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (Sig:0,781>0,05). H_{1b} " Dönüşümcü liderliğin ilham verici liderlik boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır. " hipotezi reddedilmiştir.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	31,271	6,468		4,835	,000
	İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ	1,749	,597	,230	2,928	,004
	İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	,157	,565	,021	,279	,781
	ENTELEKTÜEL UYARIM	1,186	,556	,174	2,133	,035
	BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ	1,181	,621	,168	1,902	,059

Coefficients[a] tablosundaki değerlere göre, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi, hariç diğer bağımsız değişkenler istatistiksel açıdan anlamlıdır. Model bir bütün olarak anlamlı görülmekte olup, bu anlamlılık idealize edilmiş etki, entelektüel uyarım ve bir parçada bireyselleştirilmiş ilgi 'den kaynaklanmaktadır.

İdealize edilmiş etkinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini açıklayan basit regresyon modeli aşağıda Tablo 38'de oluşturulmuştur.

Model özet tablosunda R Square hücresindeki ,333 değeri bize örgüt kültürünün dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealize edilmiş etki davranışı ile % 33 oranında açıklandığını göstermektedir. Modelin açıklama oranı %33 dür.

ANOVA[b] tablosu anlamlılık hücresindeki değer, sig=0,000<0,05 olup, idealize edilmiş etki örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. İdealize edilmiş etkinin örgüt kültürü üzerine anlamlı bir etkisi vardır. H_{1a} hipotezi, P<0,05 sonucuyla kabul edilmiştir.

Tablo 38: İdealize Edilmiş Etki – Örgüt Kültürü Basit Regresyon

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,577[a]	,333	,328	11,812

a. Predictors: (Constant), İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10308,219	1	10308,219	73,882	,000[a]
	Residual	20649,254	148	139,522		
	Total	30957,473	149			

a. Predictors: (Constant), İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ
b. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	57,521	5,552		10,361	,000
	İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ	4,389	,511	,577	8,595	,000

a. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İlham verici motivasyonun örgüt kültürü üzerindeki etkisini açıklayan basit regresyon modeli aşağıda Tablo 39'da sunulmuştur.

Model özeti tablosunda görülen R Square hücresindeki ,205 değeri dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ilham verici motivasyonun örgüt kültüründeki toplam değişimin % 20 sini etkilediğini açıklamaktadır.

İlham verici motivasyon örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. İlham verici motiasyonun örgüt kültürü üzerine anlamlı bir etkisi vardır (Sig=0,000<0,05). Bu etki pozitif olup, aşağıdaki tabloda görülmektedir (3,415). H_{1b} hipotezi P < 0,05 sonucuyla kabul edilmiştir.

Tablo 39: İlham Verici Motivasyon - Örgüt Kültürü Basit Regresyon

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,453[a]	,205	,200	12,896

a. Predictors: (Constant), İLHAM VERİCİ MOTİVASYON

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6345,890	1	6345,890	38,161	,000[a]
	Residual	24611,584	148	166,294		
	Total	30957,473	149			

a. Predictors: (Constant), İLHAM VERİCİ MOTİVASYON
b. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66,943	6,172		10,846	,000
	İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	3,415	,553	,453	6,177	,000

a. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bireyselleştirilmiş ilginin örgüt kültürü üzerindeki etkisini açıklayan basit regresyon modeli aşağıda Tablo 40'da sunulmuştur.

Model özeti tablosunda görülen R Square hücresindeki ,318 değeri dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireyselleştirilmiş ilginin örgüt kültüründeki toplam değişimin % 31 ni etkilediğini göstermektedir.

Bireyselleştirilmiş ilgi örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. Bireyselleştirilmiş ilginin örgüt kültürü üzerine anlamlı bir etkisi vardır (Sig=0,000<0,05). Bu etki pozitif olup, aşağıdaki tabloda görülmektedir (4,008). H_{1b} hipotezi P < 0,05 sonucuyla kabul edilmiştir.

Tablo 40: Bireyselleştirilmiş İlgi – Örgüt Kültürü Basit Regresyon

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,564[a]	,318	,314	11,943

a. Predictors: (Constant), BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9848,677	1	9848,677	69,052	,000[a]
	Residual	21108,797	148	142,627		
	Total	30957,473	149			

a. Predictors: (Constant), BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ
b. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61,283	5,293		11,578	,000
	BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ	4,008	,482	,564	8,310	,000

a. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Enteektüel uyarımın örgüt kültürü üzerindeki etkisini açıklayan basit regresyon modeli aşağıda Tablo 41'de sunulmuştur.

Model özet tablosunda görülen R Square hücresindeki ,314 değerinden anlaşılan, çalışanların örgüt kültürü algıları dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bu açıklama oranının %31 olduğu görülmektedir.

ANOVA[b] tablosuna bakıldığında parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (sig=0,000<0,05). Entelektüel uyarım örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan entelektüel uyarımın örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 41: Entelektüel Uyarım – Örgüt Kültürü Basit Regresyon

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561[a]	,314	,310	11,975

a. Predictors: (Constant), ENTELEKTÜEL UYARIM

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9732,846	1	9732,846	67,867	,000[a]
	Residual	21224,627	148	143,410		
	Total	30957,473	149			

a. Predictors: (Constant), ENTELEKTÜEL UYARIM
b. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	63,094	5,122		12,319	,000
	ENTELEKTÜEL UYARIM	3,819	,464	,561	8,238	,000

a. Dependent Variable: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Yapılan basit Regresyon analizlerinin sonucunda, dönüşümcü liderlik alt boyutlarının ötgüt kültürünü açıklamakta başarılı oldukları görülmüştür. Söz konusu değişkenler örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarının anlamlılık hücrelerindeki parametre değerlerine bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı oldukları görülmektedir (Sig:0,000<0,05).

Bağımlı değişken örgüt kültürü üzerinde, dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki boyutunun daha etkili olduğu görülmüştür (sig: 0,000 < 0,05 , t: 8,595, B: 4,389).

