

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDER DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Khan Muhammed RAJABİ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Eylül , 2020

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDER DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Khan Muhammed RAJABİ
(Y1812.040008)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Eylül , 2020

ONAY FORMU





YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider Davranışlarının Örgüt Kültürüne (kurum kültürü) Etkis ve Buna Yönelik Bir araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (15/09/2020)

Khan Muhammed RAJABİ



ÖNSÖZ

Tez çalışmalarımın her aşamasında çok değerli bilgi, tecrübe ve önerileriyle beni hiç bir zaman geri çevirmeyen ve hep yönlendiren, desteğini ve anlayışını bir an olsun esirgemeyen tez danışmanım Sayın Değer Prof. Dr. Salih Güney hocma sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim.

Anket çalışmalarımda bana yardımcı olan başta Afghanistan İstanbul Başkonsolosluğu, Acıbadem Beşiktaş hastane, doktorları ve yöneticilerini ve bu konuda bana destek olan ve zaman ayırtan tüm arkadaşlarıma teşekkür edirim.

Ayrıca bana yüksek lisans eğitimim süresince hep destek olan eşime, hayatımın boyunca maddi manevi destek veren aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eylül, 2020

Khan Muhammed RAJABİ



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, TEMEL TAŞLARI, KURALLARI VE BENZER KAVRAMLARDAN FARKI.....	3
2.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı	3
2.2 Liderliğin Önemi	5
2.2.1 Liderliğin insanlar açısından önemi	6
2.2.2 Liderliğin gruplar açısından önemi	10
2.2.3 Liderliğin işletmeler açısından önemi	11
2.2.4 Liderliğin toplumlar açısından önemi.....	12
2.3 Liderliğin Gelişim Süreci.....	12
2.4 Liderliğin Temel Taşları	14
2.5 Liderlik Kuralları.....	16
2.6 Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı.....	17
2.6.1 Yönetici ve lider farkı.....	18
2.6.2 Başkan ile lider farkı.....	20
2.6.3 Komutan ve lider farkı.....	20
2.6.4 Şef ve lider farkı	21
2.6.5 Popüler kişi ve lider kişi farkı	21
3. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ VE LİDERLERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER	23
3.1 Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri	23
3.1.1 Lider ve ödüllendirme gücü	24
3.1.2 Lider ve cezalandırma gücü	25
3.1.3 Lider ve yasal güç.....	26
3.1.4 Lider ve uzmanlık gücü	27
3.1.5 Lider ve beğeniye dayanan güç (karizmatik güç)	27
3.2 Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	28
3.2.1 Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak	28
3.2.2 Takipçilerine empatik yaklaşmamak	28
3.2.3 Ödüllendirmede yanlış davranmak	29
3.2.4 Yaptığı hatalarda ısrar etmek	29
3.2.5 Sahip olduğu gücü çok önemsemek	29

3.2.6 Ruhsal açıdan olgun davranmamak	30
3.2.7 Kendisinden sonra yeni liderlerin yetişmesini engellemek	30
3.2.8 Kişisel menfaatlerini ön planda tutmak	30
3.2.9 Değişime direnmek	30
3.2.10 Gündemi takip etmemek	31
3.2.11 Yeni hedefler belirleyememek	31
3.2.12 Takipçilerin cesaretini kırmak	31
4. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR.....	33
4.1 Büyük Adam Kuramı	33
4.2 Özellikler Kuramı	34
4.2.1 Fiziksel nitelikler	35
4.2.2 Zihinsel Nitelikler	36
4.2.3 Kişilikle ilgili nitelikler	36
4.2.3.1 Bireysel güven.....	37
4.2.3.2 İkna yeteneği	37
4.2.3.3 Anlama kabiliyeti	37
4.2.3.4 Fikirleri açık olarak belirtme ve konuşma yeteneği	38
4.2.3.5 Sakin olma	38
4.2.3.6 Dinleme kabiliyeti	38
4.2.3.7 Sorumluluk duygusuna sahip olma	39
4.2.3.8 İnisiyatif kullanabilme	39
4.2.3.9 Diğer kişilik özellikleri	39
4.2.4 Sosyo-ekonomik nitelikler.....	39
4.3 Davranışsal Liderlik Kuramları	40
4.3.1 Iowa Üniversitesinin yaptığı liderlik araştırmaları	41
4.3.2 Ohio State Üniversitesinin araştırmaları	42
4.3.3 Michigan Üniversitesinin araştırmaları	43
4.3.4 Likert'in sistem 1-4 liderlik modeli	44
4.3.5 Black ve mouton'un yönetsel diyagram modeli	45
4.3.6 McGregor'un X ve Y teorileri	46
4.4 Durumsal Liderlik Kuramları	48
4.4.1 Fiedler'in durumlara ve koşullara göre liderlik kuramı	48
4.4.2 House'un amaçlara yönelik liderlik kuramı	50
4.4.3 Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı	51
4.4.4 Hersey ve Blanchard'in durumsallık liderlik kuramı.....	54
4.4.5 Vroom- Yetton'un kararlara katılım ve karar verme liderlik kuramı	56
4.4.6 Lider – Üye değişim kuramı	57
5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL	
ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER,	
ASTLAR ÜZERİNDE ETKİLERİ VE ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ	
LİDERLERİN FONKSİYONLARI	61
5.1 Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı	61
5.2 Dönüşümcü Liderliğin Önemi	62
5.2.1 Dönüşümcü liderliğin çalışanlar açısından önemi	62
5.2.2 Dönüşümcü liderliğin işletmeler açısından önemi.....	62
5.2.3 Dönüşümcü liderliğin toplumlar açısından önemi	64
5.3 Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	65
5.4 Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları	66
5.4.1 İdealize edilmiş etki (Karizma).....	67
5.4.2 İlham verici motivasyon	67

5.4.3 Entelektüel uyarım.....	68
5.4.4 Bireyselleştirilmiş ilgi.....	68
5.5 Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	69
5.6 Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri	71
5.7 Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları	72
6. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI	75
6.1 Etkileşimci Liderlik Kavramı ve Tanımı	75
6.2 Etkileşimci Liderliğin Önemi.....	76
6.2.1 Etkileşimci liderliğin çalışanlar açısından önemi.....	76
6.2.2 Etkileşimci liderliğin işletmeler açısından önemi	77
6.2.3 Etkileşimci liderliğin toplumlar açısından önemi	78
6.3 Etkileşimci Liderliğin Boyutları.....	78
6.3.1 Koşullu ödüllendirme	78
6.3.2 İstisnalarla yönetim	79
6.3.3 Tam serbesti tanıyan liderlik.....	79
6.4 Etkileşimci Liderliğin Özellikleri.....	80
6.5 Etkileşimci Liderliğin Fonksiyonları.....	80
7. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI	83
8. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	89
8.1 Kültür Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri ve Fonksiyonları.....	89
8.1.1 Kültür kavramı ve tanımı	89
8.1.2 Kültürün önemi	90
8.1.2.1 Kültürün bireyler açısından önemi	90
8.1.2.2 Kültürün Kurumlar Açısından Önemi	91
8.1.2.3 Kültürün Toplum Açısından Önemi	92
8.1.3 Kültürün özellikleri	92
8.1.4 Kültürün fonksiyonları.....	93
8.2 Örgüt Kültürü, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonlarını Oluşturan Temel Ögeler ve Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar	94
8.2.1 Örgüt kültürü ve tanımı	94
8.2.2 Örgüt kültürünün önemi.....	95
8.2.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi.....	95
8.2.2.2 Örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemi	95
8.2.2.3 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi	96
8.2.3 Örgüt kültürünün özellikleri.....	96
8.2.4 Örgüt kültürünün fonksiyonları.....	97
8.2.5 Örgüt kültürünü oluşturan temel ögeler.....	97
8.2.5.1 Normlar	98
8.2.5.2 Değerler.....	99
8.2.5.3 İnançlar.....	99
8.2.5.4 Dil	99
8.2.5.5 Simgeler ve semboller.....	100
8.2.5.6 Liderler ve kahramanlar	100
8.2.5.7 Törenler ve seremoniler	101
8.2.5.8 Hikâyeler ve efsaneler.....	101
8.2.5.9 Ritüeller.....	101
8.2.6 Örgüt kültürü konusunda yapılan sınıflandırmalar	102
8.2.6.1 Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması	102

8.2.6.2 Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü sınıflandırması.....	103
8.2.6.3 Kano'nun örgüt kültürü sınıflandırması.....	104
8.2.6.4 Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırması	105
8.2.6.5 Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması	106
8.2.6.6 Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	107
8.2.6.7 Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	108
8.2.6.8 Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	109
8.2.6.9 Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	109
8.2.6.10 Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	110
8.2.6.11 Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	112
8.2.6.12 Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	113
9. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	115
9.1 Araştırma Varsayımları	115
9.2 Araştırma Sınırlılıkları	115
9.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	116
9.3.1 Araştırmanın modeli.....	116
9.3.2 Araştırmanın hipotezleri.....	116
9.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	117
9.5 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri ve Analiz Araçları	117
9.6 Ölçme Araçları İle İlgili Faktör Analizi Ve Bulgular	119
9.6.1 Çok faktörlü liderlik ölçeği.....	119
9.6.1.1 Etkileşimci liderlik davranışları ölçeği.....	119
9.6.1.2 Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeği.....	122
9.6.2 Araştırmaya katılan çalışanlar hakkında genel bilgiler	128
9.6.3 Araştırmaya katılan çalışanların Çok FAKTÖRLÜ liderlik ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları.	131
9.6.4 Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları	139
9.6.5 Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili analizler.....	147
9.6.6 Araştırma hipotezlerinin test edilmesi.....	154
10. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	160
KAYNAKLAR.....	170
EKLER	182
ÖZGEÇMİŞ.....	188

KISALTMALAR

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





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Bennis'e Göre Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	19
Çizelge 4.1: Özellikler Kuramına Göre Lider Nitelikleri	35
Çizelge 4.2: Liderlik Değişkeni	44
Çizelge 4.3: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımları	54
Çizelge 5.1: Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri	66
Çizelge 7.1: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin farkları	85
Çizelge 7.2: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Farkları	87
Çizelge 8.1: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	106
Çizelge 8.2: Japon ve Amerikan firmaları Ouchi'nin teorisinin temel değerlerine göre karşılaştırılması	108
Çizelge 9.1: Etkileşimci Liderlik Davranışların ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.	121
Çizelge 9.2: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	122
Çizelge 9.3: Çalışmada İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal), İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel) alt boyutları birleştirilerek tek boyut haline getirilmiştir.	124
Çizelge 9.4: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	125
Çizelge 9.5: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları	126
Çizelge 9.6: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	128
Çizelge 9.7: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	129
Çizelge 9.8: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi	130
Çizelge 9.9: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Yaşa Göre)	131
Çizelge 9.10: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi	132
Çizelge 9.11: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Yaşa Göre)	133
Çizelge 9.12: Örgüt Kültürü Skorunun Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi	134
Çizelge 9.13: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Yaşa Göre)	135
Çizelge 9.14: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi	136
Çizelge 9.15: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Cinsiyete Göre)	136
Çizelge 9.16: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi	138
Çizelge 9.17: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Cinsiyete Göre)	138

Çizelge 9.18: Örgüt Kültürü Skorunun Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi	139
Çizelge 9.19: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Cinsiyete Göre)	139
Çizelge 9.20: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Kıdem Değişkenine Göre Normallik Testi	140
Çizelge 9.21: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Kıdem Göre)	141
Çizelge 9.22: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Kıdem Değişkenine Göre Normallik Testi	141
Çizelge 9.23: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Kıdem Göre)	142
Çizelge 9.24: Örgüt Kültürü Skorunun Kıdem Değişkenine Göre Normallik Testi	143
Çizelge 9.25: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Kıdem Göre)	143
Çizelge 9.26: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Görev Değişkenine Göre Normallik Testi	144
Çizelge 9.27: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Görev Değişkenine Göre)	145
Çizelge 9.28: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Görev Değişkenine Göre Normallik Testi	146
Çizelge 9.29: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Görev Değişkenine Göre)	147
Çizelge 9.30: Örgüt Kültürü Skorunun Görev Değişkenine Göre Normallik Testi	148
Çizelge 9.31: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Görev Değişkenine Göre)	149
Çizelge 9.32: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Eğitim Değişkenine Göre Normallik Testi	150
Çizelge 9.33: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Eğitim Göre)	150
Çizelge 9.34: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Eğitim Değişkenine Göre Normallik Testi	151
Çizelge 9.35: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Eğitim Göre)	152
Çizelge 9.36: Örgüt Kültürü Skorunun Eğitim Değişkenine Göre Normallik Testi	153
Çizelge 9.37: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Eğitim Göre)	153
Çizelge 9.38: Etkileşimci Liderlik Davranışları ve Örgütsel Kültür Korelasyon Analizi	155
Çizelge 9.39: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Örgütsel Kültür Korelasyon Analizi	156
Çizelge 9.40: Etkileşimli Liderlik Davranışları ve Alt boyutlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi	157

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 4.1: Ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları	42
Şekil 4.2: Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi	45
Şekil 4.3: Astların Olgunluk Düzeyi ile Liderlik Davranışlarının İlişkisi	55
Şekil 7.1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Başarı İlişkisi.....	86
Şekil 8.1: Örgüt Kültürünün Katmanları	98
Şekil 8.2: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi	103
Şekil 8.3: Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları	104
Şekil 8.4: Soğan Modeli	105
Şekil 8.5: Yeniliği destekleyen bir örgüt kültürünün katmanları	107
Şekil 8.6: Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	111
Şekil 8.7: Schneider'ın örgüt kültürü sınıflaması	114



DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Örgütsel davranış hayatımızda her gün geçtikçe daha da belirginleşmeye ve önem kazanmaya başlamıştır. Her gün liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda kavramlar ve teoriler yazılıyor ve geliştiriliyor. Bu çalışmamda işletmelerde liderliğin rolü ve önemini araştırmaya çalıştım. Yaptığım bu tez çalışmamda liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili literatür taraması yapılarak, kavramlar ve alakalı yaklaşımlar açıklanmıştır.

İşletmeler sürekli değişen ve yenileyen teknolojik ortamlarda ve rekabet piyasasında kalabilmek için örgütsel değişime uymak zorundadır. Örgütsel değişime ayak uydurabilmek ve hayatlarını sürdürebilmenin tek çaresi, işletmelerin liderlik tarzları ve kurum kültürleri çok iyi şekilde yer almaktadır. Başarılı ve piyasada söz sahibi bir işletme ancak güçlü ve etkili bir örgüt kültürüne ihtiyacı vardır, ancak güçlü bir lider, işletmenin her koşuldaki yükünü taşıyarak başarıya götürebilmektedir. Toplumda insanları yöneten ve yönlendiren liderler, işletmelerin tüm faaliyetlerin ana faktörü sayılır. Lider izleyicilerini bulunduğu yerden, bulunması gereken ve layık olduğu konumlara taşıması, onların güvenlerini kazanarak, motive edip harekete geçirmelerini sağlayan kişidir. Örgüt kültürü ise, örgütte çalışan, örgüt üyelerin tarafından sergilenen, insanların inanç, tutum ve davranışların tümüdür. Örgüt kültürü ile liderlik birbirlerini tamamlayan iki kavramdır.

Araştırmacılara göre, dönüşümcü ve etkileşimci liderin örgütsel kültürünün ortaya çıkması, sürdürmesi, gelişmesi ve değişmesinde en önemli rolü üstlenmiştir. Ana bünyesinde yenilik ve girişimcilik özellikleri bulunduran dönüşümcü ve etkileşimci lider, işletmelerin iş dünyasında değişim dinamiği olarak da bilinir. Bu tezin amacı dönüşümcü ve etkileşimci liderin örgüt kültüründe etkisini araştırmaktır. Araştırmada konsolosluk, elçilik ve hastane gibi resmi kurumlarda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin örgüt kültürüne önemli payı olduğunu göstermiştir.

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



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

ABSTRACT

Organizational behavior has become more and more evident and gaining importance in our lives. Every day, many concepts and theories about leadership, organizational commitment and organizational culture are written and developed. In this study, I tried to research the role and importance of leadership in businesses. The literature review was made with clarified understandings of the concepts and approaches existing related to transformational and interactive leadership and organizational culture.

Businesses have to acclimate to organizational change in order to stay in a constantly changing and renewing technological environment and competitive market. It is the only way to keep up with organizational change and survive the leadership styles and corporate cultures of businesses. There is a need for an organizational culture, but a strong leader can carry the burden of the business in every condition and the success is considered as the main factor of all activities. Leaders who manage and direct the people are considered as the main factor of all activities. Organizational culture is all of the people's beliefs, attitudes and behaviors that work in the organization, which are selected by the members of the organization, and that are complementary to each other. Organizational culture and leadership are two concepts that complement each other.

According to the researchers, the transformational and interactionist leader has played the most important role in the emergence, maintenance, development and change of the organizational culture. The transformational and interactionist leader, which has innovation and entrepreneurship characteristics in the main body, is also known as the dynamic of change in the business world of the enterprises. In the research, transformational and interactionist leaders showed that they had an important role in organizational culture in official institutions such as consulates and embassies.

Keywords: *Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership and Organization culture*



1. GİRİŞ

20. yüzyılda işletmelerde örgütsel davranış disiplini, dönüştürücü, etkileşimli liderlik tarzları ve örgüt kültürü birçok bilim adamların odak noktası haline gelmeye başlamıştır. Üzerine en fazla araştırmalar yapılmış olan kavramlardır. Küreselleşme, bilgi, sürekli değişen yeni ürünler ve teknolojinin her alanda boy göstermesiyle birlikte liderlik, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik ve örgüt kültürü, kavramların önemi daha da artmaya başlamıştır.

Ne zamanki işletmeler insan ve insanın gücünü önem vermeye başladıysa, örgütsel davranış disiplini ve örgüt kültürü de önem kazanmıştır ve işletmelerde sürdürülebilirliklerini sağlamak hedefiyle yenilenmeye ve gelişmeye devam etmiştir. Sürekli ve hızlı şekilde değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak ve piyasada sürdürülebilirliklerini devam etmek zorunda olan işletmeler, çalışanlarının işletmeye bağlılığını korumak ve onların arasında örgüt kültürünün bağlarını daha da güçlendirmek mecburiyetindedir. Şirketler, çalışanlarını önceden belirlenmiş ve hedeflenmiş amaç ve gelecekteki vizyona daha da adapta olması için onları her açıdan etkileyecek ve işletmeye bağlılığını artırmak için, liderler istihdam etmelidir. İşletmelerde bilinçli ve etkili örgüt kültürünü oluşturmak, dönüştürücü ve etkileşimli liderlere önemli görevler düşüyor. Örgüt kültürünün temelini oluşturan dönüştürücü ve etkileşimli liderlerdir. Liderlik ile örgüt kültürü arasında direk bağ olduğunu söz konusudur.