Örgüt kültürü üzerinde etkili olan diğer bağımsız değişkenler ise sırasıyla;

- Bireyselleştirilmiş etki (sig:0,000 < 0,05 , t: 8,310, B: 4,008),
- Entelektüel uyarım (sig:0,000 < 0,05, t:8,238, B: 3,819),
- İlham verici motivasyon takip etmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

İçinde yaşadığımız rekabet ortamında her alanda olduğu gibi yöneticilerin davranışlarında da değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin değişimlere ayak uydurabilen, sürekli gelişen ve kendini yenileyen, vizyon sahibi, çalışanları ve çevresi ile iyi iletişim kurabilen lider özelliklerine sahip kişiler olması beklenmektedir.

Dönüşümcü lider, günümüz iş dünyasında işletmelerde örgüt kültürünün oluşturulmasının, değiştirilmesinin, yönetilmesinin ve işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerinin, en temel belirleyicisidir. Günümüz iş ortamı, yönetsel açıdan örgütlerin ve sistemlerin yönetilmesini, insan faktörünün ise yönlendirilmesini gerektirmektedir. Örgütlerde çalışanları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilebilmesi; dönüşümcü liderin benimseyeceği ortak değerler, diğer bir ifade ile oluşturduğu örgüt kültürüyle mümkün olabilmektedir.

Dönüşümcü liderlik, çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipidir. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır. Çünkü dünya değişmekte ve öğrendiğimiz pek çok şey çok kısa bir sürede geçerliliğini yitirmektedir. Bu da yöneticinin çağdaş yönetim ve liderlik yaklaşımlarını benimsemesini gerekli kılar.

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü üzerine literatür çaIışması yapılmıştır.Yapılan literatür çalışmalarından sonra İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren üç özel şirket üzerinde anket araştırması yapılmış elde edilen verilerin analiziyle dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya konu olan işletmelerde örgüt kültürü ile yönetici davranışlarının ölçülebilmesi için verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır.

Elde edilen veriler Lisrel ve SPSS Programlarıyla analiz edilmiştir. Demografik bilgiler ışığında çalışanların çoğunluğunu 26-33 yaş arası ile genç yaş grubunun oluşturduğu, % 52,2 erkek olduğu, % 47,1 bekar olduğu, %3,8 ‘ nin 15 yıl ve üzeri işletmede çalışmakta olduklarını ve % 45,2’nin lisans eğitimi aldığı görülmektedir

Araştırmada örgüt kültürü anketine verilen cevaplar analiz edildiğinde, katılımcıların bu ankete verdikleri cevapların ortalamalarının % 55,2 si katılıyorum, tamamen katılıyorum derecesinde olmuştur.

Dönüşümcü liderliği ve örgüt kültürünü ölçmeye yönelik hazırlanan anket sorularının güvenilir olup olmadığını ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde sınanan modelin yeterliliğinin belirlenmesi için Ki-kare uyum testi, uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index, GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) uyum indeksi kullanılmıştır.

Sonuç olarak; Elde edilen uyum indeksleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymuş ve ölçeklerin gerçek verilerle uyumlu olduğunu göstermiştir.

İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada etkiyi anlamak için 4 hipotez **çoklu regresyon analizi** ile test edilmiştir.

Buna göre;

- İdealize edilmiş etki örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. İdealize edilmiş etkinin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır. H_{1a} “Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir (Sig:0,004<0,05, t: 2,928, B: 1,794).

- Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan entelektüel uyarım Örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. Entelektüel uyarımın örgüt

kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. (Sig:0,035<0,05). H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

- Bireyselleştirilmiş ilginin örgüt kültürü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (Sig:0,059>0,05). H_{1c} " Dönüşümci liderliğin bireye yönelik ilgi boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır" hipotezi reddedilmiştir.
- İlham verici motivasyonun örgüt kültürü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (Sig:0,781>0,05). H_{1b} " Dönüşümcü liderliğin ilham verici liderlik boyutunun örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır. " hipotezi reddedilmiştir.

Ancak model bir bütün olarak anlamlı görülmekte olup, bu anlamlılık idealize edilmiş etki, entelektüel uyarım ve bir parçada bireyselleştirilmiş ilgi den kaynaklanmaktadır.

Örgüt kültürünün dönüşümcü liderliğin alt boyutları tarafından hangi düzeyde açıklandıklarının belirlenmesi, hangisinin daha etkili olduğunu belirlemek için ilgili değişkenler ayrıca **basit regresyon analizine** tabi tutulmuştur.

Basit Regresyon analizinde bağımsız değişkenin katsayısı (B) göre, bağımsız değişkenlerin örgüt kültürü üzerindeki göreli önem sırası; idealize edilmiş etki, >bireyselleştirilmiş ilgi,>entelektüel uyarım,> ilham verici motivasyon şeklindedir.

Yapılan basit Regresyon analizlerinin sonucunda, bağımlı değişken örgüt kültürü üzerinde, dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki boyutunun diğer bağımsız değişkenler göre daha etkili olduğu görülmüştür (Sig: 0,000 < 0,05, t: 8,595, B: 4,389).

Yapılan basit regresyon analizinde,

- ANOVA[b] tablosu anlamlılık hücresindeki değer, sig=0,000<0,05 olup, idealize edilmiş etki örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. İdealize edilmiş etkinin örgüt kültürü üzerine anlamlı bir etkisi vardır. H_{1a} hipotezi, P<0,05 sonucuyla kabul edilmiştir (Tablo 38).

- İlham verici motivasyon örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. İlham verici motiasyonun örgüt kültürü üzerine anlamlı bir etkisi vardır (Sig=0,000<0,05). Söz konusu bu etki pozitiftir (B:3,415). H_{1b} hipotezi P < 0,05 sonucuyla kabul edilmiştir (Tablo 39).
- Bireyselleştirilmiş ilgi örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. Bireyselleştirilmiş ilginin örgüt kültürü üzerine anlamlı bir etkisi vardır (Sig=0,000<0,05). Bu etki pozitiftir (B:4,008). H_{1b} hipotezi P<0,05 sonucuyla kabul edilmiştir (Tablo 40).
- Entelektüel uyarım örgüt kültürünü açıklamakta başarılı olmuştur. ANOVA[b] tablosuna bakıldığında parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (sig=0,000<0,05). Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan entelektüel uyarımın örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 41).

Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü açısından önem arz ettiği görülmektedir.

Şirket yöneticilerinin günümüz modern yönetim anlayışı içinde önemli bir yeri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımına yakın oldukları görülmüştür.

Çalışanların yöneticilerine atfettikleri dönüşümcü liderlik davranışları özellikle idealize edilmiş etki, entelektüel uyarım ve birazda bireyselleştirilmiş ilgi düzeyinde önem kazanmaktadır.

Çalışanların dönüşümcü lider olarak davranmaları için, insan ilişkileri, iletişim, vizyon yaratma konularında gereken önemi göstermeleri gerekmektedir.

Örgüt yöneticileri çalışanları ile münasebetlerinde, en iyi uygulama ve politikaların yürütülmesini sağlayacak olan dönüşümcü liderlik özelliklerini kendilerine entegre etmelidirler.

Yöneticilerin çalışanların başarılarını takdir etmeleri, onları cesaretlendirmeleri, örnek olmaları, paylaşılan bir vizyon yaratmaları ve örgütün başarısı için gerektiğinde risk alarak, fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ACUNER, Şebnem Akın (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

ADAIR, John (2013). Esin Veren Lider: Başarı Nasıl Motive Edilir, Yüreklendirilir ve Yakalanır. İstanbul: Dharma Yayınları.

ADAIR, John (2009). Bir Lider Nasıl Yetişir (Çev. : Gülay Doğancalı). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.

AKAT, İlter, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

AKDUR, Recep (2003). Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları

AKGEMCİ, Tahir, Burcu DOĞANALP (2008). " Duygular Ve Liderlik: Duygusal Zekanın Rolü." Şu kitapta: Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK. Çağdaş Yönetim Ve Örgütsel Başarım. Konya: Eğitim Kitabevi Yayıları,205-206.

AKINCI VURAL, Z. Beril, Gül ÇOŞKUN (2007). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

AKTAN, Coşkun Can, TUTAR, Hasan (2006). "Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar." Şu Kitapta: Coşkun Can Ataklı. Kurumsal Kültür. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 15-16.

ALBANESE, Robert (1981). Managing: Toward Accountability For Peformance. United States Of America: Richard D. Irwin Inc.

ALBANESE, Robert (1988). Management. Ohio: South-Western Publishing Co.

ARNOLD, Hugh J. , Daniel C. FELDMAN (1986). Organizational Behavior.

AŞAN, Öznur, Eren Miiski AYDIN (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ.

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba (2006)."Kurum Kültürü." Şu kitapta: Coşkun Can Aktan. Kurumsal Kültür. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 44-45-47.

BALAY, Refik (2014). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Pegem Akademi Yay.

BALCI, Ali (2014). Örgütsel Gelişme. Ankara: Pegem Yayınları

BASS, Bernard M. (1960). Leadership, Psychology and Organizational Behavior. New York: Harper & Row Publisher.

BASS, Bernard M. (1992). “From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision.” Şu Kitapta: Ronald R. Sims, David A. Bednar, Donald D. White. Readimgs In Organizational Behavior. Massachusetts: Allyn and Bacon, 210.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Gül Yayınevi.

BATEMAN, Thomas S. ,Carl P. ZEİTHAML (1990). Management: Function and Strategy. United States Of America: Richard D. Irwin Inc.

BEDEIAN, Arthur G. (1986). Management. New York: The Dryden Press.

BENDER, Peter Urs (2006). İçten Liderlik (Çev. : İmren Kalyoncu ve Fatma Can Akbaş). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

BİNGÖL, Dursun (2010).İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

BİRDAL, İlker, Nilgün AYDEMİR (1992). Yönetim Teorileri. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

BLACK, J. Stewart, Lyman W. (2000). Management: Meeting New Challenges. New Jersey: Prentice Hall Inc

BOWDITCH, James L., Anthony F. BUONO. (1990). A. Primer On Organizational Behavior. United States Of America: John Wiley & Sons.

BOWDITCH, James L., Anthony F. BUONO. (2004). A. Primer On Organizational Behavior. United States Of America: John Wiley & Sons.

CAMERON, Kim S. , Robert E. QUINN (1999). Diagnosing And Changing Organizational Culture. United States Of America: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

CAMERON, Kim S. , Robert E. QUINN (2006). Diagnosing And Changing Organizational Culture. United States Of America San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

CAN, Halil (1994). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CELEP, Cevat (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

CHARLES, Mitchell (2002). Uluslararası İş Kültürü: Kültürel Bilinç ve Uluslararası İş Hayatı (Çev. İbrahim Bingöl). İstanbul: Kontent Kitap.

CHIBBER, M.L. , Nehru FELLOW (2013). Liderlik (Çev. Nasip Akasya). İstanbul: Dharma Yayınları. Şefik Matbaası.

COOK, Scott D. N. , Dvora YANOW (1996). “Culture and Organizational Learning” Michael D. COHEN, Lee S. SPROULL. Organizational Learning. Californica: Sage Publicarions Inc.

COX, Danny, John HOOVER (2003). Kızışan Ortamda Liderlik (Çev. : Mahmut Tuna). İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.

ÇALIŞKAN, Esra Nemli (2011). Uluslararası Yönetim Stratejik Bir Yaklaşım. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

ÇELİK, Vehbi (1997). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Önder Matbaacılık.

ÇETİN, Canan, Özcan DİNÇ, Erkan TAŞKIRAN, Ata ÖZDEMİRCİ (2010). Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi. İstanbul: İTO Yayınları.

ÇETİN, Canan (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. İstanbul: İTO Yayınları. Entegre Matbaacılık A.Ş.

ÇETİN, Canan (2009). Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması. İstanbul: İTO Yayınları. .Erkam Matbaacılık.

ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

DAFT, R. L. (2000). Management, Fifth Edition, The Dryden Press, New York.

DAFT, Richard L (1991). Management. United States Of America: The Dryden Press.

DAFT, Richard L (1997). Management. United States Of America: The Dryden Press.

DAFT, Richard L (2000). Management. United States Of America: The Dryden Press.

DAFT, Richard L, Martyn KENDRICK, Natalia VERSHININA (2010). Management. Unıted Kıngdom: South-Western Cengage Learning.