Bu tezde çalışmalar dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm liderlik kavramları, ikinci bölüm, dönüştürücü ve etkileşimli lider, üçüncü bölüm ise örgüt kültürü ve dördüncü bölüm ise araştırmadan oluşuyor.

Tezin birinci bölümünde liderlik ile ilgili geniş bilgi verirken, liderliğin tanımı, önemi ve liderliğin diğer kavramlarla olan ilişkisi ve kıyaslaması yer almaktadır. İkinci bölümde dönüştürücü ve etkileşimli liderliğin tanımı, önemi, temel boyutları ve özellikleri hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır. Ayrıca dönüştürücü ve etkileşimli liderliği etkileyen örgütsel faktörler ve işletmeler

açısından önemi ile ilgili kapsamlı bilgiler bulunur. Üçüncü bölümde tamamen örgüt kültürün tanımı, önemi, özellikleri, örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler ve örgüt kültürün sınıflandırılması hakkında yine detaylı incelemeler yaparak, yazmıştır. Tezin son bölümünde Afghanistan İstanbul Başkonsolosluğu, Ankara Büyükelçiliğinde ve Beşiktaş Acıbadem hastanesinde anketler düzenlenip, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışlarının örgüt kültürüne (kurum kültürüne) etkisi var mı yok mu? Bilgisine oluşmaya çalışmıştır.



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

2.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik, oldukça geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Literatürde liderlikle ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Liderlik, önceleri yalnızca ilkel topluluklarda ve askeri alanlarda sıklıkla kullanılan dini ve siyasi bir kavram iken günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte örgüt yönetimi ve örgüt kültürünün önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Tarih boyunca liderlik kavramı araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiş ve bu alanda kayda değer birçok araştırma yürütülmüştür.

Liderlikle ilgili farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılan birçok tanım mevcuttur. 1920’li yılların başında, Sanayi Devriminin artan etkisi ve yüksek teknoloji içeren ürünlerin piyasaya sürülmesiyle işletme yönetiminde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlamıştır. Liderlikle ilgili yürütülen araştırma ve çalışmalar, birçok liderlik tanımının günümüze ulaşmasını sağlamıştır. Bu tanım bolluğuna rağmen üzerinde ittifak edilen, genel kabul gören bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. İnsanlar, doğaları ve sosyalleşme ihtiyaçları gereği toplu halde yaşama eğilimindedirler. Thomas Hobbes’un “Leviathan”, Thomas More’un “Ütopya” ve JJ Rousseau’un “Toplumsal Sözleşme” isimli yapıtları, insanların doğal ortamdaki kuralsız yaşayıştan, birlikte yaşama geçmeleri ve bir toplum oluşturmalarını değişik açılardan inceler. Bir arada yaşayan insan topluluğu için belli görev ve sorumlulukların belirli kurallar çerçevesinde paylaşılması zarureti bulunmaktadır. Bu görev ve sorumlulukların üstlenilmesi ve bunların topluluğu oluşturan bireyler arasında paylaştırılması için yine o topluluk içinden özel bir bireye ihtiyaç vardır (Çelik, 2000:1).

Bu görev ve sorumlulukları adil bir şekilde dağıtacak, üyesi olduğu topluluğu yeni ufuklara taşıyacak liderin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bir arada yaşayan, belli amaç ve hedefler için bir araya gelen insan grupları için lider, grubu

ya da topluluğu bu hedeflere eriştirecek, bunun için grup üyelerini yönlendirecek, yönetecek kişidir. Sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla gruplarda efektif (etkin) liderlik tiplerine duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Liderlikle ilgili kitap, dergi ve makale formunda birçok yayın yapılmış ve yapılmaya da devam etmektedir. Her araştırmacı, liderlik kavramını mensubu olduğu toplumun özellikleri ve bulunduğu ortamın nitelikleri doğrultusunda incelemiş ve bu doğrultuda tanımlar ortaya koymuştur. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Mansurova, 2017:31).

- Liderlik, bireyleri önceden belirlenmiş amaç ve hedefler etrafında toplayarak ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için toplanan insanları etkileyerek harekete geçirme yeteneği ve bilgisidir (Güney, 2015:26).
- Liderlik, takipçilerin görevlerini daha iyi yapmaları için onlara verilen enerji ve yönlendirme sürecidir (Erdoğan, 2007:486).
- Liderlik, takipçilerini belirli amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme sanatıdır (Fındıkçı, 2013:55).
- Liderlik önceden belirlenmiş bireysel, grupsal ve örgütsel amaçlara ulaşmak için birinin, başkalarının davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Ataman, 2009:543).
- Liderlik, başkalarını etkileme gücüdür. Başkalarına bir işi baskı yapmadan yaptırma yeteneğidir (Mansurova, 2017: 4).
- Liderlik, bireylerin zihnindeki hayalleri gerçekleştirmek için onları etkileyerek bir araya getirme sanatıdır (Irmak, 2004:23).
- Liderlik, göreve başladığında bireylerin, izleyicilerin taleplerini, beklentilerini dengelemektir (Hougard, 2018:39).
- Liderlik, her bireyin amaca yönelik ne tür bir katkı yapması gerektiği konusunda bir çerçeve oluşturma kabiliyetidir (Borne, 2008:5).
- Liderlik, akla uygun olmaktan daha çok akla uygun hale getirilen, tereddüt içeren işlerden çok tarafsız ve cesaret verici işleri yapmaktır (Williams, 2013:52).

- Liderlik, etkili pazarlık etme, başkalarıyla daha etkileyici müzakereler yoluyla daha kesin sonuçlar alabilme kabiliyetidir (Gelimart, 2014:53).

Yukarıda belli başlı liderlik tanımlarına değinilmiştir. Tanımlar, kavrama farklı açılardan yaklaşmaktadır. Liderlik kavramının boyutu göz önüne alındığında genel kabul görmüş kesin ve net bir tanımın bulunmaması anlaşılabilir. Her ne kadar ortak bir tanım bulunmasa da araştırmacıların liderlik konusunda birbirine benzer görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan tanımların aşağıdaki unsurları içerdiği söylenebilir (Güney, 2015:26, Dümen, 2008:38).

Amaç: Örgüt üyelerini bir araya getiren ortak hedeflerin ve ilgilerin olmasıdır.

Lider: Örgütün amacını belirleyen, grubun içinde iletişimi sağlayan, düzenleyici, örgütleyici ve yaratıcı kimsedir .

Liderlik: Bireyleri belirli amaçlar etrafında toplayarak bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileme ve harekete geçirme yeteneği ve bilgisidir .

İzleyenler: Takipçiler veya astlar yani liderin etkileme eylemlerine evet diyenlerdir.

Ortam: Bireylerin her açıdan yeterliliği, örgütün amaç ve hedeflerinin netleşmesi ve takipçilerin motivasyon düzeyi gibi değişkenlerden ortaya çıkan temel unsurdur.

Bütün liderlik tanımlarının ortak yönleri kısaca özetlenecek olursa, öncelikle bir insan grubundan ve bu grubun ulaşmaya çalıştığı ortak hedeflerden, grubu hedeflere ulaştırma noktasında etkili, yetenekli ve bilgili bir liderden söz etmek mümkündür.

2.2 Liderliğin Önemi

Dünyadaki toplumsal, bilimsel ve çevresel değişimler, çağımızda sürekli yenilenen teknolojik altyapı ve insanları neyin beklediği öngörülemez bir geleceğe hazırlanmak farklı, yenilikçi, dinamik ve heyecanlı bir liderliği gerekli kılmaktadır. Takipçilere, izlenecek yolu işaret eden, yerinde ve zamanında kararlar verebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Etkili ve bilinçli bir lider, çevresinde

ortaya çıkan olayları iyi analiz ederek toplumunu tehlikelerden korur. Etkili bir lider, işletmelerin başarıya ulaşmalarına katkı sağlar. Bilinçli ve deneyimli lider, kurumların gelecekteki misyonlarını başarıya ulaştırmasına yardımcı olur (Genç ve Halis, 2006:71).

Liderlik sadece örgütler ve toplumlar için değil aynı zamanda bireysel olarak da büyük önem arz etmektedir. Örneğin anne babaların liderlik özelliklerine sahip olması, çocukların daha güçlü bireyler olarak yetiştirilmelerini sağlar. Daha önce zikredilen tanımlardan da anlaşılabilceği üzere liderliğin önemi gittikçe artmaktadır. Çünkü bütün örgütlerin, kurumların, işletmelerin ve kısacası toplumun lidersiz yürüyemeyeceği gerçeği açıktır (Doğan, 2005:13).

2.2.1 Liderliğin insanlar açısından önemi

Örgütlerde insanların örgüte bağlılığı, sürdürülebilirlik, verimlilik, performans, örgütsel başarı, dürüstlük, güven ve motivasyon gibi terimler liderlik sürecinde en önemli kavramlardır. Bir örgütte liderliğin çalışanlar açısından iki farklı boyutundan söz edilebilir (Doğan, 2005:13-14).

İnsanları yönetmenin ve harekete geçirmenin en önemli unsurlarından biri motivasyondur. İnsanlar çalıştıkları kurum ya da işletmede yahut mensup oldukları örgütte motivasyon açısından beslenirlerse yani diğer bir tabirle motive edilirlse ortaya koydukları performansta hissedilebilir bir artıştan söz edilebilir. Motivasyon, bir insan grubunu önceden belirlenmiş amaç, hedef ve düşleri gerçekleştirmek için etkileyerek harekete geçirme aşamasıdır. Yani motivasyon, insanları harekete geçiren, onları hedefe sevk eden, yönlendiren bir kavramdır. Liderlik ve motivasyon, birbirlerini tamamlayan, doğrudan ilişkili iki kavram olarak gündeme gelir. Çünkü liderlik insanları ve örgütler özelinde çalışanları, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme, takipçilerini motive etme, onları etkileme ve yönlendirme sanatıdır. Liderlerin sergiledikleri davranışları ve takipçilerce gözlemlenen ve örnek alınan yaklaşımları, derin bir bilgi birikimi, zeka ve tecrübeye dayandıkça anlamlı hale gelir. İnsani ilişkiler evreninde gerek lider gerekse de takipçilerin yetenek ve yeterlilikleri, motivasyon açısından oldukça önemlidir (Eren, 2012:490-198).

- Liderlerin temel amacı, insanları uygun bir biçimde ve tam zamanında motive ederek görevlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamaktır.
- İyi bir lider, izleyicilerin meşru ve anlamlı ihtiyaçlarını tespit eder. Etkili bir motivasyon uygulaması için bu ihtiyaçların da etkin bir şekilde karşılanması, eksikliklerin giderilmesi önemlidir.
- Etkileyici bir lider, çalışanlarına güven duyar, yaptıkları işlerde onları cesaretlendirir, sorumluluklarını arttırır.
- Liderler, takipçileri için kendilerini güvende hissedecekleri adil ve şeffaf ortamlar oluşturmali, her işlem ve eylemlerinde örgütsel ve sosyal adaleti göz önüne almalıdırlar.

Yukarıda liderlik konusunda zikredilen koşulları taşıyan, gereklilikleri yerine getirebilen bir lider, takipçilerinin motivasyonunu artırarak onların performansına olumlu yönde katkıda bulunur ve bu sayede örgütsel hedeflere ulaşılır. Eğer bireyler iyi motive edilirlerse örgüt içinde ahenk sağlanır, tüm çalışanlar işletmenin amaçları doğrultusunda hareket ederek yüksek iş verimliliği açısından önemli ölçüde yol kat ederler (Birkan, 2009:08-11).

Örgütler günümüzde sürekli değişen şartlara uyum sağlamak ve verimliliklerini kaybetmemek için yeni yollar aramaktadırlar. Verimlilik, bir üretim sisteminin ürettiği çıktı ile üretimde kullanılan girdiler arasındaki sayısal ilişki olarak ifade edilebilir. Üretimde kullanılan girdiler ya da üretim unsurları, sermaye (sabit ve değişken sermaye), emek (insan gücü), enerji, malzeme (ham madde) ve üretim bilgisi (know-how) şeklinde beş grupta incelenebilir. Bir işletmede üretim faktörleri, üretimin yapılabilmesi için gerekli ve zorunlu olan unsurlardır. Yani işletmede verimlilik, çıktı ile girdi oranının sayısal karşılığı şeklinde tarif edilebilir. Mal ve hizmet üretiminde insan gücü ve bilgisi, en önemli ve değerli üretim faktörüdür. İşletmelerde insan faktörü olmadan diğer üretim faktörlerinin varlığı, üretimin gerçekleşmesi açısından hiçbir anlam taşımaz. Çünkü insan kaynağı (faktörü), diğer kaynakların (faktörlerin) işleyişini ve değerlendirmesini yapar. Bu yüzden işletmelerde çalışanların verimliliğini önce korumak sonra da arttırmak en önemli örgütsel konulardan birisidir (Sabuncuoğlu, 2012:20).

İşletmelerde çalışanlarca ortaya konan ve sergilenen performans ve verimlilik, makinelerden ve teknolojiye beklenemez. İşletmelerde çalışanların verimliliğini arttırmak ve bu yüksek verimlilik düzeyini korumak için onların ekonomik beklentilerini yeter düzeyde karşılamak, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde bir ücret sunmak, çalışma ortamının fiziksel koşullarını iyileştirmek ve çalışma şartlarını çok boyutlu olarak gözden geçirmek gerekir. İşletmelerde çok değişik ve farklı düzeylerde çalışanların bulunduğu düşünülerek onların değişik ve karmaşık psikolojilere sahip oldukları göz önüne alınmalıdır (Sabuncuoğlu,2012:20). İşletme, çalışanların performansını ve verimliliğini arttıramıyorsa, arttırılması için çaba ve emek harcamıyorsa o işletmenin geleceğe güvenli adımlarla ilerlemesi zorlaşacaktır. Bu yüzden bir işletmede liderin varlığı fazlasıyla önem kazanmaktadır. Araştırmacıların yaptığı araştırmalara göre liderlik modelleri her yerde farklılık gösterir. Liderlik modellerinin her örgütte aynı sonuca ulaşması mümkün değildir. Liderlik modelleri, farklı gruplarda farklı davranışların ortaya çıkmasına neden olur. Elton Mayo'nun yaptığı çalışmalarda şu bulgulara erişilmiştir (Hacitahiroğlu, 2012:868-869).

Bu grupta yer alan çalışanların davranışları tam serbestlik sonucu, liderlik olgusundan bağımsız ortaya çıkmıştır. Lider takipçilerin işlerine karışmaz, takipçiler ise onlara verilen görevleri serbestlik içinde yapmaya çalışırlar. Çalışanlara verilen görevlerin, liderin ilgisizliğinden dolayı uyumlu bir şekilde yürütülmesi oldukça zordur. Bu grupta yenilik ve girişimcilik yöntemleri, lider tarafından uygulanmadığı için (sağlanmadığı için) çalışanların performansı azalır, verimlilik gittikçe düşer. Liberal lider, takipçilerin olumlu veya olumsuz herhangi bir davranışını değerlendirmez. Serbest bırakıcı lider (liberal lider) özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Güney, Liderlik, 2015).

- Liderin verdiği kararlara katılım azdır.
- Lider grup içindeki uyumsuzluklara, tartışmalara katılmaz.
- Bu tip liderler, dağıttığı görev ve sorumluluklarda pek fazla etkili değildir.
- Lider kendisine başvuru yapıldığında, grup işlerine karışır ve karar verir.

Lider grubun amacını belirleyip takipçilerine hangi işlerin nasıl ve ne zaman olup biteceği konusunda talimat verir. Grupta koşulları kendisi belirler, kendisi kontrol eder ve çalışanların performansını (verimliliğini) yine kendisi değerlendirir. Lider iş başındayken ve çalışanlarını gözetlerken genelde işler iyi gider ancak lider gruptan az da olsa uzaklaştığında çalışanlar hemen işlerini, onlara verilen görevleri yürütmeyi bırakmışlardır. Tam yetki durumunda, sorumluluk liderin kendisinde olduğu için takipçiler ve çalışanların örgüte gönülden bağlılığından söz edilemez. Sadece ücret karşılığında çalışmaya devam ederler. Gönüllü olmadıkları için ister istemez performanslarının da en üst seviyede olduğu söylenemez. Çalışan performansının düşmesindeki sebeplerin başında psikolojik doyumsuzluk ve düşük moralli çalışanlar gelir. Otoriter liderler sadece emir verir ve bu emirlerin yerine getirilmesini beklerler. Verilen emirlere göre hareket edenleri ödüllendirir, emirleri yerine getirmeyenleri ise cezalandırırlar. Otoriter lider, ödül dağıtımında tamamen kendi fikirleri doğrultusunda subjektif bir biçimde karar verir. Adalet ve liyakat söz konusu değildir. Bu tip liderlerin sahip olduğu otorite tamamen güce dayanır. Emir ve talimatlarının hiçbirisi için bir sebep göstermek durumunda değildirler. Otoriter liderin bazı özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Güney, Liderlik, 2015).

- Otoriter lider, grubun amaç ve hedeflerini kendisi belirler.
- Grup içinde işlerin nasıl yürütüleceğine kendisi karar verir.
- Kendisini grup faaliyetlerinin dışına tutar.
- Çalışanlar hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri, objektif kriterlere değil tamamen kendi tutum ve görüşlerine dayanır

Bu grupta lider ile astlar arasında tam bir işbirliği söz konusudur. Lider kararları tek başına almaz, astlarıyla birlikte tartışıp sonuca varır. Bu grupta liderin, mecbur kalmadığı sürece takipçilerin işlerine karışmadığı görülmüştür. Ancak acil durumlarda ve yardım istenildiğinde lider el atıp ilgilenir. Bu grupta tamamen yardımlaşmaya dayalı bir ortam olduğu için liderin işlerin başında olup olmadığı pek anlaşılmaz ve lider işlerin yürütülmesini etkilemez. Bu tarz örgütlerde astların sadece ücret geliri için çalışmadığı, örgüte bağlılık ve sorumluluk açısından her gün iştiyakla, zevkle ve severek işlerine geldiği, grup çalışmalarına katıldığı ispatlanmıştır. Lider, güvenli bir ortam oluşturduğu için çalışanların

performans ve verimliliği de artmıştır. Kısacası liderin grup içinde kalması, onlarla vakit geçirmesi, paylaşımlarda bulunması, çalışanların lider tarafından önemsedığının hissedilmesini sağlar ve bu da örgütsel bağlılığı artırır. Demokratik liderliğin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Güney, Liderlik, 2015:383- 384).