DAL, Vedat (2010). Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi. İstanbul: Altınoluk Yayın San. A.Ş. İTO Yayınları

DAVIS, John A. (2011). Rekabetçi Başarı Markalaşma Nasıl Değer Katar (Çev: Taner Karagüzel, Onur Basat, Alev Kuruoğlu, Lütfü Aydeniz, Hande A. Altay).İstanbul: Brandage Yayınları.

DAVIS, Keith, John W. NEWSTROM (1989). Human Behavior at Work. United States of America: McGraw – Hill Book Company.

DEĞİRMENCİ, Can Hikmet (2012). 21. Yüzyılda Liderlik Ve İş Dünyası. İstanbul: Bilge Karınca yayınları.

DERELİ, Toker (1976). Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

DESSLER, Gary (1980). Organization Theory: Integrating And Behavior. United States Of America: Prentice – Hall Inc.

DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: BETA Basım Yayın A.Ş.

DOĞAN, Binali (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

DOĞAN, Binali (2010). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınları

DONNELLY, James H, James L. GIBSON, John M. IVANCEVICH (1984). Fundamentals of Management. Teksas: Business Publications Inc.

DRUCKER, Peter F. (1996). Gelecek İçin Yönetim (Çev: Fikret Üçcan).İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

DÜREN, Zeynep (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

EFİL, İsmail (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Vipaş A.Ş.

Elearn, Training Companjy (2007). Management Extra; Leadership And Management In Organisations. Italy: Elearn Limited.

ERÇETİN, Şule (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım L.T.D.

ERDOĞAN, İlhan (1983). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.

EREN, Erol (1996).Yönetim Ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EREN, Erol (1998). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EREN, Erol (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EREN, Erol (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

EREN, Erol (2004).Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

EREN, Erol (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

EREN, Yakut (1989). Hun İmparatoru Attila'nın Liderlik Sırları. İstanbul: İlgi Yayıncılık.

ERENGİL, Cengiz, Adem ÖZBAY (2013). NLP ve Vizyoner Liderlik ile Kendi Kendinizin Lideri Olun. İstanbul: Armoni Yayıncılık.

ERKMEN, Turhan (2010). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ERTÜRK, Mümin (1998). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

FIEDLER Fred E. , Joseph GARCIA (1987). New Approaches To Effective Leadershıp. United States Of America: John Wiley & Sons Inc.

GENÇ, Nurullah (2007). Yönetim ve organizasyon. Ankara: seçkin yayıncılık A.Ş

GIDDENS, Anthony (2005). Sosyoloji (Çev: Zeynep Mercan). Ankara:Aytaç Yayınları.

GIDDENS, Anthony (2009). Sosyoloji Başlangıç Okumaları (Çev: Günseli Altaylar). İstanbul: Say Yayınlar.

GODDARD, Robert W. (1992). "Creative Leaders: Can Supply Meet Demand?'' Şu kitapta: Ronald R. Sims, Donald D. White, David A. Bednar. Readings In Organizational Behavior. Boston: Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster Inc, 203.

GOLEMAN, Daniel (2002). Lideri Lider Yapan Nedir? (Çev: Nurettin Elhüseyni).İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.

GORDON, Thomas (1997). Etkili Liderlik Eğitimi (Çev: Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.

GÖRÜCÜ, Veysel (2010). Yerel Yönetimlerde Katılım Ve Demokrasi. İstanbul: Arya Yayıncılık.

GREENBERG, Jerald, Robert A. BARON (2000). Behavior In Organizations: Understarding and Maraging The Human Side Of Work Jerald Greenberg. New Jersey: Prentice Hall Inc.

GÜLLÜOĞLU, Özlem (2011). Örgütsel İletişim. Konya: Eğitim Kitabevi.

GÜMÜŞ, Mustafa (1995). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

GÜMÜŞ, Sefer, Beşir SEZGİN (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi. İstanbul: Hiperlink Yayınları

GÜNAYDIN, Hasan (2007). Ekonomik Psikoloji. İstanbul: Elit Kültür Yayınları.

GÜNEY, Salih (2000). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

GÜNEY, Salih (2012). Örgütsel Davranış. Ankara: Noel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti

GÜROL, Yonca Deniz (2011).Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

GÜVEN, Sami (1999). Toplumbilimi. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

HANDY, Charles B. (1976). Understanding Organizations. Great Britain: Perguin Books.

HANNAGAN, Tim (1995). Management Concepts & Proctices. Great Britain: Pitman Publishing.

Harvard Business School Press (2007). Liderlik (Çev: Ahmet Kardam). İstanbul: Optimist Yayınları.

HARVEY, Don, Donald R. Brown (2001). An Expenentia Approach To Organization Development. New Jersey: Prentice- Hall Inc.

HATCH, Mary Jo (2011). Organizations: A Very Short Introduction. New York: Oxford Üniversity Press

HATCH, Mary Jo, Ann L CUNLIFFE (2006). Organization Theory. New York: Oxford University Press

HATİPOĞLU, Zeyyat (1993). Temel Yönetim Ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

HAYRAN, Osman, Haydar SUR (1998). Sağlık Hizmetleri El Kitabı. İstanbul: Yüce Yayım Dağıtım A.Ş

Healthcare Performance And Organisational Culture. United Kingdom: Radcliffe Medical Press Ltd

HEIFETZ, Ronald, Marty LINSK (2004). Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık (Çev: Ahmet Kardam). İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.

HEIM, Pat, Edwood N. CHAPMAN (1997). Liderliği Öğrenmek (Çev: Tülay Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları.

HELLRIEGEL, Don, John W. SLOCOM (1982). Management. United States of America: Addison Wesley Publishing Company Inc.

HELLRIEGEL, Don, John W. SLOCUM JR. , Richard W. WOODMAN (1995). Organizational Behavior. St. Paul: West Publishing Company.

HERSEY, Paul (1984). The Situational Leader. New York: Warner Books Inc.

HERSEY, Paul, Kenneth H. BLANCHARD, Dewey E. JOHNSON (2008). Management of Organizational Behavior. United States of America: Pearson Education Inc.

HERSEY, Paul, Kennth BLANCHARD (1988). Management of Organizational Behavior (Utilizing Human Resources). New Jersey: Prentice Hall.

HICKS, Herbert G (1972). The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach. United States of America: McGraw- Hill Book Company.

HICKS, Herbert, C. Ray GULLETT (1981). Management. United States of America: McGraw – Hill Inc

HITT, Michael A., C. Chett MILLER, Adrienne COLELLA (2006).Organizational Behavior: A Strategic Approach. United States of America: John Wiley & Sons Inc

HITT, William D. (1988). The Leader-Manager: Guidelines For Action. Ohio: Battelle Press.

HODGETTS, Richard M. (1997). Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama (Çev. Canan Çetim, Esin Can Mutlu). İstanbul : Der Yayınları.

HOLT, David (1987).Management: Princides and Practices. United States of America: Prentice-Hall Icd.

ISAKSER, Scott G., Joe TIDD (2006). Meeting The Challenge: Leadership For Transformation And Growth. England: John Wiley & Sons ltd

IZGAR, Hüseyin (2012).” Çalışanlardan Stres Ve Tükenmişlik.” Şu kitapta: Hüseyin IZGAR. Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Kitabevi, 130.

JOHNS, Gary, Alan M. SAKS (2005). Organizational Behavior: Understanding And Managing Life At Work. Toronto, Ontario: Person Education Canada Inc.

KAYA, Ali (2007). Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

KEÇECİOĞLU, Tamer (2003). Lider & Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

KEÇECİOĞLU, Taner (1998). Liderlik ve liderler. İstanbul: Kal-der Yayınları. .

KILINÇ, Mustafa (2009). Etkin Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri LTD. ŞTİ.

KOÇEL, Tamer (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

KOÇEL, Tamer (2001). İşletme Yöneticiliği.

KOÇEL, Tamer (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş

KOÇEL, Tamer (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.

KOÇEL, Tamer (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

KOLASA, Blair J. (1979). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. (Çev: Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe). İstanbul: Fatih Yayınevi.

KOONTZ, Harold, Cyril O’DONNELL (1976). Management: A systems of Contingency Analysis of Managerial Functions. United States of America: McGraw-Hill Book Company.

KOONTZ, Harold, Cyril O’DONNELL, Heinz WEIHRICH (1984). Management. Japan: McGraw-Hill Book Company.

KOPARAL, Celil (2012). Yönetim ve Organizasyon-I. Eskişehir: AÖF Yayınları.

KORKMAZYÜREK, Haluk, Harun ŞEŞEN (2008). “İş Yaşamında Stres Ve Stresle Baş etme” Şu kitapta: M. Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK, Çağdaş Yönetim Ve Örgütsel Başarım. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 329-332.

KOTTER, John P. (1988). The Leadership Factor. Free Press.

KOTTER, John P. , James L. HESKETT (1992). Corporate Culture And Performance. New York: The Free Press.

KOUZES, James, M., Barry Z. POSNER (1995). The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.

KUTANİS, Rana Özen (2003). Örgütlerde Davranış Bilimleri. İstanbul: Sakarya Kitabevi.

LESSEM, Ronnie (1990). Managing Corporate Culture. England: Gawer Publishing Company.

LINSTEAD, Stephen, Liz FULOP, Simon LINNEY (2004). Management And Organization. New York: Palgrave Macmillan

LONGENECKER, G Justin, Charles D, PRINGLE (1984). Management. United States of America: Bell & Howell Company.

LUSSIER, Robert N. (2002). Human Relations In Organizations. New York: McGraw –Hill Inc.

LUTHANS, Fred (1992). Organizational Behyavior. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

MESCON, Michael H. , Michael ALBERT, Franklin KHEDOURI (1987). Management. New York: Harper & Row Publishers Inc.

MITCHELL, Terence R, James R. Jr. LARSON (1987). People In Organizations: Ar Introduction to Organizational Behavior. United States of America: Mc Graw – Hill Book Company.

MİNİBAŞ, Jale, Turhan ERKMEN (2008). Yönetim Kültür İletişim. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD ŞTİ.

MONDY, R. Wayne, Arthur SHARPLİN, Robert E. HOLMES (1986). Management: Concepts and Practices. United States of America: Allyn and Bacon Inc.

MONDY, R. Wayne, Shane R. PREMEARX (1995). Management: Concepts, Practices and skills. New Jersey: Prenctice Hall INC.

MUCUK, İsmet (2008). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

MULLINS, Laurie J. (2005). Management And Organizational Behavior. London: Prentice Hall.

NORTHCRAFT, Gregory B. , Margaret A. NEALE (1990). Organizational Behavior. United States of America: The Dryden Press.

OAKLEY, Ed, Doug KRUG (1993). Enlightened Leadership. New York: Simon & Schuster Inc.

OBENG, Eddie (1997). Her Şey Değişiyor- Proje Lideri'nin El Kitabı. Dünya Yayınları.

OMAY, Umut (2009).Emeğin Kültür ve Manipülasyon Teorisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Organizational Behavior: Corceps, controversies Applications (1996).

ÖZCAN, Esra Dinç (2011). Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ÖZDEMİR, Hikmet (2006). Atatürk'ün Liderlik Sırları. Ankara: Başkent Üniversitesi Basın Yayın ve Halka İlişkiler Bürosu.

ÖZEL, Mustafa (1996). Yöneticilik Dersleri. İstanbul: İz Yayıncılık.

ÖZEL, Mustafa (1998).Liderlik Sanatı. İstanbul: İz Yayıncılık.

ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN (2005). Temel İşletmecilik Bilgisi. İstanbul: Nobel Kitabevi.

ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL (2004). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web. Ofset Tesisleri.

ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL (2010). Örgütsel Davranış. Bursa:Ekin Basım Yayın Dağıtım.

REITZ, H. Joseph (1987).Behavior In Organizations . The United States Of America: Irwın.

ROBBINS, Stephen P. (1989). Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications. New Jersey: Prentice Hall Inc.

ROBBİNS, Stephen P. (2005). Essential of Organizational Behavior. United States of America: Pearson Education Inc.

ROBERTS, Karlene H, David Marshall HUNT (1991). Organizational Behavior. Boston, Massachusetts: PWS- Kent Pubishing Company

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek VERGİLİEL TÜZ (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer TOKOL (2001). İşletme. Bursa: Ezgi Yayınları.

SAFTY, Adel, Léo BRUNO, Bernard M. BASS vd (2006). Global Leadership. Istanbul: Istanbul Commerce University Publications.