- Lider yargılamada ve eleştirilerinde nesnel (objektif) davranır.
- Astların fikirlerini alır ve karar alırken bu fikirlerden yararlanır.
- Grubun genelini ilgilendiren konularda lider, astları ile istişare ederek karar alır.
- Grup meselelerinin tartışılacağı toplantılar öncesi lider astlarını bilgilendirir.
- Sorumluluk ve görev verilmesi, genellikle grup üyelerine bırakılır.

2.2.2 Liderliğin gruplar açısından önemi

Gruplar birbirlerinden yapısı, amacı, kaç kişiden oluştuğu gibi değişik boyutlarda farklılıklar gösterirler. Ayrıca grup dahilindeki birliktelikte, uygulanan normlarda, rollerin dağılımında da farklılıklar söz konusudur. Ancak tüm gruplarda ortak olan nokta, eşit olmayan bir etki ve güç dağılımının varlığıdır. Grubun bazı üyeleri yol gösterir, diğer üyeler ise onları takip eder. İster demokrat, ister otoriter nitelik taşıyın, liderlik bütün sosyal gruplarda temel bir yapıdır. Grup içinde en fazla güç ve mevkiye hükmeden grup üyesi liderdir. Liderin konumu ve davranışları diğer grup üyelerinden farklılık gösterir. Lider grubuna rehberlik eder, grup davranışlarını uygun mecralara taşır. Takipçiler ise liderin davranış ve tekliflerini çoğu zaman kabul ederler, liderin grubu hedefe ulaştırma konusunda yol göstermesini beklerler.

Grup içinde yüksek mevkide bulunan üyeler, fikir ve faaliyetler konusunda öncülük eden kişilerdir. Grup üyelerinin davranışlarını değiştirmede liderler belli ölçüde etkilidirler. Bir grupta lideri karakterize eden temel özelliğin diğer grup üyelerini etkileyebilmesi olduğu söylenebilir. Grubun belirlenmiş hedefe uyum içerisinde ilerlemek için ve hedefe en optimum yol ve yöntemlerle erişebilmek için bir liderliğin ortaya konması zorunludur (N.Mizrahi.T , 2016:37-39).

2.2.3 Liderliğin işletmeler açısından önemi

Liderlik son zamanlarda özellikle işletmeler açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Lider özelliklerine sahip olan kişilerin işletmedeki varlığı, o işletme açısından önemli bir nimet, önemli bir değerdir. Çünkü liderlik, işletmeler açısından vazgeçilmez bir fonksiyon olarak bilinir. Liderler işletmenin, amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerlemesi, serbest piyasada rekabet edebilmesi gibi konularda stratejiler belirler ve bu stratejileri hayata geçirirler. İşletmeler hep kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda, piyasadaki rekabeti de göz önüne alarak stratejiler belirlerler. Bu stratejileri uygulamaya geçiren liderlerdir. Bazı şirketlerde liderler, kriz yönetiminde ustadırlar. Kriz anında ortaya çıkarak krizin olası olumsuz etkilerini bertaraf ederler. Krizi yönetmenin dışında liderlerin, işletme stratejilerini çalışanlarına aktarmak, onları eğiterek bu stratejilerin çalışanlarca benimsenmesini sağlamak gibi önemli bir işlevi vardır. Liderliğin işletmeler açısından önemi, lidere duyulan ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla anlaşılabilir. Liderlikten yoksun veya lider eksikliği yaşayan bir işletme, gelecekteki misyon ve hedeflerini belirleme konusunda zor anlar yaşar. İşletmede lider eksikliği gerek hizmet açısından gerekse ekonomik açıdan bir an önce giderilmelidir. Bu eksikliğin giderilmemesinin işletme açısından maliyeti günbegün artacaktır. Bir işletmede liderlik olgusunu sadece üst düzey yönetimle ilgili bir kavram şeklinde düşünmek yanlıştır. Liderlik yönetimin tüm kademelerinde (alt, orta ve üst) gerekli ve zorunludur (Akşit, 2010:111-113, Can ve Diğ, 2006:296).

İşletme yöneticileri karşılaştıkları zorluklarla baş edebilmeyi başarırlar, genellikle bir çözüm yolu bulabilirler. Ancak ortaya çıkan değişimlerle mücadele etmeyi bilmezler ve bu konuda eksik kalırlar. Liderler, olası değişimleri önceden sezgisel zeka ile hissettiklerinden ona göre yol haritası çizerler. Bu da göstermektedir ki yalnızca yöneticilik vasfı, işletmenin zamanı yakalayabilmesi ve ayakta kalabilmesi için yeterli değildir. Bazı işletmelerde, yönetsel ve liderliğe dayalı ihtiyaçların eş zamanlı giderilebilmesi için hem lider hem de yönetici yetiştirme ve geliştirme politikaları bulunmaktadır (Taşkiran, 2006:181-182).

2.2.4 Liderliğin toplumlar açısından önemi

Liderlik, bütün toplumlarda çok eskiden var olan ve insanoğlunun varlığı ile paralel bir şekilde yürüyen bir süreç olarak bilinir. Örneğin insan vücudunda beyin ne ifade ediyorsa toplumlar için de liderlik o anlama gelir. Toplumlar tarih boyunca hep liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Liderler takipçilerini yönlendirir, onlara yol gösterirler. Toplumsal yaşam başladığından beri toplu halde yaşayan insanlar, liderleriyle beraber hareket edip onlarla beraber yürümüşler. Toplumsal yaşamda ortaya çıkan değişim ve dönüşümler liderler vasıtasıyla gerçekleşmiştir. Liderlerinden ayrı kalan toplumlar er ya da geç başarısızlığa mahkum olmuşlardır. Liderlerin en önemli özelliklerinden biri, karar almaktan çekinmemeleri ve önlerine çıkan engelleri birer birer aşarak önceden belirledikleri amaç ve hedeflere yürüme konusunda gösterdikleri kararlılıktır. Toplumda liderlik özelliği taşıyan kimse, toplum için aldığı kararları topluma sunduktan sonra başarılı olmak için toplumun beğeni ve onayını almak mecburiyetindedir. Türk toplumunun sosyal yapısı, Atatürk'ün çabaları ve Cumhuriyet dönemi reformlarıyla ciddi bir dönüşüm yaşadı. Mustafa Kemal Atatürk'ün en büyük başarısı, toplumu çok iyi analiz etmesi, toplumsal mücadele ruhunu canlandırması ve umudunu yitirmiş bir toplumu yeniden güzel bir geleceğe motive etmesidir. Bütün kıtlık ve imkansızlıklara rağmen askerlerini tekrar savaşa hazırlayabilmesidir. Gerekirse askerlerine ölümü emredecek kadar kararlılık göstermesi ve sarsılmaz bir güven oluşturmıştır. Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye Cumhuriyeti'ni kurmuş, Türk milleti Atatürk'ün çabaları ve fedakarlıkları sayesinde bağımsızlığına kavuşmuştur. Bu yolda Mustafa Kemal Atatürk'ün önüne çok sayıda engel konulmuştur. Ancak onun azmi ve kararlılığı, hedefe giden yolda tüm bu engellerin aşılmasını sağlamıştır. Atatürk, tüm yaptıklarıyla Türk milletinin yalnızca lideri değil aynı zamanda Ata'sı olmuştur (Akın, 1995, A.Baran Duran, Atatürk'ün Liderlik Sırları, 2008:46).

2.3 Liderliğin Gelişim Süreci

Toplumların nasıl ve kimler tarafından yönetileceği, çok eski çağlardan beri tartışılan bir konu olmuştur. Liderlikle ilgili kavram ve terimler, eski Yunan düşünürlerinden 20. yüzyıla değin bilimsel araştırmaların önemli konularından olmuşlardır. Sokrates liderlik hakkında bilimsel araştırma yapan ilk bilim

adamıdır. Toplumlar sadece kabile reisleri tarafından yönetilemezler. Toplumun daha bilgili, erdemli ve şahsiyetli insanlar tarafından idare edilmesi gerekmektedir. Platon ise tıpkı Sokrates gibi toplumun besleyiciler, koruyucular ve üreticiler şeklinde üç ana kategoriden oluştuğunu belirtmektedir. Yine Platon, her sınıf mensubunun kendi sınıfsal eğitimlerini almasını şart koşmuştur (Fındıkçı, 2009:319).

Koruyucular sınıfı, Platon'un değerlendirmesinin odak noktasını oluşturmaktadır. Koruyucular sınıfında bireyler, küçük yaşlardan itibaren fiziki eğitimler (beden eğitimi) ve müzik dersleri almaktadırlar. Buna ek olarak bu sınıf bireylerinin diğer bazı eğitimlerden geçmesi de gerekmektedir. Örneğin bireyler savaşa götürülürler ve kahramanların nasıl savaştığını uygulamalı olarak öğrenirler. Savaş eğitimi yirmi yaşına kadar devam eder. Yirmi yaşından sonra ise grup bireylerinin matematik, astronomi, geometri ve armoni gibi eğitimleri almaları sağlanır. Elli yaşına geldiklerinde ise felsefe bilimine yönlendirilmiş olurlar. Elli yaşından sonra koruyucular sınıfı üyeleri tüm eğitimlerini tamamlayarak sınava girerler. Sınavdan başarı ile çıkmış adaylar topluma liderlik yapmaya hak kazanmıştır. Adayları uzun yıllar süren bu meşakkatli ve zorunlu eğitim sürecinden geçirmelerinin temel nedeni, geleceğin lider adaylarının kişisel hırs ve menfaatlerinden arınmalarını ve tamamen toplumun menfaatlerine odaklanmalarını sağlamaktır (Dural, 2008:34-37).

Bilgi ve erdem sahibi olabilmek için uzun ve zorlu bir eğitim sürecine girilmesi gerekmektedir. Bu eğitim sürecinden başarı ile çıkanlar artık topluma liderlik yapma imkanı ve fırsatını kazanmışlardır. Siyaset biliminin kurucularından kabul edilen İtalyan Niccolo Machiavelli, "Prens" (Il Principe) isimli eserinde, insanların doğuştan bencil, menfaatçi, kötü huylu ve mülk sevdalısı olduklarını belirtmektedir. Machiavelli, insanların belirttiği bu eksikliklerinden dolayı liderden daha çok yönetici kelimesini kullanmayı tercih etmiştir. Yöneticilerin bireyleri idare etmesi gerektiğini savunan Machiavelli, bunun için dinin bile yeri geldiğinde bir araç olarak kullanılmasında bir sakınca görmemektedir. Yani iktidarın, etkinliğin tanrıdan değil güçten geldiğine inanmaktadır. Machiavelli, Sokrates ve Platon, elde edilen siyasi başarının ahlaktan daha önemli olduğunu savunurlar. Liderin bilgi ve erdem sahibi olması gerektiği düşüncesi, Antik Yunan'dan Rönesans dönemine değin gittikçe önemini kaybetmiştir. Rönesans

döneminde topluma liderlik yapabilmek için en önemli faktörün güç olduğu düşüncesi kabul görmüştür. 20. yüzyılda liderlik kavramı hakkında yapılan araştırmaların ve üretilen yayınların ciddi bir ivme kazandığı görülmektedir. Bu dönemde rasyonaliteye duyulan güven ve inanç tamamen kaybolma noktasına gelmiştir (Sinanoğlu, 2006:108).

Liderliğin doğuştan mı geldiği yahut zaman içinde eğitimle mi kazanıldığı sorusu uzun süre sosyal bilimcilerin gündemini meşgul etmiştir. Sosyal bilimcilere göre liderlik vasfına sahip kişi, muhakkak doğuştan gelen birtakım özelliklere sahiptir ve zaman içerisinde aldığı eğitimler ve edindiği tecrübelerle bu özelliklerini geliştirerek lider olmaya hak kazanır. Liderliğin gelişiminde aile içerisinde anne ve babanın rolü çok önemlidir. Onlar lider adayının en büyük destekleyicileridir. Anne babadan sonra liderin yetiştirilmesinde en büyük pay okul ve öğretmenlerindir. Günümüzde ilk olarak Amerika’da lider yetiştirme merkezleri ve kursları açılmıştır. Bu merkezlerde gelecekte nasıl lider olunacağı, liderlerin sahip olması gereken özellikler gibi konularda eğitimler, dersler ve seminerler verilmektedir. Son zamanlarda işletmelerin de kendi yönetici ve lider ihtiyacını karşılamak amacıyla lider ve yönetici yetiştirme konusunda çalışmalar yaptıkları görülmektedir (Güney, 2012:346).

2.4 Liderliğin Temel Taşları

Araştırmacıların liderlikle ilgili ortaya koyduğu yayınlar etüt edildiğinde, liderlik kavramının bazı ana unsurların bir araya gelmesiyle oluştuğu görülecektir (Güney, 2015:37). Bu ana unsurları bünyesinde barındırmayan bir lider adayının, bir toplum ya da örgüte liderlik yapması oldukça zordur. Liderler grup faaliyetlerini yöneten ve onları hedeflere ulaştıran kişiler olduğu için liderlik, önemini her zaman koruyan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mademki liderler örgütün faaliyetlerine yön veren kişilerdir, o zaman diğer bireylerden farklı bir takım özelliklere (fonksiyonlara) sahip olmaları gerekmektedir (Hamarat, 2014:20). Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

- **Motivasyon Sağlama:** Lider olarak örgütün başında bulunan kişi takipçilerinin, yaptıkları işlerin ne kadar önemli olduğunu hissederek örgütsel amaçları beğenmeleri ve benimsemelerini sağlamalıdır.

Lider astlarını örgüt hedeflerine ulaşabilmeleri için motive etmelidir (Özalp, 1992:165-167).

- **Takdir ve Tebrik Etme:** Lider, üyelerini içten överek onların yaptığı işleri beğendiğini göstermeli ve onların örgüt için ne kadar önemli olduklarını kendilerine hissettirmelidir. Lider olarak takipçilerine bağlı olduğunu göstermeli ve onlara minnettarlığını açık bir şekilde beyan etmelidir. Liderlerin bu davranışları, çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir .
- **Takipçiler Arasında Cinsiyet Ayrımı Yapmama:** Lider takipçileriyle birlikte önceden belirlediği amaç ve hedeflere doğru ilerlerken kadın ve erkek bireyler arasında cinsiyet ayrımı yapmamaya özen göstermelidir. Takipçilerin tümü ile beraber çalışması, toplumun ve örgütün menfaatinde. Lider konumunda bulunan kişi, takipçileri arasında cinsiyet ayrımı yapmaya başladığı andan itibaren liderlik konumundan uzaklaşır ve örgütünü başarısızlığa sevk etmiş olur (Güney, 2015:37).
- **Lider Önerilerde Bulunur:** Lider konumunda olan kişi örgüt içindeki astlarına görüşler, tavsiyeler ve önerilerde bulunmalı, yeni fikirler ortaya koymalıdır. Bu öneri ve tavsiyeler, örgütün amaç ve hedefler doğrultusunda olmalıdır. Örgüt ile ilgili kararlar alınırken mutlaka bireylerin fikir ve görüşlerini de dikkate almalıdır (Mansoruva.Tez, 2017:12).
- **Temsil Etme:** Örgüt lideri olarak bilinen kişi, değişik organizasyonlarda örgütün temsilcisi olarak da kabul edilir. Örgüt adına katıldığı her yerde konuşmalar yapma imkanına sahiptir. Lider, örgütünü daha geniş alanlarda ve değişik platformlarda tanıtmalıdır.
- **İletişimci Olma:** Örgüt içinde tüm bireyler, önemli gördüğü her konuyu birbirleriyle konuşur. Bu tür konuşmalar örgüt içi iletişimi güçlendirir. Örgüt işlerine takipçilerin katılımı iletişimi güçlendirir ve etkili bir liderliğin sergilenmesine zemin sağlar. Lider ile takipçiler arasında güçlü bir iletişim bağı kurulmuş olur. Bu bağı güçlendirmek, genişletmek ve geliştirmek liderin görevidir. Lider

bütün grup üyeleriyle iletişim halinde olmalı ve hiç kimseyi bu iletişim ağının dışında bırakmamalıdır (Güney, 2015:37).

- **Telkin Etme:** Olumsuz koşullarda ve ortamlarda liderin gösterdiği iyimserlik ve hoşgörü, takipçilerinde güven duygusu uyandırır. Bu güven hissi, takipçilerini moral açısından olumlu yönde etkiler.

Liderlerin yerine getirmesi gereken görevler incelendiğinde ne derece büyük sorumluluklar aldıkları, nasıl büyük bir yükü omuzladıkları daha açık görülmektedir. Liderler grup amaçlarını belirleyen, iletişimi sağlayan, takipçilerine ilham veren ve tavsiyeler sunan, onları her ortamda temsil eden kişilerdir.

2.5 Liderlik Kuralları

Ben artık bu toplumun, bu örgütün lideriyim demekle lider olunmamaktadır. Lider konumunda olan kişi bir takım özelliklere ve niteliklere sahip olmalıdır. Lider kişinin, liderlik tanımlarında belirtilen norm ve kurallara uygun olması gerekir. Liderlik iddiasında bulunan kişinin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi şarttır. Aksi takdirde hem kendisine hem de ona güvenen toplumdaki takipçilerine büyük zararlar verir, onları krize sürükler. Liderliğin ön şartı sayılabilecek bazı normlara aşağıda değinilmiştir (Güney, 2015:55-56, İnce ve Oktay, 2006:19, Baykal, 1998:137, Tuncer, 2011:68-70).

- **Kişi kendini tanımalı ve geliştirmelidir:** Etkileyici lider her şeyden önce kendini tanımalıdır. Zayıf ve kuvvetli yönlerini bilmeli, zayıf yönlerini güçlendirmeli ve her açıdan kendini geliştirmelidir.
- **Kişi Yeterli Bilgi ve Birikime Sahip Olmalıdır:** Liderlik için bilgi ve birikim, en temel unsurlardan biridir. Bilgisiz ve birikimsiz liderin, topluma gerçek anlamda bir liderlik yapması mümkün değildir. Toplumun soru ve sorunları karşısında cevapsız ve çaresiz kalan liderler, ciddiyetlerini kaybeder, alay konusu olurlar. Lider, bilgi ve birikim açısından tam bir kaynağa benzemelidir. Yani toplum, karşılaştığı her sorun için liderde bir cevap, bir çözüm bulabileceğini hissetmelidir. Lider topluma bu güveni vermek zorundadır.

- **Lider Sorumluluk Duygusuna Sahip Olmalıdır:** Liderin, takipçilerin amaç ve hedeflerine karşı sorumluluğu vardır. Bu sorumluluğunu, en kritik zamanlarda, net bir şekilde, hiç zaman kaybetmeden yerine getirmelidir.
- **Lider Amaç ve Hedefler Belirlemelidir:** Lider konumunda bulunan kişi, toplum ve örgüt için orijinal amaç, hedef ve hayaller belirlemelidir. Bu amaç ve hedeflere ulaşıldığında gerçek bir liderlik sergilenmiş olur.
- **Lider Yerinde ve Zamanında Kararlar Alabilmelidir:** Bir lideri lider yapan ve onun bu kadar önemli bir konuma taşınmasını sağlayan, en zor koşullarda bile kararlar alabilme özelliğidir. Lider duygusallığa düşmeden, en zor zamanlarda bile sağlıklı kararlar alıp uygulayabiliyorsa rasyonel, mantıklı ve takip edilmeye değer bir liderdir .
- **Lider Cesaretli, Sabırlı ve Kararlı Olmalıdır:** Liderliğin tüm özelliklerine sahip olan kişi, kritik dönemlerde sabırlılık özelliğini muhafaza edebiliyorsa işlerine çok daha rahat bir biçimde konsantre olup başarılı eylemlerde bulunabilecektir. Cesaret ve kararlılık, liderliğin gerektirdiği önemli özelliklerdendir. Lider kişi tüm kararlarını tereddütsüz ve net bir şekilde verebilmelidir. Karar alırken tereddüt ediyorsa bu zafiyet göstergesidir ve liderliğin sorgulanmasına neden olur.

2.6 Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı

Günlük yazışmalarımızda ve konuşmalarımızda liderlik terimi yerine kullandığımız başka kavramlar vardır. Ancak liderlik kavramı bunlardan farklıdır. Bu farklılığın asıl nedeni, liderlikle ilgili genel kabul gören bir tanımın bulunmamasıdır. Bir yönetici, bir başkan, bir şef, bir komutan ya da popüler bir kişi çoğu zaman lider olarak tanımlanmaktadır. Belki yöneticiler, başkanlar, şef, komutan veya popüler kişiler gerçekten liderlik vasfına sahip olabilirler ancak yine de liderlik tamamen farklı bir şeydir (Koçel,2018:572).

2.6.1 Yönetici ve lider farkı

Lider ile yönetici arasındaki farkın daha iyi anlaşılabilmesi için her iki kavramın tanımlarına değinmek yararlı olacaktır. Yönetim, gruptaki faaliyetlerin, örgütün amaçları doğrultusunda planlanması, örgütlenmesi, organize ve kontrol edilmesi süreçlerini anlatan bir kavramdır. Yani insanları idare etme sanatıdır.

- Liderlik: Müşterek amaç ve hedeflerin gerçeğe dönüşmesi için çalışanlara yol gösterme, ışık tutma ve onları ikna etme becerisidir (Erdoğan, 2007:488).
- Yönetici: Kendisinden daha akıllı insanları çalıştıran kimsedir.
- Lider: Takipçilerini her açıdan etkileyerek onları harekete geçiren kişidir.

Kavramların her ikisi de çalışanların önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaştırılmasına dayanır. Lider ve yöneticinin ikisi de çalışanların ve takipçilerin güç kaynağıdır. Yöneticilik ve liderlik her ne kadar birbirlerine çok yakın iki kavram gibi gözükse de birçok noktada birbirlerinden ayrılırlar.

Lider ve Yönetici arasında farklar aşağıdaki çizelgede (2.1) gösterilmiştir.

Çizelge 2.1: Bennis’e Göre Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar.

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

Kaynak: (Güney, 2012: 43, Akyar, 2011:276-277).

Lider ile yönetici ana unsurunda farklılık vardır. Yukarıda çizelgede belirtildiği gibi, lider olayları, ortaya çıkan değişimleri önceden hissederken, yönetici ise düzenin bu şekilde devam etmesinin hesabını yapar. Yönetici örgütte değişimlerden pek hoşnut olmaz, değişimleri de istemez. İşletmeler verimlilik, sürdürülebilirlik ve son olarak da başarı istiyorlarsa hem liderlik hem de yöneticilik özelliklerini taşıyan çalışanlar ve elemanlar istihdam etmeli veya kendi bünyesinde yetiştirmelidir. Yoksa çağımızda yaşanan sürekli yenilik, değişim ve rekabet, örgütlerin zamana adaptasyonlarını zorlaştıracaktır (Güney, 2012:42; Keçicioğlu, 1998:10).

2.6.2 Başkan ile lider farkı

Toplumda başkan ile lider terimleri çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılırlar. Oysaki ikisi tamamen farklı iki kavramdır. Başkan resmi yetki yoluyla bu göreve atanmıştır. Toplumda ve örgütte çıkan olaylara pek ilgi göstermez, yetkisi yoktur ve müdahale de edemez. Müdahale etse bile deneyimi olmadığı için çözüm yolu bulamaz. Liderler ise biçimsel yetkileri olmadan, takipçilerini etkileyerek amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çalışırlar. Başkan kavramıyla en çok yakınlık gösteren kavram siyasi liderdir. Lider, onu takip edenler tarafından benimsenerek grubun içinde ortaya çıkan sorunları çözer, kuralları belirler (B.G.Parsehyan 2014:63). Başkan ise kurum, kurumlar ve üst makamlar tarafından atama ya da seçim yoluyla gelir, sosyal güce sahiptir. Başkan liderlik özelliklerini sahip değilse, toplumu ikna edemiyorsa bu durumda yasal gücünü bile kaybedebilir. Her ne kadar bir başkan seçim yoluyla tayin edilmişse de lider kadar toplum üzerinde etkili ve başarılı olması beklenemez. Örnek olarak Mustafa Kemal Atatürk, TBMM açılmadan önce 1920 yılında hiç bir resmi yetkisi ve pozisyonu olmamasına rağmen toplumun üzerinde büyük bir etki ve güce sahipti. Topluma liderlik yapıyordu. TBMM açılmasını takiben Mustafa Kemal Atatürk başkan seçilip resmi yetkiye sahip olduktan sonra vefatına kadar geçen sürede TBMM'ye başkanlık ve topluma liderlik etmiştir (Fındıkçı, 2013:265-266).

2.6.3 Komutan ve lider farkı

Askeri ortamlarda liderlik anlayışının emir ve komutaya dayalı olduğu bilinmektedir. Askeri terminolojide rütbe, makam, kıdem ve görevine dayanarak astların üzerinde yetkilerini kullanan kişiye komutan denir. Emir verdikleri grubun tüm sorumluluklarını kendi üstüne alan ve yetkileri yönetmelik ve yasalarla belirlenen kişi komutandır. Liderin kanunlarla, yönetmeliklerle kısacası yasal düzenlemelerle belirlenen hiçbir yetkisi yoktur. Liderin yetkisi kendi nitelikleriyle ve gösterdiği davranışlarla belirlenir. Askeri alanlarda liderlik, sistem üzerinde açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır. Çünkü askeri alan, her durum ve olayda kurallara göre hareket edilen ve katı disiplinin uygulandığı bir alandır. Komutan yetkisinin dışına çıkamaz. Komutanın emrinde ve yetkisinde bulunan asker sayısı kanunla belirlenir. Komutan aldığı emir ve görevleri yerine getirmeye mecburdur. Bir liderin yetki alanı ve yetki limiti hiç bir kanun ve yönetmelikte yoktur. Grubun amacına ulaşması için hangi yol kısa ve uygun ise

lider o yolu seçmekte serbesttir. Liderlik, komutan gibi insanlara emir vererek onları harekete geçirmek demek değildir. Belki onların içine girip onlarla beraber amaç ve hedeflere doğru hareket etmektir (Güney, 2011: 339 ve Fındıkçı, 2013:281).

2.6.4 Şef ve lider farkı

Liderlik ile şeflik konusunda sosyal bilimciler ikiye ayrılmıştır. Kimileri bu iki kavramın aynı olduğu kanaatini taşıırken kimileri ise tamamen farklı iki kavram olduğunu beyan etmişlerdir. Türk dil kurumunda şef, yetki ve sorumluluk alan ve yöneten kişi olarak açıklanmıştır (Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük). Yine aynı kaynağa göre şef için lider de denilmiştir. Bu iki kavramın farklı olduğunu savunan sosyal bilimciler, şeflerin daha sert ve otoriter karakterlere sahip oldukları için takipçileri üzerinde tedirginlik oluşturup daha fazla iş yaptırdıklarını belirtmişlerdir. Liderler ise takipçileriyle iç içe; onlarla beraber oldukları için onların kendi rızaları ile iş yapmalarını beklerler. Liderlerin, çalışanların gerekli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mücadele ettikleri bilinmektedir. Şef ise kendi menfaatini, çalışanların menfaatlerinden ön planda tutar. Lider ve şef kavramlarını ayırt etmeye yönelik aşağıdaki farklılıklar vurgulanmıştır (Güney, 2011:342).

- Lider çalışanlara istikamet verirken şef ise onları tedirgin eder.
- Şef bencillik duygusu ile hareket ederken, lider egodan (ben / benlik) uzak kalmaya çalışır.
- Şef takipçilerine karşı duygusuz, ilgisiz bir şekilde davranırken lider ise onları heveslendirip zevkle çalıştırır.
- Lider ve şef kavramları incelenirken, birinin doğru diğerinin yanlış olduğunu kabul etmek mümkün değildir. İşletmelerde her iki kavram da farklı zaman ve koşullarda ihtiyaç duyulan kavramlardır.

2.6.5 Popüler kişi ve lider kişi farkı

Birbirleriyle yakın anlamlara sahip olan lider ve popüler kişi kavramları, aslında birbirlerinden tamamen farklıdırlar. Birinin popüler olması için kendisine ait olan bir takım özelliklerin, farklılıkların olması gerekir. Kişiye has bu nitelikler, grubun kimi üyelerince beğenilirken diğer bazı grup üyelerince antipatik

bulunabilir. Eğer grubun içinde bir kişinin kişisel özellikleri çoğu grup üyeleri tarafından beğenilip kabul görüyorsa o kişi popüler bir kişidir (Güney, 2011:342). Popüler kişi toplum içindeki tüm insanlardan aynı ilgiyi görmeyebilir. Ona hayran kişiler üzerinde liderlik etkileri oluşturabilir. Ancak bu kişilerin popülerliğini kaybettiği durumlarda, lider olma özelliği de yitirilmiş olur. Örgütün içindeki bir kişinin herkes tarafından tanıyor olması, onun lider olduğu anlamına gelmez. Liderin yakın izleyicileri ve ondan etkilenmiş takipçileri vardır. Liderler başkalarına örnek olurlar. Liderler her zaman grubun en ön sırasında ışıık gibi parlayan ve yol gösteren kişilerdir. Liderlikte popüler olmak asla bir amaç değildir (Dünya Gazetesi, ''Liderlik Sorumluluktur''2011).



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

3.1 Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Liderlik kavramı güç terimiyle iç içe, yakın ilişkili bir kavramdır. Bir kişinin lider rolünü üstlenmesi o kişinin tutumuna, kişilik özelliklerine ve etrafındaki grup üyelerine karşı sergilediği davranışlarına ve onun lider olarak kabullenilmesine bağlıdır. Sahip olduğu etkileme gücüyle yakından ilgilidir. Bireyleri etkilemek için, lider pozisyonunda olan kişinin zaman zaman güç kullanması gereklidir. Lider konumunda olan kişi, ne tür güçlere sahip olduğunu ve hangi gücü ne zaman, nerede, ne şekilde kullanacağını çok iyi bilmelidir. Sahip olduğu güç biçimlerinin farkında olduğunda ve onları yerinde kullanıldığında lider vasfına erişecek ve bu da onu diğer kişilerden daha etkili ve başarılı kılacaktır (Derya, 2010:9-27). Güç kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımların bazılarını aşağıda değinilmiştir:

- Güç, bir insanın (ya da grubun), başka bir insanı (ya da grubu) etkileme yeteneğidir (Mansurova, 2017:29).
- Güç, insanların davranışlarını etkilemek için gereken bir yetenektir.
- Güç, bir bireyin veya grubun başkalarının kararlarını, tutum ve davranışlarını etkileme ve kontrol etme becerisidir (Sinanoğlu, 1998:82).
- Güç, bir insanın kendi emirlerini veya istediği bir kuralı uygulaması için başkasını etkileme yeteneğidir (Güney, 2015:10).

Bu tanımlamalarda göze çarpacağı üzere, her ne kadar her tanım farklı kelime ve ifadelerle oluşturulmuş ise tamamında “etkileme” olgusuna değinildiği görülmektedir. Çünkü güç, liderlik ve etkileme kavramları, birbirlerini tamamlayan ve doğrudan ilişkili kavramlardır. Her bir liderin çalışanlarını ve

takipçilerini peşinden sürükleyebilmek için onları etkilemesi zorunludur. Gücün meşruiyeti ve kaynakları, lideri güçlü yapan özellikler gibi konular sosyal bilimcilerin gündemini meşgul eden konulardır. Sosyal bilimciler John French ve Bertrand Raven, güç kavramını; yasal güç (meşru), ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç (beğeniye dayanan) şeklinde beş bölüme ayırmaktadırlar. Güç ile ilgili başka sınıflandırmalar da vardır ancak en yaygın olanı John French ve Bertrand Raven'in sınıflandırmasıdır (Lunenburg, 2012:2). Liderin hem işletmede (iş hayatında) çalışanları, hem de toplumsal hayatta örgütleri etkilemesi için bu beş güç kategorisini detaylı bir şekilde incelemesi gerekir.

3.1.1 Lider ve ödüllendirme gücü

İşletmelerde, kurum ve organlarda, her nerede insan yönetimi varsa orada ödüllendirme de büyük önem taşımaktadır. Eğer bir örgütte, işletmede personel ödüllendirilirse motivasyon ve performansı artar, personeldeki performans artışı doğal olarak örgütsel başarıyı da arttıracaktır. Günümüzde işletmelerde ödüllendirme yöntemleri gittikçe gelişmekte ve çalışan motivasyonunu arttırıcı yeni ödüllendirme araçları gündeme gelmektedir. Ödüllendirme gücü nedir ve nereden kaynaklanmaktadır? Bir insan, üyesi olduğu grupta, örgütte yahut toplumda başka insanları ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme inisiyatifi kullanabiliyorsa, o kişi ödüllendirme gücüne sahiptir demektir (Koçel, 2014:653). Ödüllendirme uygulamaları maaş artışı, prim ödeme, terfi ettirme, takdir etme, yetki ve sorumluluklarını arttırma, statüsünü yükseltme, övme vb gibi çeşitlerden oluşmaktadır. Bir lider veya yönetici bu ödüllendirme araçlarını elinde bulunuyorsa ve çalışanlarına karşı kullanıyorsa ödüllendirme gücüne sahiptir. Ödüllendirme lider ve yönetici tarafından çalışanlara karşı kısa vadede uygulanıyorsa, alınan kararlara uyum sağlanır ancak uzun vadede örgüte bağlılık sağlayamaz. Çalışanlar ödül alacaklarını bildikleri durumlarda normal zamanda sarf etmedikleri çabayı ödül almak için gösterirler ve işlerini çabucak bitirirler. Ancak ödülü aldıktan sonra tekrar aynı verimlilikle, işletmenin sürdürülebilirliği açısından aynı çabayı göstermeyebilirler. Ödüllendirme araçları kişilik psikolojisine göre içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır (Kuyzu, 2007:62-65, Koçel, 2014:654).

- İçsel ödüllendirme, bir çalışanın içgüdüğü üzerinde çalışarak onu hareketlendiren, motive eden parasal olmayan manevi ödüllendirmedir. Manevi ödüller, çalışanların zevkine göre ve onları duygusal açıdan tatmin edecek şekilde verilir. İçe yönelik ödüllendirmeler, çok daha etkili, cazip ve sevilen bir ödüllendirme aracı olarak kabul edilir. Bir liderin veya yöneticinin çalışanlarına teşekkür mektubu yazması, herkesin önünde onları övmesi içsel ödüllendirmeye örnek verilebilir. Kurumsal işletmelerde içsel ödüllendirme, dışsal ödüllendirmeye göre daha etkili ve üstündür .
- Dışsal ödüllendirme, kısaca somut ödüller vasıtasıyla yürütülen ödüllendirme uygulamasıdır. Çalışanlar belirli davranışları gösterdiklerinde lider ya da yönetici tarafından dışsal ödüllendirmeye layık görülürler. Lider ya da yönetici, çalışanlarını daha aktif gördüğünde, onların performansını arttırmak için maaş artışı ve çeşitli promosyon uygulamalarına başvurur. Bazı durumlarda ise işinden hoşlanmayan, işinden soğuyan çalışanları işlerine ve işletmeye daha sıkı bağlamak için onlara ödül verilir. Etkin bir lider çalışanlarını daha fazla motive etmek ve örgüte bağlılığı arttırmak için çeşitli ödüllendirme araçları bulmaya çalışır. Çalışanlara sunulan ödüller onların ihtiyaçlarını gideremiyorsa ödüllendirme gücü olmaktan çıkmıştır.