SAĞLAM, Mehmet (1979). Örgütsel Değişme. Ankara: Doğan Basımevi

SALTÜRK, Metin (2008). Yönetim Başarısı ve Kişilik. İstanbul: Kardak Dağıtım. Prizma Pres Matbaacılık A.Ş.

SARUHAN, Sadi Can, Müge AYLA (2003). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. A.Ş

SCHERMERHORN JR, James G. HUNT, Richard N. OSBORN (2000). Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons Inc.

SCHERMERHORN JR, John R (1996). Management. United States of America: John Wiley & Sons Inc.

SCHERMERHORN JR, John R. , James G. HUNT, Richard N.OSBORN (1994). Managing Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons Inc.

SCHERMERHORN, JR. , John R. , James G. HUNT, Richard N. OSBORN (1997). Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons Inc.

SCOTT, Tim, Russell MANNION, Huw DAVIES ve Martin MARSHALL (2003).

SEÇKİN, Mehmet (2011). Atatürk'ün Liderlik Sırları. İstanbul: Günyüzü Yay. Bas. Dağ.

SEYMEN, Oya Aytemiz, Tamer BOLAT (2002). Örgütsel Öğrenme Ve Kıyaslama Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması. Bursa: Ezgi Kitabevi.

SHELTON, Ken (1997). Sahte Liderliğin Ötesinde (çev: Ahmet Ünver). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım A.Ş.

SMITH, Philip (2001). Cultural Theory: An Introduction. The United States: Blackwell Publishing Ltd.

STONER, James A. F., Charles WANKEL (1986). Management. New Jersey: Prentice Hall Inc.

ŞEN, Salim (1979). İşletme Yönetimi.

ŞİMŞEK, M. Şerif (2010). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Kitapevi.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK (2011).Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK (2001).Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ŞİMŞEK, Şerif, Adnan ÇELİK, Tahir AKGEMCİ(2014).Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Eğitim Kitabevi.

ŞİŞMAN, Mehmet (1994). Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

TANNENBAUM, Robert, Irving R. WESCHLER, Fred MASSARIK (1961). Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. New York: McGraw-Hill Book Company.

TAŞKIN, Erdoğan (1997). İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı Ve Oluşumu. İstanbul: Kazancı Matbacılık.

TEKİNOĞLU, Hüseyin (2005). Fatih Sultan Mehmet Han'ın Yönetim ve Liderlik Sırları. İstanbul: Kum saati Yayınları.

TIMM, Paul R. , Brent D. PETERSON (1986). People At Work: Human Relations In Organizational. United States Of America: West Publishing Company.

TORLAK, N. Gökhan (2008). Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

TRAMPENAARS, Alfons, Charles HAMPDEN (1998).Küresel İş Yönetimi Ve Kültürel Çeşitlilik (Çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları.

TUTAR, Hasan (2000). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Büro Yönetimi Teknikleri. Erzurum: Aktif Yayın Dağ. San. Tic. Ltd. Şri.

UNUTKAN, Göksel Ataman (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, Oğuz ERSUN, Meral TOPRAK (2000).Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri. İstanbul: İTO Yayınları

VAROL, Muharrem (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

VECCHİO, Robert P. (1991). Organizational Behavior. United States of America: The Dryden Press.

VURAL, Beril Akıncı (2005). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.

WERNER, Isabel (1993). Liderlik ve Yönetim (Çev. Vedat Öner).İstanbul: Rota Yapım Tanıtım A.Ş.

WILLIAMS, J. Clifton (1982). Human Behavior In Organizations. Ohio: South-westen Publishing Co.

YAHYAGİL, Mehmet (2001). Kobilerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları. İstanbul: İTO Yayınları Su Matbaacılık LTD. ŞTİ.

YENİÇERİ, Özcan, DEMİREL, Yavuz (2006). "Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi." Şu kitapta: Özcan Yeniçeri. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 287-288

YILDIRIM, Veysel (2000). Genel İşletmecilik (I-II) Ders Notları. Adapazarı: Değişim Yayınları.

YILDIRIM, Veysel (2000). Genel İşletmecilik. Sakarya: Değişim Yayınları.

YIMAZ, Hüseyin (2011). Güçlendirici Liderlik. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

YUKL, Gary (2006). Leadership In Organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall

MAKALELER, BİLDİRİLER, DİĞER BASILI YAYINLAR

ACAR, A. Zafer (2013). " Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma." İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (2): 12-13.

ACAR, A. Zafer (2009). " Lojistik İşletmelerinde Teknoloji Kullanımının Örgütsel Bağlılığa Etkileri. " Ömer TORLAK, Erkan ERDEMİR, Özlem UZUN, Sıtkı ÇORBACIOĞLU. 17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul: Kahraman Neşriyat Ofset San. Tic. Ltd. Şti: 2.

AKBOLAT, Mahmut, Oğuz IŞIK, Ali YILMAZ (2013). " Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. " Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 6 (11):39-40.

AKBULUT Mahmut, Abdurrahman AKAR, (2013)." Tükenmişlik ve sağlık sektörü" Örgütsel Davranış Kongresi Bildirimler Kitabı. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları: 39-40.

AKINCI, Zeki 2002. "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama ." Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4):6

ALİ, Qamar, Manqoosh Un REHMAN (2011). "Cultural Diagnosis: An Empirical Investigation of Cellular Industry of Pakistan". Asian Journal of Business Management, 3(4): 279-280.

ALTUN, Sadegül akbaba (2003). " İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri." İlköğretim Online, 2.(1): 12. **(**www.İlkoğretim-online.org.tr**)**

ARSLANTAŞ, C. Cüneyt, Işıl PEKDEMIR (2007). " Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma." Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1): 262.

ARSLANTAŞ, Halis Adnan (2008). Örgüt Kültürü, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi 175.

AY, Canan (2005). "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü." Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 12(2): 37.

BAKAN, İsmail (2009)." Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması." Tısk Akademi Dergisi, 1: 138-146-165.

BERBER, Aykut (2000). "Dönüşümsel Ve Etkileşimsel. Lideriık Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim Ve Organizasyon İçerisindeki Rolü". Yönetim Dergisi,(36): 41.