3.1.2 Lider ve cezalandırma gücü

Cezalandırma (zorlama) gücü ödüllendirme gücünün tam tersidir. Cezalandırma gücü ile çalışanların ceza almaktan ve buna bağlı olarak itibar kaybetmekten korkmaları sağlanır. Örgütte, işletmede bir kişinin hata yaptığında liderin ve yöneticinin ona karşı cezalandırma yetkisine sahip olduğunu güç türü cezalandırma gücüdür. Gerek ödüllendirme gücü gerekse de cezalandırma gücü, çalışanları daha fazla kontrol altına almayı amaçlayan güç biçimleridir. Bazı araştırmacılar, hem ödüllendirme hem de cezalandırma gücünün, çalışanların örgütsel kararlara uyma davranışlarını arttırdığını belirtmektedir. Araştırmacıların vardığı sonuçlara göre ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücü kişiden kişiye değişmemektedir. Her çalışan üzerinde birbirine çok yakın etkiler

yaratır. Cezalandırma gücü örgütten örgüte değişiklik gösterir. Bazı örgütler çalışanların davranışlarını cezalandırmada fiziki güç kullanmayı tercih ederken diğer örgütler ise maaş arttırmama, rütbe ve statü indirmeyi daha etkili bulurlar (Meydan ve Polat, 2010:131-132).

Cezalandırma gücü, uygulayıcısı (lider) tarafından yasalara uygun bir şekilde kullanıldığında, liderin otoritesine ve gücüne güç katar. İyi bir lider çok zor durumlar dışında, örgüte çok ağır zararlar gelmediği sürece bu gücünü kullanmak istemez. Bu güç türü her ne sebeple olursa olsun lider tarafından kullanıldığında lider ile çalışan ilişkisini zedeleyebilir. Ceza alan çalışanlarda negatif düşünce ve duygu oluşturabilir, cezalandırılan kişide saldırgan veya savunmacı davranışlara yol açabilir. Etkin lider bu gücünü fazla kullanmamalı, kullanmaya mecbur kaldığında meydana gelmesi olası her tür olumsuzlukları göz önünde bulundurmalıdır. Cezalandırma gücünü çok fazla kullanan lider, astların kızgınlığına ve dolayısıyla onların verimliliğinin düşmesine sebep olur. Bu yüzden lider takipçilerine ceza uygulamadan önce onların gerçekten suçlu olup olmadığını araştırmalıdır (Yukl, 2010:203-209).

3.1.3 Lider ve yasal güç

Yasal güç, yazarlar ve araştırmacılar tarafından meşru, hukuksal güç olarak tanımlanmaktadır. Bireyin sahip olduğu pozisyon gücü olarak da bilinir. Yasal güç, liderin ve yöneticinin organizasyondaki statüsünden kaynaklanan güç çeşididir. Bir bireyin resmi makamından dolayı takipçilerini etkileyebilme ve onları yönlendirebilme gücü, yasal güçtür. Bazı araştırmacılara göre yasal güce fazla dayanan, yasal gücünü takipçilerine karşı sık kullanan lider ve yöneticileri gözetlemek ve kontrol etmek gerekir. Aksi halde yasal gücün etkinliği azalabilir. Lider konumunda bulunan kişi yasal gücünü makamından almaktadır. Alt kademedeki takipçiler için liderin statüsünden dolayı onun verdiği emirleri yerine getirme zorunluluğu vardır. Liderin astlarına karşı kullandığı yasal güce karşı astları da liderin yaptığı gibi kendi sahip oldukları yasal güçle karşılık verebilirler. Nasıl ki yöneticilerin yasalar ve yönetmeliklerde görev tanımları varsa çalışanların da aynı kaynaklarda görev tanımları mevcuttur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:76).

3.1.4 Lider ve uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü, bilgi, beceri, kapasite ve tecrübeye dayanan güç türüdür. Lider için olmazsa olmaz bir güç kategorisidir. Eğer bir lider bilgi, beceri ve birikime sahip ise astların liderden etkilenmesi ve liderin onları yönlendirmesi daha kolay olur. Gerçek bir lider yaptığı işin ustası olmalıdır. Lider kişi kendi mesleğiyle ilgili bütün bilgileri öğrenmeli ve öğrenmeye de devam etmelidir. İyi bir lider, tamamen kendi mesleğine konsantre olup yürüttüğü işte uzman olmuş kişidir (Erdal,2007:14). Bir liderin sahip olduğu ve takipçilerin ihtiyacı olan, bilgi ve beceriye dayanan güce uzmanlık gücü denir. Liderlerinde uzmanlık özellikleri gören astlar, onun verdiği kararlar ve hükümleri daha rahat kabullenip güven duyarlar. Liderlikte uzmanlık gücü sabit değildir, artabilir, azalabilir. Bir liderin bilgi ve becerileri astlar tarafından da kabul görürse uzmanlık gücü artar. Eğer liderin verdiği kararlar yanlış ve eksik bulunursa o liderin uzmanlık gücü azalır. Ancak liderin sahip olduğu bilgi, birikim ve teknik becerilerine örgüt içinde ne kadar az kişi hakimse bu oranda liderin uzmanlık gücü artmaktadır. Bu yüzden liderler her zaman gündemi takip edip örgütün iç ve dış meseleleri ve örgütsel değişimlerle yakından ilgilenmelidirler. Liderler her zaman birikimlerini geliştirmelidirler. Aksi takdirde zamanla uzmanlık gücünü kaybedebilirler. Liderlerin uzmanlık gücünün azalmaması için astları açısından sorun çözücü ve bilgi kaynağı konumunda olmalıdırlar. İşletmeler ve askeri kurumlardaki kurmay sınıfı bu güce en iyi örnektir (Güney, 2015:66).

3.1.5 Lider ve beğeniye dayanan güç (karizmatik güç)

Karizmatik güç, kişilik özelliklerine dayanan bir güçtür. Kişinin aurasından kaynaklanan özel bir güç türüdür. Kaynağı tamamen doğuştandır. Eğer lider saygılı birisi ise onun talimatları astları tarafından daha kolay kabullenilip yerine getirilir. Biçimsel ve yasal güçten değil de daha çok liderin kişilik özelliklerinden söz edilir. Karizmatik lider, bu gücüyle astlarını yönetir, onlara ilham verir, onların ümitlenmesini sağlar. Astlar, liderlerinin benimsemedikleri bazı tutum ve davranışlarını karizmatik güç sayesinde daha kolay kabul ederler. Bu gücün esasında, astların tamamen gönüllü bir şekilde kendi rızaları ile liderin emirlerini yerine getirmesi yatar. Liderler, sahip oldukları bu özel güç sayesinde astlarında hayranlık duygusu uyandırırılar. Astlar, liderlerine hayranlık duydukları için

onları kendilerine örnek kişiler olarak benimserler. Karizmatik güç başka güçlere göre çok daha geniş ve kapsamlıdır. Ancak bu güce sahip olan çok az sayıda insan vardır. Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk, doğal liderlik özelliklerine sahipti. Onun duruşu, davranışları, halka olan sevgi ve saygısı, zekası ve cesareti tam bir karizma örneğidir (Bayrak, 2001:27).

3.2 Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Nasıl ki liderlerin başarılı olmasını olumlu yönde etkileyen faktörler var ise aynı şekilde liderlerin sergilediği yanlış tutum stratejiler ve verdikleri tutarsız kararlar onların başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Liderlerin yaptığı bir hata örgüt, kurum, kuruluş ve toplumda büyük sorunlar yaratabilir. Dünyada bazen liderlerin yanlış tutum ve davranışları toplumlarda büyük krizlere sebebiyet vermiştir. Liderin kararlarından kaynaklanan hatalar ve ortaya çıkan krizler, liderin başarısını olumsuz yönde etkileyip aynı zamanda örgütü ve toplumu da etkileyerek başarısızlığa sürükler (Güney, 2012:53-54).

3.2.1 Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak

Bütün insanlar değerlidir. Her insanın kendine göre farklı ve pozitif yanları bulunmaktadır. Liderlerin bu gerçeği göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Liderler ve yöneticilerin bütün çalışanlarını (takipçilerini) birer insani değer olarak görmeleri ve onlara karşı tutum ve davranışlarını bu doğrultuda şekillendirmeleri gerekir. Çalışanların ihtiyaçlarını sormalı ve bu ihtiyaçların giderilmesi için etkili eylemlerde bulunmalıdır. Lider takipçilerine insani değerlerle yaklaştığında onların hem kendisine hem de örgüte olan bağlılığı arttırılmış olur. Aksi bir durumda örgüte, kuruma ve topluma önderlik yapması zordur ve başarısız olmaya mahkumdur (Güney, 2012:62).

3.2.2 Takipçilerine empatik yaklaşmamak

Liderlerin bir diğer temel özelliği, takipçilerini anlamak, kendisini onların yerine koyarak empati kurmaya çalışmaktır. Empatiyi, takipçilerin psikolojilerini, duygularını, ruhsal durumlarını ve davranışlarını sezme ve algılama yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Yöneticilerin takipçilerine karşı empatik davranma zorunluluğu yoktur. Çünkü yönetici iş odaklı düşünceye sahipken lider ise insan

odaklıdır. Liderler bazı durumlarda kayıtsız ve şartsız empati yapmak zorundadırlar. Örneğin ölüm, hastalık, nişanlanma ve boşanma gibi durumlarda astlarına karşı şartsız empati kurarak davranmalıdır. Aksi halde liderliği tartışılmaya başlar ve başarısızlığı kaçınılmaz olur (Güney, 2012:62).

3.2.3 Ödüllendirmede yanlış davranmak

İşinde başarılı olan çalışanları daha fazla motive etmek amacıyla lider ödüllendirme gücünü kullanabilir. Burada amaç sadece çalışanların emeğinin karşılığını vermek değil, kendini işine verip tamamen örgüt işlerine adapte olanları ödüllendirmektir. Lider, takipçilerine ödül dağıtırken adil ve şeffaf davranmalıdır. Liderin ödül dağıtımında çok hassas ve dikkatli olmadığı durumlarda çalışanlar arasında sorun ve kargaşa kaçınılmaz olur. Başarılı çalışanın ödüllendirilmeyip yeterli çaba göstermeyen personelin ödüllendirilmesi, kuşkusuz başarılı çalışanların örgüte karşı soğumasına ve performansının düşmesine sebep olur.

3.2.4 Yaptığı hatalarda ısrar etmek

Liderlerin çok yoğun iş temposuyla çalıştıkları hatta kendi aile ve çocuklarına az zaman ayırdıkları bilinmektedir. Böyle yoğun bir tempoda bir liderin hata yapmama ihtimali yoktur. Lider konumunda bulunan kişi, inatlaşıp hata üstüne hata yaparsa, yaptığı hataları için sebep ve gerekçe bulmaya çalışırsa liderlik konumunu kaybedip başarısızlığa sürüklenmeye mahkumdur. Dolayısıyla hataları konusunda ısrarcı olmamaları ve bu hataları yinelenmekten vazgeçmeleri gerekir. Akıllı ve feraset sahibi bir lider hatalarından süratle vazgeçip benzer hataları yinelenmeyeceği konusunda kendisini ve örgütünü ikna eder. Tarih hata yapan ve yaptığı hatada ısrar ederek yaşadığı toplumu felakete sürükleyen birçok lidere şahitlik etmiştir. Örneğin Hitler, İkinci Dünya Savaşında Rusya'yı işgal etme noktasında bu derece ısrarlı olmasaydı savaşın seyri muhtemelen bu derece kötü olmayacaktı (Güney, 2015:64).

3.2.5 Sahip olduğu gücü çok önemsemek

Liderlerin sahip olduğu gücün arkasına saklanıp yerli yersiz herşeyi yapmak istemesi durumunda liderlik konumu örgüt ve toplum tarafından sorgulanır. Liderler bulunduğu mevkiden güç alarak kendi çıkarları için istediği şekilde hiç

kimseden çekinmeden hareket ederlerse takipçiler ve grubun tepkisiyle karşılaşır. Eğer bu yanlış ve çıkarıcı güç kullanma alışkanlığına devam edip ısrarcı olurlarsa örgüt ve takipçiler tarafından liderlik konumundan uzaklaştırılır (Güney, 2012:62).

3.2.6 Ruhsal açıdan olgun davranmamak

Liderlerin en önemli özelliklerinden biri de olaylar karşısında olgunluk göstermek, vakaları sükunetle karşılamaktır. Ruhsal açısından olgunluk seviyesine gelen liderler, yaşına bakılmaksızın kendini güvenen, iyimser düşünen ve olaylara karşı sağlıklı kararlar verebilen insanlardır. Bu niteliklere sahip olmayan lider, kriz zamanlarında, sıkıntılı durumlarda sağlıklı, soğukkanlılıkla düşünemediği ve duygularına yenik düştüğü için tartışılan bir lider haline gelir ve başarısızlığa uğrar.

3.2.7 Kendisinden sonra yeni liderlerin yetişmesini engellemek

Gerçek bir lider hayattayken kendisinden sonraki lideri seçer, onun olgunlaşması ve lider özelliklerine sahip olması için yetiştirilmesine çaba gösterir. Gelecek nesiller için yeni liderler yetiştirmeyen, kendi ölümünden sonra toplumu ve örgütü düşünmeyip leadersiz kalmasına sebep olan lider, büyük lider değildir hatta başarısız bir liderdir. Leadersiz toplum krizlere ve kaoslara sürüklenir, gruplar ve kurumlar arasında çatışmalar çıkar, leadersizlik toplumun parçalanmasına sebep olur (Koçel ve Güney, 2012).

3.2.8 Kişisel menfaatlerini ön planda tutmak

Gerçek liderler, örgütün ve toplumun amaç ve hedeflerini hep korur ve onları kendi amaç ve hedeflerinin önünde tutar. Örgütün ve toplumun menfaatleri için çalışıp onları korumak liderin en önemli görevlerinden sayılır. Eğer lider kişisel çıkarlarını, toplumun çıkarlarına tercih ederse liderlik konumunu kaybeder (Parseyhan, 2018:Tez).

3.2.9 Değişime direnmek

Değişim aşamasında liderin yetkisi sınırsız ve sonsuzdur. Lider her zaman değişimden yana olmalıdır, değişimden korkmamalı ve kaçınmamalıdır. Grupta, örgütte ve toplumda değişimler sayesinde, ortaya çıkan tehditler ve gizli planlar

lider tarafından tespit edip bertaraf edilir, değişimin olası zararları ise minimuma indirilir. Değişimlere karşı önlemler almak ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek liderlik özelliklerindendir. Liderliğin ana felsefesi değişimdir. Liderler değişimle gelir, değişime direnemez. Dolayısıyla lider, değişimi hoşgörü ile karşılamalıdır. Çünkü her değişim bir yeniliktir (Mansurova, 2017; Tez).

3.2.10 Gündemi takip etmemek

Bütün liderlerin, ülkede ve dünyadaki tüm güncel gelişme ve olayları iyi takip edip değerlendirmesi ve detaylı bir şekilde analiz etmesi gerekir. Etrafında dönen olaylardan ve dünyadaki gelişmelerden haberdar olmayan lider, bir süre sonra takipçilerinin ciddi eleştirilerine maruz kalır. Bu duruma düşen liderin topluma önderlik etmesi giderek zorlaşacaktır.

3.2.11 Yeni hedefler belirleyememek

Örgütü ve toplumu amaç ve hedeflerine ulaştıran kişi liderdir. Bu yüzden her zaman toplumun menfaatleri doğrultusunda yeni amaç ve hedefler belirlemek liderin görevi sayılır. Vizyonsuz bir örgüt veya bir toplum ne tarafa gideceğini bilmeksizin kaosa sürüklenir.

3.2.12 Takipçilerin cesaretini kırmak

İnsanoğlunun bulunduğu her ortamda, grupta, örgütte veya toplumda çatışma, kıskançlık, zıtlık ve rekabetten söz edilebilir. Takipçilerin arasında çıkan bu çatışmaların ana kaynağı onların arasındaki zıtlık, çıkar uyumsuzluğu, rekabet ve kıskançlıktır. Çatışmalar zaman zaman gelişme ve ilerlemenin itici gücü olabiliyorken zaman zaman da işletmenin doğal iş akışlarını aksatarak olumsuz sonuçlara neden olur. Gerçek lider hiç bir takipçisinin cesaretini kırmaz. Güzel bir yaklaşım ve üslupla çatışma halindeki tarafları bir araya getirip aralarındaki anlaşmazlığı çözmeye çalışır (Güney, 2012:62-63).



4. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

Liderlik konusu, çok uzun bir geçmişe dayanan bir konudur. Çok sayıda araştırmacının ilgisini çekerek önemli birçok araştırmanın merkezinde yer almıştır. Bilim adamları, liderlerin hangi özelliklere sahip olduklarını, hangi koşullarda ne tip liderliklerin gerektiğini, lider konumunda bulunan kişilerin takipçilerinin performans ve verimliliğini artırmak için nasıl davrandıklarını ve örgüt üyelerini nasıl motive ettiklerini detaylı bir şekilde araştırmışlardır. Bu araştırmalardan sonra çeşitli teoriler ortaya çıkmıştır. Geliştirilen teorilerin her biri, liderliği farklı şekilde inceleyerek liderliğin daha yakından tanınmasını ve liderlik hakkında daha detaylı bilgi sahibi olunmasını sağlamıştır. (Aşan ve Aydın, 2006:297).

4.1 Büyük Adam Kuramı

Thomas Carlyle, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu iddia etmektedir. Bu teoriye göre lider kişi, kendisini diğer insanlardan farklı kılan bazı özellikler ve erdemlere sahiptir. Erdem sahibi olan bu kişiler, doğuştan itibaren bu özelliklere sahiptirler. Bu teori, liderlerin sıradan değil seçkin ve seçilmiş insanlar olduklarını vurgulamaktadır (Bu kuramın büyük adam kuramı olarak adlandırılmasının nedeni tarihsel ataerkil gelenektir, liderlik uzun süre erkeklerce yürütülen bir aktivite olarak kabul edilmiştir). Kişi erdem sahibi olduğunun farkında olduğunda lider olabilmektedir. Dünya tarihinde örneğin bilim, savaş, din ve yönetim alanlarında başarılar elde eden güçlü ve etkin figürler topluma öncülük ve önderlik etmişlerdir. Carlyle'a göre dış dünyada etkileyici ya da kusursuz birşey görüldüğünde bunun kendiliğinden oluşmadığı, büyük adamların beyninden ve dehasından kaynaklandığı bilinmelidir. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve çalışmalar, dünyada tarihinin akışını değiştiren büyük olayların, büyük adamların olağanüstü özelliklerinden kaynaklandığını göstermektedir. Prieto ve Phipps'e göre liderlik doğuştan gelir, sonradan lider olunamaz (Şahin, 2012:143).

4.2 Özellikler Kuramı

İyi liderleri kötü liderlerden ayıran bazı olumlu özelliklerden söz etmek mümkündür. İyi liderle kötü lider arasındaki farkı ortaya çıkaran bu karakteristikler “özellikler kuramı” ile açıklanmaya çalışılır. Bu kurama göre insanların sahip oldukları özellikler, onların kişiliği, gelecekteki statülerini belirleyecektir. Özellikler kuramı, liderlerin toplum karşısında başarılı ve etkili olup olmadığını, onların kişisel özelliklerine odaklanarak izlemeyi hedefler (Dereli, 1981;225). Başarılı ve başarısız liderler incelenirken izlenen aşamalar şu şekilde özetlenebilir:

- Başarılı ve başarısız liderleri takip eden iki grup vardır.
- Gruplara liderlik yapan kişilerin özellik ve nitelikleri belirlenir.
- Başarılı liderlerin başarısız liderlere göre özel niteliklere sahip olup olmadığını tespit edilir.

Liderliği özellikler kuramı açısından inceleyen çok sayıda araştırmacı vardır. Onlardan bir kısmını oluşturan Stogdill, Gilmer, Nash, Lord, Dunette, Mann ve Ghiselli gibi bilim adamları, liderin özellikler açısından başka insanlardan ne tür farklara sahip oldukları sorunsalı üzerinde kafa yormuşlardır. Ralph M. Stogdill, liderlikle ilgili geleneksel araştırmacıların teşhis ettiği özellikleri aşağıdaki çizelgede belirtmiştir (Erdoğan, 2007.495).

Özellikler Kuramına Göre Lider Nitelikleri Aşağıdaki Çizelgede (4.1) Gösterilmiştir.

Çizelge 4.1: Özellikler Kuramına Göre Lider Nitelikleri

Stogdill(1948)	Mann	Dunette	Sogdill (1974)	Lord ve Diğerleri
Zekâ	Zekâ	Emir etme	Başarı Arzusu	Zekâ
Cesaret	Erkeklik	Kendine Güven	Azimli olma	Erkeklik
Uzak görüşlü olma	Düzenli olma	Yükselme isteği	Uzak görüşlü olma	Hâkim olma
Sorumluluk sahibi olma	Hâkim olma		Sorumluluk sahibi olma	Sözle ikna etme yeteneği
İnisiyatif	Koruyuculuk		İnisiyatif	Yöneticilik yeteneği
Sebatkârlık	Dışa dönüklük		Kendine güven	
Kendine güven			Ortak çalışma anlayışı	
Sosyallik			Tolerans	
			Etkileyici olma	
			Sosyallik	

Kaynak: (Erdoğan ve Dereli, 1981;227).

Çizelge 3.1.'de yer alan özellikler arzu edilen niteliklerdir ancak zorunlu değildir. Bunun ispatı ise söz edilen özelliklere sahip olmayan birçok liderin tarih sahnesinde yer almasıdır. Yukarıdaki tabloda yer verilen bu önemli özelliklere başka özellikler eklemek de mümkündür. Dolayısıyla bazı bilim adamlarına göre lider kişi, fiziksel, zihinsel, kişisel ve sosyo-ekonomik içerikli bazı özelliklere sahip olmalıdır. Liderlerin bulunduğu ortam, koşullar ve liderin kendini gösterdiği davranışlar bu kuramda yer bulmamıştır. Kısacası özellikler kuramı liderliğin tüm sürecini, tüm boyutlarını açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bir kişiyi gerçek bir lider diyebilmemiz için onun sadece bazı özelliklere sahip olması gerektiğini söylemek eksik ve yanlış olacaktır (Erdoğan, 2001:494).

4.2.1 Fiziksel nitelikler

Cinsiyet, dış görünüş, ağırlık, boy, yaş ve fiziki sağlık gibi özellikler fiziksel nitelik olarak tanımlanır. Özellikler yaklaşımını savunan birçok bilim adamı, bazı fiziksel özelliklere sahip kişilerin de insanları ve toplumları etkileme konusunda oldukça başarılı olduklarını belirtmiştir. Örneğin Stogdill, toplumlara liderlik

yapanların çoğu uzun boylu olduğunu iddia eder ancak uzun boylu olmak liderliğin temel özelliklerinden sayılmaz. Zira Hitler, Mussolini ve Afganistan'da Abdul Ali Mazari gibi liderler kısa boylu olmalarına rağmen toplumlarını etkileyerek onlara liderlik etmeyi başarmış şahsiyetlerdir. Yaş konusuna gelince genelde grubun en yaşlı ferдинin lider olarak seçilmesi tercih edilen bir uygulamadır ancak bunun da genel kabul gördüğünü söylemek, en yaşlı fert her zaman lider olur diyebilmek çok zordur. Dış görünüşle ilgili ise Stogdill'in yaptığı araştırmalara göre bir örgütte ya da toplumda en çirkin görünüme sahip olanlar ile vücutlarında kusur bulunanların liderlik yapma şansları azdır. Günümüzde gelişen ve sürekli yenilenen toplumlarda, bilgili, yetenekli ve yönetim kabiliyeti yüksek olmak gibi kişilik özelliklerini içermenin yanı sıra düzgün ve beğenilen bir dış görünüme sahip olmak da bireyleri toplumu etkileme konusunda öne çıkarmakta ve onları liderlik koltuğuna oturtmaktadır. Ancak bir bireyin temel liderlik özelliklerini yeterince taşıması, dış görünüş konusunda çok avantajlı olsa dahi onu liderlikten uzaklaştıracaktır. Yani dış görünüş liderlik için tek başına yeterli değildir (Kolasa, 1969:576).

4.2.2 Zihinsel Nitelikler

Stogdill araştırmalarında liderlikle ilgili zihinsel nitelikleri bilgili olmak, dil kullanma becerisi ve sözel kabiliyet, adil olma ve şeffaflık şeklinde sıralamıştır. Zihinsel niteliklerin en önemlilerinden olan zeka, liderlikle doğrudan bağlantılı bir niteliktir. Çünkü lider kişi toplumsal olay ve olguları algılama, idrak etme ve yorumlamada daha başarılıdır, hızlı karar alabilme kabiliyetine sahiptir, toplumun diğer fertlerine göre daha üstün ve yaratıcı bir zekaya sahiptir. Liderin yaratıcı zekası, onun olaylara daha farklı açılardan bakabilmesini sağlar, toplumsal tahlillerinde daha az zaman ve enerji harcamasına imkan verir (Aykar, 2011:212).

4.2.3 Kişilikle ilgili nitelikler

Kişilikle ilgili nitelikleri, lideri diğer izleyicilerden ayıran önemli unsurlardan biridir. Bu özelliği tanımlayabilmek ve ölçmek çok kolay değildir. Araştırmacılar yürüttükleri çalışmalarda liderlik ile kendine güven duygusu arasında doğrudan ve olumlu bir ilişkinin varlığını saptamışlardır. Grup içinde kendilerine özgüvenleri tam olanların, kendilerini yeterince ifade edebilenlerin, anlama

yeteneğine, sorumluluk duygusuna sahip olanların ve inisiyatif kullanabilenlerin lider olma şansları diğer grup üyelerine göre çok daha fazladır. Kendine güveni olmayan liderlerin, takipçilerine güven vermeleri ve onları güven açısından beslenmeleri mümkün değildir. Kendine değer vermesi, liderin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesini sağlar. Gerçek bir liderin sorumluluk sahibi olmaları gerekir. Yalnızca kendi başarısından değil takipçilerinin ihtiyaçlarından, menfaatlerinden ve başarılı olmalarından sorumludur (Tekin, 2008:148-149).

4.2.3.1 Bireysel güven

Gruba, örgüte ve topluma liderlik eden kişi, takipçilerine ve izleyicilerine güven verme açısından kusur ve eksikliklerden olabildiğince uzak olmalıdır. Lider yalnızca toplumsal sorumluluğu gereği değil aynı zamanda kendisine olan saygısından dolayı da güven telkin edici ve sağlam karaktere sahip olmalıdır. Liderlik fonksiyonunu düşünmeden dahi insanlara güven ve umut aşılayabilmelidir (Güney, 2012:374).

4.2.3.2 İkna yeteneği

Chester Bernard'a göre lider ikna edebilme yeteneğine sahip değilse ve diğer tüm liderlik yetenekleri ve özelliklerine sahip de olsa grup üyelerinin üzerindeki etkinliği zamanla azalır ve gruptaki liderliği tartışılır hale gelir. İkna etme yeteneği, ikna edilecek kişilerin duygularını, örgütte bulunduğu konumu ve grup içinde ve dışındaki çıkarlarını iyi sezme ve göz önüne alma ustalığıdır. Liderlik için ikna etme yeteneği çok önemlidir. Çünkü toplumda her kesimin eğitim düzeyi gün geçtikçe artmakta ve insanlar otokratik eğilimlerden demokratik eğilimlere her geçen gün biraz daha yaklaşmaktadırlar. Zorla ve baskıyla takipçilere iş yaptırmak olumlu sonuçlar vermez (Güney, 2012:373).

4.2.3.3 Anlama kabiliyeti

Fiedler'in liderlik hakkında yürüttüğü araştırmalara göre etkili ve başarılı liderler, pasif ve başarısız liderlere nazaran karşısındaki insanı anlama konusunda daha kabiliyetlidirler. Ayrıca grup içindeki iyi ve kötü takipçileri tanıma fırsatını da elde etmiş olurlar. Muhatap olunan insanları tanımak, onları analiz edebilmek önemli bir liderlik özelliğidir (Güney, 2012:374).

4.2.3.4 Fikirleri açık olarak belirtme ve konuşma yeteneği

Liderlik güçlü, keskin ve etkileyici bir konuşma yeteneğinin mevcudiyetini zorunlu kılmaktadır. Bir insan, her ne kadar liderliğin tüm özelliklerine sahip olsa, akıllı, bilgili ve cesaretli olsa, iletişim konusunda yetkin olsa, hayal gücü yüksek olsa da amaç ve hedeflerini açık ve net bir şekilde karşı tarafa anlatamıyorsa başarılı bir liderlik sergileme imkanı yoktur. Liderin çok parlak düşüncelere sahip olması, çok yararlı plan ve programlarının bulunması yeterli değildir. Bu düşünce ve programlarını takipçilerine açık, anlaşılır ve etkin bir şekilde aktarabilmelidir. Gerçek lider, duygu ve düşüncelerini takipçilerine aktarırken muhataplarının eğitim ve zeka düzeylerini kısaca anlama kabiliyetlerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Bunun için hangi kelimeleri seçeceğini, tonlama ve vurgulamaları çok iyi bilmelidir. Bilmelidir ki bir konuşma ne kadar yoğun mesaj içeriyorsa içersin o mesaj yalnızca muhatapın anlama kapasitesi kadar karşı tarafa iletebilecektir. İyi yapılmamış bir konuşma planı, yanlış ve amaca uygun olmayan kelimelerin seçimi mesajın anlaşılmasına ya da yanlış anlaşılmasına sebep olabilir (Güney, 2012:374).

4.2.3.5 Sakin olma

Liderlerin kriz dönemlerinde ve en tehlikeli zamanlarda dahi sakin ve mutedil olması, sinirlerine hakim olmayı bilmesi şarttır. Gerçek liderler, yüz yüze geldikleri durumlarla ilgili soğukkanlılığını muhafaza etmesini ve kontrolü elden bırakmadan davranabilmeyi çok iyi bilirler. Sinirsel ve duygusal açıdan kendilerini kontrol edebilen liderler, bu öz denetimi gerçekleştiremeyenlere nazaran çok daha başarılıdırlar.

4.2.3.6 Dinleme kabiliyeti

Lider konumdaki kişi, grup üyelerinin sözlerini çok iyi dinlemelidir. Bilhassa anlatılanlar grup ya da örgütü yakından ilgilendiriyorsa liderin dinleme ve değerlendirme konusunda daha hassas olması gerekmektedir. Lider, anlatılanları içerik açısından da dikkate almalıdır. Ancak bunları kendi mantık süzgecinden geçirerek son sözü yine kendisi söyler ve toplantıyı ya da oturumu sonlandırır. Grup, örgüt ve toplum içinde takipçilerinin görüş ve önerilerini önemsemeyen liderler, etkili ve başarılı olamazlar.

4.2.3.7 Sorumluluk duygusuna sahip olma

Sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilere lider denilemez. Elbette sorumluluk duygusu yalnızca lidere has bir özellik değildir. Toplumda yaşayan herkesin birbirlerine, sosyal çevrelerine, doğaya ve başka birçok şeye karşı sorumlulukları vardır. Örgütte ve toplumda sorumluluk duygusunun lider tarafından üyelere hatırlatılması ve sorumluluk bilincinin aşılması gerekir. Lider tarafından takipçilerine dağıtılan görev ve sorumluluklar yerine getirildiğinde örgüt amaç ve hedeflerine, lider de başarıya ulaşmış olur (Güney, 2012.374).

4.2.3.8 İnisiyatif kullanabilme

Liderlerin önemli niteliklerinden biri de inisiyatif kullanma ya da inisiyatif alma özelliğidir. Liderin karşı karşıya kaldığı durumlar ve koşullarda örgütün amaç ve hedeflerini en iyi şekilde koruyacak kararlar alması ve gerekirse inisiyatif kullanması şarttır. Grup üyelerin bütünleşmesi, örgütün amaç ve gelecekteki vizyonuna uygun hareket etmesi için gerekirse lider inisiyatif kullanır ve bu tamamen liderin sorumluluğundadır, bunun için kimseden izin almaz.

4.2.3.9 Diğer kişilik özellikleri

Liderlerin tutum ve sergilediği davranışları, karar verme sürecini belirleyen etkili faktörlerdendir. Çünkü tüm liderlik tarzları, karar verme sürecinde birbirlerinden farklılık gösterir. Takipçilerin tutum ve davranışları, inançları, eğilimleri, dünya görüşleri, karakterleri, mizaçları, algılama biçimleri ve kapasiteleri, ruhsal yapıları, güven duyguları, kalleslikleri, kaypakları ve kararsızlıkları, liderlerin karar almasında etkilidir. Liderlerin bazen karar verme aşamasındaki süreçleri takip etmek yerine sezgilerine göre davranmaları gerekebilir. Bu durum, bazen olumlu bazen de olumsuz sonuçlar doğurur. Söz konusu olan toplumun ve takipçilerin menfaatleri olduğu için lider sezgisel zekasına değil belki bilgi, beceri ve birikimine dayanarak karar vermelidir.

4.2.4 Sosyo-ekonomik nitelikler

Yapılan çalışmalar, liderliğin ortaya çıkması için zihinsel, fiziksel, kişisel ve sözel niteliklerin varlığına ek olarak bazı sosyo-ekonomik koşulların da uygun olması gerektiğini göstermektedir. Stogdill yaptığı çalışmalara dayanarak çoğu

liderin sosyo-ekonomik açısından bağımsız ve iyi durumda olduğunu belirtmektedir. Ancak bilinmelidir ki sosyo-ekonomik durum tek başına lideri başarıya ulaştırmak için yeterli değildir. Diğer unsurların varlığına ek olarak olumlu katkı sağlar (Güney, 2012:396).

4.3 Davranışsal Liderlik Kuramları

Liderlik sürecini değerlendirirken sadece liderin davranışlarını baza almak yerine takipçilerin özelliklerini, yapısını, işleyişini ve davranışlarını da araştırmak gereği, liderlik çalışmalarında davranışsal kuramın daha çok gelişmesini sağlamıştır. Bilim adamları özellikler kuramının eksikliklerini fark edip liderliği daha detaylı ve çok boyutlu anlayabilmek için liderliğin toplumdaki işlevleri konusunda araştırmalar yürütmüşler ve değişik yazınsal eserler ortaya koymuşlardır. Davranışsal yaklaşım ise liderin takipçilerinin çabalarını desteklemesi, onların bireysel becerilerini göz ardı etmemesi gerektiğini savunmuştur. Davranışsal yaklaşıma göre liderlik süreci bir liderin özelliklerinden fazla takipçilerin hareket ve davranışlarından etkilenmektedir. Başka bir tanıma göre ise liderlik bireyin rol davranışı sonucu ortaya çıkmaktadır (Güney, 2000:161-162).

Davranışsal liderlik kuramı hakkında çok sayıda teorik ve uygulamalı araştırmanın yürütülmesi neticesinde bu yaklaşım geliştirilmiştir. Her ne kadar bu alandaki araştırmalar tutarlılık gösterse de etkili ve işe dönük liderlerin performansı hakkında ikili bir durum söz konusudur. Yani belli dönem ve koşullarda etkili bir liderlik sergileyen insanlar, koşullar değiştikçe başarısızlığa uğrayabilmektedir. Örneğin Churchill savaş zamanında ülkesine liderlik yapabilmişken barış zamanında İngiltere’de ve dünyada gerekli desteği görememiştir. Bu durum araştırmacıları, bu tarz konuları irdelemeye itmiştir. Bazı liderlerin neden bazen başarılı oldukları, şartlar ve dönem değiştikçe aynı liderin neden başarısız olduğu sorusu davranışsal kuramın yapı taşlarının oluşumunu sağlamıştır. Davranışçı teoriler hem liderin davranışını hem de organizasyonun yapı ve işlevini araştırmaktadır. Bu yaklaşıma göre etkili lider gerek bireysel gerek organizasyonel amaç ve hedeflere ulaşmak için iki yol izlemektedir (Aşan ve Aydın, 2006:299).

- Daha çok görevlerine konsantre olup kaliteli çalışanları kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- Organizasyon üyelerini destekleyerek bireylerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurlar.