BOLAT, Tamer, Oya Aytemiz SEYMEN, (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde " Dönüşümcü Liderlik Tarzı "nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 60-85.

CAMERON, Kim S.,Sarah J. FREEMAN (1991). "Cultural Congruence, Strength, And Type: Relationships To Effectiveness." Research In Organizational Change Development, 5 : 28.

CENGİZ, Mahmut, Mehmet KUL (2008). "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yolsuzluğun İçselleştirilmesinin Sosyolojik Analizi." Polis Bilimleri Dergisi, 10 (3): 66.

CEYLAN, Adnan, Halit KESKİN, Şule EREN (2005). "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma."

Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 16 (51): 32-42.

COLQUİTT, jason A (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. Journal of Applied Psychology 86(3): 386-400.

ÇETİN, Necip (2008). " Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri." Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (23):75.

ÇETİN, Şahin, Mehmet KORKMAZ, Cahit ÇAKMAKÇI (2012). " Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider – Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi." Kurum Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18 (1): 15.

DİNÇER, Müjde Ker, Selin BİTİRİM (2007). "Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak." İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi 59-71.

DİNÇÖZCAN, Esra, Pelin VARDARLIER, Melisa ERDİLEK KARABAY, Gönül KONAKAY, Canan ÇETİN (2012). "Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Güven Rolü." Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergi, 10(37) :2

ERASLAN, Levent (2004). " Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik." Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 6 (1): 1-21

ERASLAN, Levent. (2002). Liderlikte Post-Modern Bir Pradigma: Dönüşümcü Liderlik, http://www.insanbilimleri.com (10.12.2005).

ERDEM, Orhan, Metin DİKİCİ (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi.'' Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29): 203.

ERDEM, Ramazan, Orhan ADIGÜZEL, Aslı KAYA (2010). "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları Ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri." Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (36): 79.

EREN, Müfide Şule, Özlem Çakır TİTİZOĞLU (2014). " Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri." Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research), (27): 276-277-297.

ERKMEN, Turhan (1977). "Reengineering And Organızational Culture." İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2 (2): 160.

ERKMEN, Turhan, Hüner ŞENCAN (1994). "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması". İstanbul Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, :23(2): 124.

ERTAN-KANTOS, Züleyha (2011). "Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme." Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Journal of Educational Sciences Research, 1(1): 149.

ERTÜRK, Emel, Tamer KEÇECİOĞLU (2012). " Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama" Ege Akademik Bakış Dergisi. 12 (1): 39-52.

FARAHA, Majid, Marzieh TAGHADOSİ, Mehdi BEHBOUDI (2011). "An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran". International Business Research, 4(4): 212-213.

GAGLİARDİ, Pasquale (1986). The Creation and Change Of Organizational Cultures: A Conseptual Framework, Organization Studies, 7(2): 117-134.

GOFFEE, Rob, Gareth JONES (1996) . "What Holds The Modern Company Togethe." Harward Business Review, (12): 134.

GREENBERG, (2009).everybody talks about Organizational justice, but nobody does anything about it. Industdial and Organizational psyhology, 2: 181-195.

GROVES, Kevin S. , Michael A. LAROCCA (2011). "An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corparate Social Responsibility." Journal of Business Ethics , (103):512-513

GÜÇLÜ, Nezahat (2003). Örgüt Kültürü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara.

GÜVEN, Mehmet, İsmail BAKAN, Salih YEŞİL (2005). " Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması." Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 12 (1): 131.

HELVACI, M. Akif (2008). "Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2): 175-176

HUYSAMEN, R. , J.M SCHEPERS, J ZAAIMAN (2003). "The Behavıoural And Personalıty Correlates Of Transactıonal And Ttransformatıonal Leadershıp." SA Journal of Human Resource Management, 1 (2): 53

İLĞAN, Abdurrahman, (2008). "Örgütsel Değişim / Değişme" Milli Eğitim Dergisi (177): 83.

JANDAGHI, Gholamreza, Hassan Zareel MATIN, Ali FARJAMI (2009). "Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies". The Journal of International Social Research, 2(6): 360.

KAWATRA, Shelly, Venkat R. KRİSHNAN (2004). "Impact of Gender and Transformational Leadership on Organizational Culture''. NMIMS Management Review, 16 (1-2): 3-4.

KONOVSK, M.A, D.S.PUGH (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. Academy of Management Journal 37(3): 656-669.

KÖSE, Sevinç, Semra TETİK, Cuma ERCAN (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler." Yönetim ve Ekonomi Dergisi (Celal Bayar Üniversitesi), 7 (1):129.

LUND, Daulatram B., (2003). " Organizational culture and job satisfaction." The Journal of Business & Industrial Marketing 18 (3): 221.

MURAT, Güven, Banu AÇIKGÖZ (2008). " Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler." Kamu-İş Dergisi 10(2): 169.

O'REİLLY III,Charles A, Jennifer Chatman and David F. CALDWELL (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3 (Sep., 1991), pp. 487-516

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine, Leyla SEVİM (2005). "Reddin in üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırması''. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, 12(2): 91-104.

P. KAMİSAN, Arif, Brian E. M. KING (2013). "Transactional and Transformational Leadership: A Comparative Study of the Difference between Tony Fernandes (Airasia) and Idris Jala (Malaysia Airlines) Leadership Styles from 2005-2009 ''. International Journal of Business and Management, 8(24): 108.

PİLLAİ, R, T.A. SCANDURA ve Williams, E.A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. Journal of International Business Studies, 30(4): 763-779.

PYSZKA, Adrian, Michal, PİTAT (2011). "Applying Trompenaars Typology Of Organizational Culture To Implementation Of CSR Strategy." Journal of Intercultural Management 3 (2): 114-115.

SCHERMELLEH-ENGEL, Karin, Helfried, MOOSBRUGGER (2003). Evaluating the fit of structural equation models:Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

SEIDMAN, William, Michael MCCAULEY (2011). "Transformational Leadership In a Transactional World" . OD Practitioner, 43(2): 46.

ŞAHİN, Bayram. (2009). " Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. " Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (3): 106-107

ŞEN, Yasemin, Murat YAŞLIOĞLU (2010). "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 21(66):99

TANRIVERDİ, Haluk, Safiye PAŞAOĞLU, (2014). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma." Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,13(50): 277

TASLAK, Soner (2008). "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisel Bir Değerlendirme". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (31): 128-129.