4.3.1 Iowa Üniversitesinin yaptığı liderlik araştırmaları

Iowa Üniversitesinden Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve White'ın 5.ve 6. sınıf çocuklar üzerinde yürüttükleri araştırmanın sonuçlarına aşağıda değinilmiştir. Bu üç araştırmacı, seçtikleri çocukların tiyatro maskeleri yapması için onları iki farklı gruba ayırırlar. Ayrılan iki grup arasında kayda değer farklılıklar tespit etmişlerdir. Daha sonra çocuklardan sabun yontmalarını istemişlerdir. Her iki gruba da sırasıyla otoriter liderlik, demokratik liderlik ve liberal liderlik uygulanmıştır. Otoriter lider kararlara katılım fırsatı vermeden, emirlerle grubu yönlendirmeye çalışmıştır. Demokratik lider grup kararlarına saygı duyarak grup içinden çıkan tartışmalara objektif bakışıyla grubu yönlendirmiştir. Liberal lider ise takipçilerine sınırsız özgürlük vererek ortaya çıkan kararlara müdahale etmemiş ve grup üyelerini eleştirmemiştir. Bu araştırmanın hedefi kızgın ve saldırgan davranışları ele almaktır. Bu araştırma sayesinde aşağıdaki bulgulara erişilmiştir (Aşan ve Aydın, 2006:300).

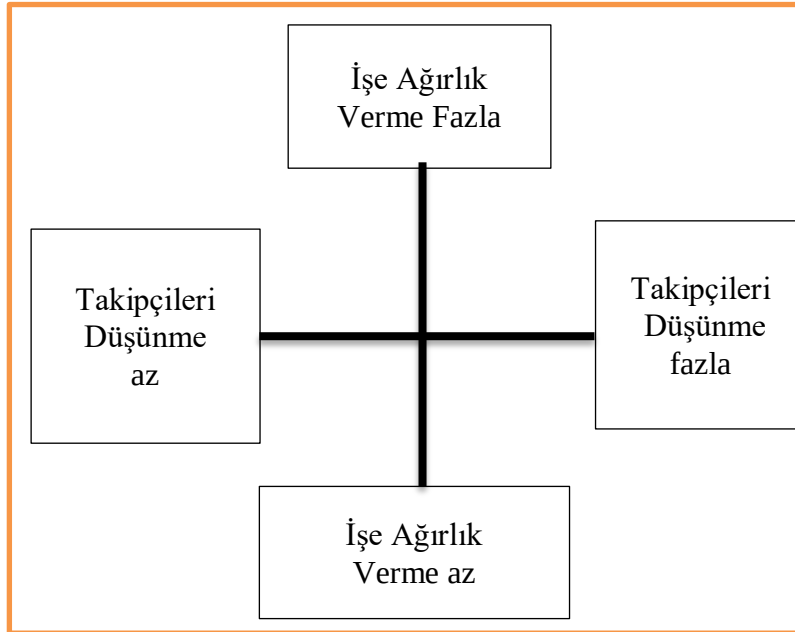
- Otoriter liderlerle çalışan çocukların davranışları ve tepkileri daha sert ve saldırgan bir hale gelmiştir. Bu tip liderler çocukların üzerine hayal kırıklığı oluşturmuştur.
- Saldırgan ve kızgın gruplara dönüşen çocuklar liberal ve demokratik liderlerin yanlarına geçtiklerinde yine saldırganlık davranışları göstermişlerdir.
- Liberal liderlerle çalışan çocuk öğrencilerin sınırsız özgürlüğe sahip olmalarına rağmen saldırgan davranışlara yöneldikleri görülmüştür.
- Demokratik liderlerle çalışan öğrencilerde ileri derecede saldırganlık yahut vurdumduymazlık gözlenmemiştir.

4.3.2 Ohio State Üniversitesinin araştırmaları

Ohio State Üniversitesi, liderlik hakkında askeri ve sivil yöneticiler üzerinde bir araştırmalar dizisi yürütmüştür. Araştırmaların amacı liderlik süreci ve lider kişi özellikleriyle ilgili bulgulara erişmektir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre liderlik kavramı iki bağımsız değişkenin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki bireyleri önemsemedir yani liderin takipçilerine güvenerek onlarla ilişkisini daha ileri düzeylere taşımasıdır. İkinci değişken ise inisiyatif kullanmadır. Liderin tüm işleri planlanması, kontrol etmesi, koordine etmesi ve en son uygulamaya geçmesi için inisiyatif kullanması kastedilmektedir. Bu araştırmada lider davranışları, örgütün içindeki işlerin planlanması, bireylerin örgütlenmesi, takipçilerin görevlerinin belirlenmesi, onlara yeni görev ve sorumlulukların dağıtılması ve bütün işlerin kontrol edilmesi şeklinde belirlenmiştir. Kısaca liderlik aşamaları gerek insan ilişkileri gerekse görev açısından vurgulanmaktadır (Warrick, 1981:156).

Ohio State üniversitesinin yaptığı araştırmaya göre iki faktörün bir araya gelmesiyle liderliğin dört farklı tarzı ortaya çıkmaktadır.

Ohio satet üniversitesi liderlik çalışmaları aşağıdaki şekilde (4.1) gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları.

Kaynak, (Eren, 2012: 442).

Yukarıdaki şekle göre bir lider, hem takipçilerini düşünme hem de işe ağırlık verme seçeneğini yüksek veya düşük tutabilir. İşe ağırlık veren liderler, işlerini daha fazla önemseyip daha iyi kontrol ve organize edebilirler. Takipçiler arasında iletişimi sağlam tutup örgüt işlerinde başarıyı yakalayabilmektedirler. Takipçilerini daha fazla düşünen liderler ise takipçilerine samimi ve arkadaşça davranıp onların saygısını kazanırlar, kendisine güven duymasını sağlarlar (Eren, 2012:442).

4.3.3 Michigan Üniversitesinin araştırmaları

Michigan Üniversitesinden Rensis Likert'in yürüttüğü araştırmalarla liderliğin iş tatmini ve verimlilikle ilgili boyutları incelenmiştir. Çalışmalar iki genel liderlik davranışını ortaya çıkartmıştır. Bu iki liderlik davranışı, çalışan odaklı liderlik davranışı ve üretim odaklı liderlik davranışdır. Çalışan odaklı liderler, ilgi ve konsantrasyonlarını daha çok astları üzerinde yoğunlaştırırlar. İş odaklı liderler ise daha çok üretim ve teknik yapı üzerinde yoğunlaşırlar. Bu araştırmanın sonucu, çalışan odaklı liderlik davranışlarının daha başarılı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Bu araştırmaya göre çalışan odaklı ve iş odaklı lider davranışları şu şekilde tanımlanmıştır (Koçel, 2014;402-579, Ataman, 2012: 461).

- İşe Yönelik Liderlik Davranışı: Liderler, astlarının performanslarını daha önceden belirlenen amaç ve hedeflere göre yakından takip ederler. Yeterli performans ortaya koyamayan çalışanları, sahip olduğu otoriter gücün niteliğine göre cezalandırırlar.
- Kişiye Yönelik Liderlik Davranışı: Liderin, yetki devrine dayanarak çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla çalışma şartlarını geliştirmesine, çalışan ve takipçilerin kişisel gelişimlerine ve ilerlemelerine odaklanan davranış şeklidir.

Bu araştırmalara göre kişiye dönük liderlik davranışları, işe yönelik davranışlara göre daha etkin ve belirleyici sonuçlar ortaya çıkartmıştır. Davranışsal kuramlarda hem Ohio State hem de Michigan Üniversitelerindeki araştırmalar liderlerin davranışlarını incelemektedir. Michigan Üniversitesi çalışmalarının, liderlerin ortaya koyduğu davranışları açıklaması ve sınıflandırması dikkat

çekmiştir. Daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için uygulamalı yöntemler tercih edilmiştir .

4.3.4 Likert'in sistem 1-4 liderlik modeli

Bu model, liderlik davranışlarını tartışmaya açan ve davranışsal teorilerin gelişmesinde etkin rol oynayan bir liderlik araştırmasıdır. Bu model 1950'li yıllarda Rensis Likert'in yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Likert grup ve örgütü baz alarak etkin ve etkin olmayan lider davranışlarının farklarını bulmaya çalışmıştır. Likert liderlerin davranışlarını dört tipe ayırmıştır: İstismarcı otokratik liderlik, yardımsever otokratik liderlik, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik (Öztürk, 2012:27-28).

Yöneticilerin ve liderlerin davranışları aşağıdaki çizelge (4.2) dört grupta kısaca gösterilmiştir.

Çizelge 4.2: Liderlik Değişkeni

Liderlik değişkeni	Model 1 İstismarcı otokratik	Model 2 Yardımsever otokratik	Model 3 Katılımcı	Model 4 Demokratik
Çalışanlarına İnancı ve Güveni	Çalışanlarına inanmıyor güvenmiyor	Çalışanlarına güveniyor	Güven var, tam değil. Kararları denetliyor, kontrolü elde tutmak istiyor	Her konuda çalışanlarına tam güveniyor
Çalışanlarının Özgürlük Hissi	Çalışanlar konuları üstlerine danışmak için kendilerini hiç özgür hissetmiyorlar	Çalışanlar konuları üstlerine danışmak için kendilerini pek özgür hissetmiyorlar	Çalışanlar konuları üstlerine danışmak için kendilerini özgür hissetmiyorlar	Çalışanlar konuları üstlerine danışmak için kendilerini pek özgür hissediyorlar
Çalışanların Katılımı	Sorunların çözümünde yönetici çalışanların görüşlerini nadiren alır	Sorunların çözümünde yönetici zaman zaman çalışanların görüşlerini alır	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak çalışanların görüşlerini alır ve bunları yapıcı olarak kullanır	Sorunların çözümünde yönetici daima çalışanların görüşlerini sorar ve bunları kullanır

(Kaynak : Ateş, 1970:230-238).

Anlaşıldığı gibi model 1 tarzı lider, takipçilerine çok sert davranırken model 4 ise tam tersi astların arasında arkadaşça ve tamamen işbirliğine dayanan ilişkilerin bulunduğu bir modeldir. Model 2 ve model 3 ise, model 1 ve model 4 ‘ün arasında yer almakta ve bu iki modelin ortalaması olarak kabul edilmektedir.

4.3.5 Black ve mouton’un yönetsel diyagram modeli

Robert Blake ve Jane Mouton’un yaptığı araştırmalar, liderliği iki şekilde matriks tarzı tanımaya ve değerlendirmeye imkan sağlamıştır. Bu matriksler, daha önce yapılmış araştırmalardan yola çıkarak liderleri (yöneticileri) daha yakından anlamak ve tanımak için kullanılan bir yöntemdir. Robert Blake ve Jane Mouton’a göre yöneticilerin ve liderlerin iş ve insana karşı ilgileri aşağıdaki diyagramda (Şekil 4.2) gösterilmiştir (Fındıkçı, 2013:71).

İşe Dönük									
İnsana Dönük	1.9								9.9
					5.5				
	1.1								9.1

Şekil 4.2: Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: (G.Ateş, 1970:158).

Matriksteki değerlere bakıldığında liderlik davranışlarının beş temel türü olduğu anlaşılabilir. Bunlara ilişkin açıklamalara aşağıda kısaca yer verilmiştir (Ather ve Sobhani, 2007:20, Nikeziç ve Diğ, 2013:394-395)).

- Zayıf Liderlik (1.1). Bu tarz liderlerin hem insan ilişkileri hem de işe karşı ilgileri en düşük seviyededir. Bu tür liderlik tarzları, genel anlamda liderlik olgusunu olumsuz yönde etkilemektedir.
- Ülke Kulübü Liderlik (1.9). Burada liderlerin insanlara karşı ilgisi ve insan ilişkileri en yüksek seviyededir. Ancak işle ilgisi asgari düzeydedir. Liderler takipçilerin iş beklentilerini her zaman bertaraf ettikleri için onlar tarafından hep sevilmeıtedirler.
- Orta Yol Liderlik (5.5). Bu aşamada liderler hem işle ilgilerini hem insanlarla olan ilişkilerini dengelemeyi başarmıştır. Bu tür liderlik tarzları, güven ve kararlılık telkin ederler.
- Otokratik Lider (9.1). Bu tip liderler ve yöneticiler işe karşı çok yüksek seviyede ilgilidir ancak insana karşı ilgileri asgari düzeydedir. Bu tip liderler sadık, dürüst, sorumluluk sahibi ve çalışkan insanlardır.
- Ekip Liderliği (9.9). Bu aşamadaki liderlerin hem işe hem de insana karşı ilgileri en üst düzeydedir. Liderler ve yöneticiler başarıyı yakalamak istiyorlarsa takipçileriyle işbirliği, dayanışma ve saygıya dayalı bir ekip ruhu oluşturarak herkesi kapsayacak kararlar almalı ve uygulamalıdır. Robert Blake ve Jane Mouton'un yaptığı matriks değerlendirmesi, liderlerin ve yöneticilerin günlük davranışlarını, işe olan ilgilerini ve takipçileriyle ilişkilerinin derecesini göstermektedir. Bu matriks, başarılı liderlerin gün içinde yapıp ettiklerini, yerlerine başarılı liderler yetiştirmelerini ve bu doğrultuda faydalı bir yönetim tarzını yansıtır. Robert Blake ve Jane Mouton'a göre liderlerin en başarılı ve en etkili 9.9 olan tipidir.

4.3.6 McGregor'un X ve Y teorileri

Douglas McGregor, 1957 yılında makale olarak yazdığı ve 1960'lı yıllarda kitaba çevirdiğı The Human Side of Enterprise (Girişimciliğin İnsani Yönü) isimli

eserde liderlerin ve insanların sergilediği davranış biçimlerini konu almaktadır. Douglas McGregor bu eserinden sonra X ve Y teorilerini geliştirmiştir. X ve Y teorileri, liderlerin ve yöneticilerin davranış biçimleri hakkında açıklamalarda bulunmaktadır. Douglas McGregor'a göre liderler, takipçileri hakkında bazı varsayımlara sahiptirler ve liderlerin sahip olduğu bu inançlar, astlarına karşı davranışlarını belirlemede önemli rol oynarlar. Bu inançlar ve varsayımlar iki zıt gruba, X ve Y kuramlarına ayrılırlar . Bu kavramların varsayımları aşağıda verilmiştir. (Stewart, 2010:1, Eren, 2012:442).

X teorisi, lider ve yöneticilerin insanlara karşı davranışlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Genel olarak insanlar tembeldir, tembelliği sever ve mümkün olduğunca işten kaçmaya çalışırlar.
- Ortalama bir insanın neredeyse hiçbir hırsı yoktur, sorumluluktan kaçır, yönetmekten çok yönetilmeyi sever.
- İnsanlar doğaları gereği genelde değişikliklerden hoşlanmaz ve değişime direnç gösterirler.
- Ortalama bir insan zeki değil saftır ve kolay bir şekilde kandırılır.
- Ortalama bir insan örgüt sorunlarını çözmekten acizdir ve yaratıcı değildir, bencildir.

Douglas McGregor'un X kuramına göre insan, doğasından dolayı bünyesinde kötülük ve tembellik barındırır. Bu tip insanlar sayıca az da olsalar yine de varlar. Bu vasat insanlar inisiyatif sahibi olmadıkları için ancak liderin emirleriyle iş yapabilirler. Kısacası X kuramına göre bu insanları yola getirmek, bunlara iş yaptırabilmek için en uygun liderlik tipi, otokratik lider tipidir. Çünkü bu kategorideki insanlar tembelliği doğuştan beraberlerinde taşıdıkları için ancak emirlerle bu yatkınlığı eritebilirler.

Douglas McGregor Y teorisine göre insan davranışları ve liderin yapması gerekenler aşağıda belirtilmiştir:

- İş koşulları uygun olduğunda insanlar çalışmaktan sıkılmaz ve kaçmazlar, iş yapmaktan zevk alırlar.

- İnsanlar genelde tembel değillerdir, onları tembelliğe alıştıran ve sevk eden örgütlerin yanlış kararlarıdır.
- İnsanlar bulundukları örgütte, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için kendilerini denetlettirebilirler.
- Örgütteki sorunları ve sıkıntıları çözmeye yaratıcılık sergiler, sorumluluk almaktan kaçmazlar.
- Gerçek liderler, bu tip insanların sahip olduğu gizli gücü harekete geçirip örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanmaktadırlar.

Anlaşıldığı üzere X ve Y kuramları, birbirlerinin zıddı iki kuramdır. Y kuramına göre insanları harekete geçirmek ve onları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek için zorlamaya ve cezalandırmaya gerek yoktur. İnsanları örgütün ve toplumun yararına uygun harekete geçirmek için demokratik bir liderlik biçimine ihtiyaç vardır (Güney ve Koçel, 2012:383-581).

4.4 Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlik kavramını açıklamada liderlik özellikleri ve liderlik kuramları eksik ve yetersiz kalınca araştırmacılar ve bilim adamları durumsal liderlik kuramını incelemeye ve araştırmaya başladılar. Bu kuramın temel felsefesi, her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzının bulunmadığı gerçeğidir (S.Güney.liderlik. 393). Duruma göre bireylerin göreve getirilmesine önem veren liderlik tarzı, bazen de bireylerin kişiliğine önem veren liderlik tarzı etkili olur.

4.4.1 Fiedler'in durumlara ve koşullara göre liderlik kuramı

Fiedler liderlik konusunda birçok araştırma ve bilimsel etkinliği yürütmüştür. Araştırmaların çoğunda bireyleri harekete geçirici güçleri ve lider-çalışan ilişkilerini incelemiştir. Fiedler bu araştırmalarından sonra etkili ve güçlü bir lider seçmek için bu iki kavramın yeterli olmadığını kabul etmiştir. Fiedler belirli araştırmalardan sonra tamamen yepyeni iki tür liderlik davranışını ortaya çıkartmıştır. Birinci tür, lider ile takipçileri arasındaki ilişkilere önem veren liderlik türüdür. İkinci tür ise daha çok takipçilerin yerine getirdikleri göreve odaklanan liderlik türüdür. Yani bu tip liderler, astlarına verilen işlerin ve

görevlerin yapılıp yapılmadığına bakarlar, nasıl yapıldığını, ne zaman ve kimler tarafından yapıldığını pek önemsemezler (Koçel, 2012:405).

Etkin liderlik davranışlarını belirlemek için çok sayıda testler ve uygulamalar yapılmıştır. Liderin, birlikte çalıştığı astlarının ve takipçilerinin duygu ve düşüncelerini, ihtiyaçlarını, çalışma sırasında nerelerde zorluk çekeceğini ve tüm eksik yanlarını bilmesi gerekir. Fiedler farklı koşullara uyan liderlik tarzlarını bulmak için ‘‘En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least preferred co-worker / LPC)’’ adlı testi kullanmıştır. Bu teste göre bir bireyin insanlar arasındaki ilişkiye mi yoksa göreve mi yönelmiş olduğu tespit edilir. Liderlik süreci de lider-ast ilişkisi, görev ve resmi makam gücü olarak üç kritere bağlamıştır (Michaelson, 1973). Bu kriterlerin üzerine kısa açıklamalar yapmak faydalı olacaktır (Michaelson, 1973:227-228).