TICLAU, Tudor, Cristina MORA (2012). "Transformational Leadership in The Public Sector. A Pilot Study UsingMLQ To Evaluate Leadership Style in Cluj County Local Authorities". Revista de Cercetare Şi Interventie Social, (6): 80.

TUNÇER, Polat (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, Sayıştay Dergisi, Sayı 80.

TÜTÜNCÜ, Özkan, Yılmaz AKGÜNDÜZ (2012). " Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma." Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 23 (1): 59-72.

UĞURLUOĞLU, Özgür, Yusuf ÇELİK (2009). " Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri." Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12 (2) : 121-156.

UZUN, Özlem, Yılmaz TAMİMİ (2007). "Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Boyutunun Metaforlarla Analizi" Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8 (1): 7.

VINGER, Gift, Frans CILLIERS (2006). "Effectıve Transformatıonal Leadershıp Behavıours for managıng change." SA Journal of Human Resource Management, 4 (2): *2*.

YAVUZ, Ercan (2009). " İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma." İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2): 51-69.

YELBOĞA, Attila (2012). " Örgütsel Adalet İle İş doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma." Ege Akademik bakış dergisi, 12(2) :172-173

YURDAKUL, A. Taha, Hakan BAYRAMLIK, Şahin ÇETİN (2013). "İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Örgüte Duydukları Güven Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü." M. Kemal DEMİRCİ, Eren GÜMÜŞTEKİN, Derya Ergun ÖZLER, Ceren Giderler ATALAY. 21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ltd: 71.

EK-1

BÖLÜM I

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen size en uygun gelen seçeneğin tercih kutucuğuna X işareti koyunuz.

1. **Cinsiyetiniz:**

   ( ) Kadın ( ) Erkek

2. **Yaşınız:**

   ( ) 18–25 ( ) 26-33 ( ) 34-40

   ( ) 41-48 ( ) 49-56 ( ) 57 ve yukarısı

3. **Medeni Durumunuz:**

   ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Dul

4. **Eğitim Durumunuz:**

   ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

   ( ) Meslek Yüksek Okulu ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

   ( ) Doktora

5. **Bu Şirketteki Çalışma Süreniz:**

   ( ) 2 Yıl ve Daha Az ( ) 3-5 ( ) 6-8

   ( ) 9-11 ( ) 12-14 ( ) 15 Yıl ve Yukarısı

6. **Bu Şirketteki Göreviniz (lütfen belirtiniz):**……

EK-1 (Devam)

BÖLÜM II

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
A. İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ					
1. Liderimiz onun yanında olmamız için bizi iyi hissettirir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Liderime olan inancım tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Liderimle birlikte olduğum için gurur duyarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
B. İLHAM VERİCİ MOTİVASYON					
4. Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Liderimiz ne yapılabileceği hakkında ilgi çekici vizyonlar sağlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Liderimiz işlerimizdeki anlamı bulmamız için bize yardım eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

EK-1 (Devam)

C. ENTELEKTÜEL UYARIM					
7. Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Liderimiz kafa karıştırıcı şeylere yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında tekrar düşünmemizi söyler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
D. BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ					
10. Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

EK-1 (Devam)

BÖLÜM III
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu organizasyonun hedefleri açıkça ifade edilmiştir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Bu organizasyonun işbölümü esnektir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Denetçim/amirim ile olan ilişkim uyumludur/barışçıldır/dostanedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. İşim bir insan olarak gelişmem için bana fırsat sunar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Bir üst amirim bana ve benim çalışma grubuma yararlı olan fikirlere sahiptir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Bu organizasyon değişime karşı koymaz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Kişisel olarak ben kendi çalışma birimimin belirlenmiş hedefleri ile hemfikirimdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Bu organizasyonun işbölümü hedeflere ulaşmak için aracıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. İş ile ilgili bir sorunum olursa iş yerinde her zaman birisiyle konuşabilirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. Bu organizasyonun ücret cetveli ve yararları her çalışana eşitlik sağlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. İyi bir iş yapmak için ihtiyaç duyduğum bilgiye sahibimdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. Bu organizasyon yeteri kadar yeni politikaları ve prosedürleri uygulamaya koymaz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Bu organizasyonun amacını anlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

EK-1 (Devam)

14. Organizasyonun iş bölümündeki tavrı mantıklıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15. Çalışma grubumun üyeleri ile olan ilişkim profesyonel olmakla birlikte arkadaşçadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16. Bu organizasyonda terfi için fırsat vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17. Bu organizasyon kendisini birarada tutmak için yeteri kadar mekanizmaya sahiptir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18. Bu organizasyon değişimi açıktır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19. Bu organizasyonun öncelikleri çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20. Benim çalışma birimimin yapısı iyi tasarlanmıştır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21. İşimi tam anlamıyla yapmak için ihtiyaç duyduğum ilişkileri kurdum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22. Aldığım maaş yerine getirdiğim iş ile orantılıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23. Ne zaman yardım gerekirse diğer çalışma birimleri benim çalışma birimime yardımcı olurlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24. Zaman zaman işim hakkındaki bir şeyleri değiştirmeyi severim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25. Çalışma birimimin hedeflerine karar verirken daha az bilgi akışı arzu ederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26. Bu organizasyonun iş bölümü hedeflere ulaşmak için verilen çabaya yardım eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27. Bu organizasyonda çözümlenmemiş çatışmaya dair kanıt yoktur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28. Sonuçlandırılması gereken bütün görevler ödüller ile bağlantılıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29. Bu organizasyonun planlama ve kontrol çabaları organizasyonun büyümesine ve gelişmesine yardımcıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30. Bu organizasyon değişim yeteneğine sahiptir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

ÖZGEÇMİŞ

Gizem Erkunt 1990 yılında İstanbul'da doğdu. 2008 yılında İstanbul Mustafa Saffet Anadolu Lisesinden mezun oldu. 2008-2012 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdi. 2013 yılında da aynı Fakültenin Uluslararası İlişkiler Bölümünden mezun oldu. 2012 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programına başladı. Yüksek lisans eğitimine devam ederken, 2014 yılında Yapı ve Kredi Bankası Bankacılık Üssü' nde krediler yetkilisi olarak görev aldı.