- **Lider ile Ast İlişkisi:** Lider konumunda bulunan kişinin takipçileriyle ilişkisi ne kadar güçlüyse lider de örgütte o ölçüde güçlü ve etkin olur. Eğer izleyiciler liderlerine güvenip saygı ve sevgiyle yaklaşıyorlarsa o kişinin liderliği şartsız ve koşulsuz kabul görmüştür. Bu kabul liderlik için çok olumlu ve verimli bir ortam yaratır. Ayrıca eğer bir lider örgütte, toplumda astlar tarafından sevilip takdir görüyorsa, resmi makamlara ihtiyacı yoktur, işinde başarılıdır demektir (Luthans, 2011:424).
- **Görev Yapısı:** Bu kriter, astlara verilen görevlerin ne ölçüde açık ve şeffaflıkla icra edildiği ile ilişkilidir. Bu görevler ne düzeyde ciddi ve usulüne uygun icra edilirse lider için o ölçüde olumlu bir ortamdan söz edilebilir. Bu görevlerin usulüne uygun icra edilmemesi durumunda liderliği olumsuz etkileyen durumlar söz konusu olacaktır (Erol, 2012:22).
- **Liderin Pozisyondan Doğan Gücü:** Lider konumunda bulunan kişinin gruba veya örgüte yeni üyeler alma, örgütten kişileri ihraç etme, terfi ve tenzil ettirmeme gibi değişkenleri etkileyebilme derecesi, liderin işgal ettiği pozisyondan aldığı güçten kaynaklanmaktadır (Robbins and Judge, 2013:382). Liderlerin resmi pozisyonları yükseldikçe

yetkileri ve akabinde güçleri artmaktadır. Yetkilerini, örgüt içinde gerçekleştireceği değişimlerde kullanmaktadır.

Yapılan göreve odaklanan liderler otoriter yapıya sahip; insani ilişkileri tercih eden ve benimseyen liderler ise demokratik lider özelliklerine sahiptirler.

4.4.2 House'un amaçlara yönelik liderlik kuramı

Liderlik aşamaları incelenirken dikkate alınması gereken bir diğer yaklaşım da Robert House'un liderlik kuramıdır. Robert House'a göre gerçek lider, astlarına karşı amaç ve hedeflerini açık ve net bir şekilde belirleyip ifade eder. Lider, ortak hedef ve amaçlara ulaşmak için takipçileri ile arasındaki engelleri kaldırır. Örgütün yeni hedeflerine ulaşması konusunda fırsatlar yaratır. Bu fırsatlara ulaşmak amacıyla astların performansı ve verimliliklerini yükseltmek için imkanlar sağlar. Liderin asıl görevi, astlarını etkileyerek harekete geçirmek ve yeni başarılarla ulaşmaları için onlara her konuda destek sağlamaktır. Robert House'a göre liderler grup üyelerinin motivasyonunu, performansını ve beklentilerin üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (S.Güney.Liderlik.398). Bu kurama göre dört tip liderlik davranışı vardır:

- **Otoriter Liderlik:** Lider takipçilerinden ne beklediğini onlara bildirir, onların fikir ve düşüncelerini sormaz, onlara söz hakkı tanımaz, onları karar alma sürecinden uzak tutar. Örgüt içinde gerçekleştirilecek görevlerin planlarını yapar, bu planları astlara emirler halinde bildirir ve bu emirlerin yerine getirilmesini bekler. Otoriter lider, sahip olduğu yasal gücünü de kullanarak astlarını ödüllendirme ve cezalandırma konusunda tamamen bireysel davranıp kimsenin fikrini almaz. İzleyiciler ve takipçiler grupta ve örgütte cezalandırılmaktan korktukları için tamamen sessizliği tercih ederler. Performans düşük değildir ve örgüte olan bağlılık azdır (Sabuncuoğlu ve Tüz , 2008-2010).
- **Destekleyici Liderlik:** Lider çalışanların morallerini arttırmak ve onların ihtiyaçlarını gidermek amacıyla onlarla dostluk ve arkadaşlık bağları kurarak onları mutlu etmeye çalışır. Bazı konularda onların fikirlerini sorabilir ancak kararları bizzat kendisi alır. Daha çok

ödüllendirme seçeneği kullanarak onları motive etmeye çalışır (Çetin ve Beceren, 2008:122).

- **Katılımcı Liderlik:** Lider, grup ve örgüt işleriyle ilgili toplantılara astlarının katılımını sağlar. Bu toplantılarda onları ve fikirlerini önemsediğini gösterir. Karar alma süreçlerine grup üyelerini dahil eder. Onların görüş ve düşüncelerini benimser ve uygular. Kısaca grup üyelerine danışır. Onların görüş ve düşüncelerini benimseyerek uygular (Boğdaniç, 2012:64).
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Çalışanların ortaya koyduğu performans ve elde ettikleri başarı ile yakından ilgilidir. Lider iddialı ve mükemmel hedefler belirler, bu hedeflere birlikte ulaşmak için takipçilerine, yüksek performans ve verimliliğin süreceğine emin olduğunu, onlara güvendiğini söyler. Astlar, liderlerin beklentilerini karşılamak ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için hareket edip daha fazla çaba göstermek durumundadırlar (House, 1996:327).

Amaç-yol teorisine göre astların özledikleri ve görevin özledikleri şeklindeki iki durumsal faktör, liderlik davranışlarını etkilemektedir. House'un kuramına göre bir liderin ana görevi, örgütü harekete geçirmek ve bireylerin ilgisini arttırmak amacıyla örgüt içindeki belirsizlikleri azaltmak veya tamamen kaldırmaktır. Bu kurama göre bir liderin amacı, yapılacak işle ilgili durumları açıklığa kavuşturmak veya değiştirmek ve böylece grup üyelerinin işten duydukları tatmini arttırmaktır (Güney, 2015:399).

4.4.3 Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı

W.J.Reddin, davranışsal kuramında Blacke ve Moun-ton'dan da esinlenerek üç boyutlu liderlik kuramını geliştirmiştir. Liderlerin koşullara ve durumlara bağlı olarak nasıl daha etkin olabileceğini araştırmıştır. Bu kurama göre liderlik davranışı dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki şeklinde adlandırılmaktadır. Bu dört kavram liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir liderin nasıl bir lider olduğu yahut hangi liderlik tipini benimsediği, diğer grup üyelerine yol gösterirken, emirler verip görev ve sorumlulukları dağıtırken

sergilediği davranış biçimlerine bakarak anlaşılır. Lider davranışı, ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya da ikisinin uygun bir karması şeklinde olacaktır (Mansurova ve Parsehyan, Tez: 2017-2014) . Bu iki davranış modeli aşağıda açıklanmaktadır.

- Görev Davranışı: Liderin temel görevleri, grup üyelerinin görev ve sorumluluklarını tanımlanması, organize etmesi, haberleşme kanallarını her zaman açık ve sağlam tutması ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilir.Yani lider adaylarının her birinin hangi işleri ne zaman nerede ve nasıl bitireceğinden söz etmektedir.
- İlişki Davranışı: Liderin grup üyeleriyle kişisel ilişkiler kurması, haberleşme kanallarını açması, kendi sorumluluk ve yetkilerinin bir kısmını onlara devretmesi, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyal duygusallık desteği ile davranışlarını göstermesidir. W.J.Reddin görev, ilişki ve son olarak da etkinlik boyutunu ekleyerek üç boyutlu lider davranışlarını ortaya çıkarmıştır.
- Görev yönelimli liderler, hem kendisinin hem de grup üyelerinin çabalarını bir organizasyon çerçevesinde ortak bir hedefe yöneltirler.
- İlişki yönelimli liderler, çalışanların görüş ve düşüncelerine saygı duyar, onlara güvenirlir ve güven telkin ederler.
- Etkinlik boyutu ise liderin sahip olduğu yasal ve yasal olmayan güce dayanarak örgütte gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaç ve hedefleri yerine getirme derecesidir.

W.J.Reddin, lider davranışının duruma uygun olma şeklini "etkili"; duruma uygun olmayan lider davranışı şeklini de "etkisiz liderlik" şeklinde tanımlamıştır. Dört temel liderlik biçimi vardır. Bunlar bütünleşmiş, soyutlanmış, adanmış ve ilgili liderliktir. Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri, dağılımda aynı değeri göstermiştir. Dört etkili, dört etkisiz liderlik aşaması vardır. Bunların açıklaması aşağıda verilmiştir (Hamarat, 2012:44).

Etkili Liderlik Biçimleri

- **Geliştirici:** Bu tip liderler takipçilerini motivasyon ve güven açısından tatmin ederler. Bu aşamada lider, astları ile arasındaki ilişkinin kalitesine görevden daha çok odaklanır.
- **Yönetici:** Bu tip liderler örgütte hem ilişkiye hem de göreve yüksek düzeyde ilgi göstermektedir. Yönetici lider, grup yönetimini iyi değerlendirip grup üyelerinin nabzını iyi tutan, teşvik edici, grup içinde yüksek standartlar belirleme kabiliyetine sahip ve bireysel farklılıkları iyi tanıyan kişidir.
- **Bürokrat:** En çok benimsenen ve hoşgörüyü karşılanan lider biçimidir. Hem ilişkiye hem de göreve minimum düzeyde ilgi gösteren bürokrat biçimi liderdir. Bürokrat, kurallara her zaman uyarak ve yetkisini uygun bir şekilde kullanarak iş süreçlerini kontrol etmeyi sürdürür.
- **İyi Niyetli Otokrat:** Bu tip liderler yapılan işleri ve görevleri son derece önemseyip lider takipçi ilişkisini düşük seviyede tutarlar. Yine bu tip liderler örgüt içindeki amaç ve hedefleri iyi bilip bu amaç ve hedeflere ulaşmak için asla takipçilerini davranışlarıyla gücendirmezler.

Etkisiz Liderlik Biçimleri

- **Misyoner:** Uygun olmayan durumlarda astlarına yüksek düzeyde ilgi ve ilişkiye az düzeyde önem veren liderlik tiplerindendir. Bu tip liderler için örgüt içinde uyumu sağlamak ve bu uyumu sürdürmek bir değer olarak bilinir.
- **Uzlaştırıcı:** Bu tip liderler, astlarla ya göreve dayalı ilişki kurulması ya da kişisel ilişkinin sıcak tutulması gerektiğini düşünürler. Ancak her ikisinin de önemli olduğunu göz ardı ederler. Uzlaştırıcı liderlerin karar alma becerileri genelde zayıftır. Kötü sayılabilecek kararlar verirler ve baskıdan etkilenirler.
- **Otokrat:** Uygun olmayan durumlarda göreve yüksek düzeyde ilgi ve astlarına az düzeyde önem veren liderlik tiplerindendir. Otokrat

lider, başka kimseye güvenmez ve mevcut olan işe daha fazla konsantre olmaya çalışır.

- İlgisiz: Lider uygun olmayan durumlarda ve zamanlarda hem düşük ilişki hem de düşük görev davranışları sergilemektedir. Bu tip liderlerin en dikkat çeken nitelikleri pasiflik ve ilgisizliktir. Reddin’ in üç boyutlu liderlik yaklaşımları aşağıdaki çizelge (4.3) verilmiştir.

Çizelge 4.3: Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımları

ETKİSİZ	TEMEL	ETKİLİ
YAKLAŞIMLAR	YAKLAŞIMLAR	YAKLAŞIMLAR
Misyoner	Düşük	Bürokrat
İlgisiz	İlgili	Geliştirici
Uzlaştırıcı	Birleştirici	Yönetici
Otokrat	Adanmış	İyi Niyetli Otokrat

(Kaynak: Ateş, 1970: 230).

Reddin’in üç boyutlu temel yaklaşımları basit değildir. Bu tip lider biçimleri, liderin özellikleri, liderin davranışları ve durumsal faktörlerle birlikte analiz edilmeye özen gösterilmiştir.

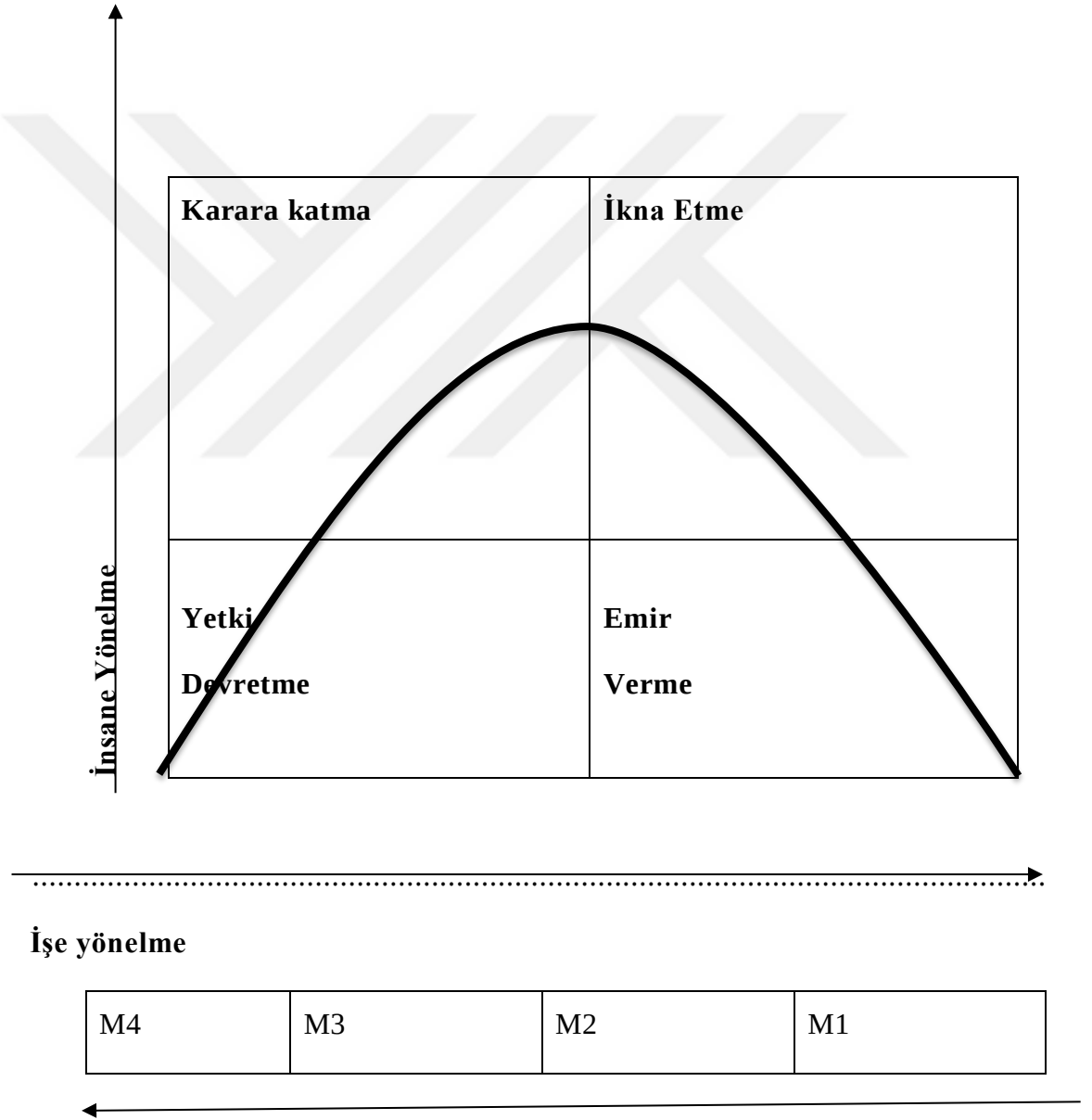
4.4.4 Hersey ve Blanchard’in durumsallık liderlik kuramı

Hersey ve Blanchard, Blake ve Mouton’un iki boyutlu teorilerinden ilham alarak kendi liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkartmıştır. Bu teorilerde astların olgunluk düzeyi ve durumsal nedenler üzerine vurgu yapılmıştır. Lider-üye ilişkilerinde, örgütün ilk aşamalarında ve kuruluş dönemlerinde astların örgüte ve lidere karşı -eğitimsizlik ve düşük yetenekten dolayı davranışları yeterince olgun değildir. Böyle durumlarda takipçilerin örgüte karşı sorumluluğu da asgari düzeydedir. Eğitimsiz, birikimsiz ve olgunluğu zayıf astların örgütten beklentileri, eğitilmiş, bilgili ve olgun astlara göre daha fazladır. Dolayısıyla astların olgunluğu ve eğitim düzeyi ne kadar yükselirse örgütten beklentiler de o kadar düşer. Sorumluluk düzeyi ise yükselir. Örgütte sorumluluk almaya hazır, olgun ast davranışları, lider davranışının da olumlu değişmesini sağlar. Olgunluk düzeyi

düşük olan astlar, ilişkiye değil daha çok işe odaklanırlar. Takipçilerin olgunluk seviyeleri arttığında insan ilişkileri daha ön plana çıkacaktır.

Hersey ve Blanchard astların olgunluk düzeylerini emir verme (M1), ikna etme (M2), karara katma (M3) ve yetki devretme (M4) şeklinde dörde ayırmıştır. Liderin bu olgunluk düzeylerine karşı nasıl davranacağı aşağıdaki tabloda açıklanmıştır (Blank ve Diğ , 1990.583-584 ve Güney, 2012:394-396).

Astların olgunluk düzeyi ile liderlik davranışlarının ilişkisi aşağıdaki şekilde (4.3) gösterilmiştir.



Şekil 4.3: Astların Olgunluk Düzeyi ile Liderlik Davranışlarının İlişkisi.

(Kaynak : Güney, 2012: 394-396; Blank ve diğ, 1990: 583-584; Şen, 2012: 24-25).

M1. Emir Verme: Astların olgunluk seviyeleri düşüktür. Lider konumunda bulunan kişi izleyicilerin bilgi ve beceriler konusunda yetişmesine ve gelişmesine olanak sağlamalıdır. Onlarla her zaman direk iletişim içinde bulunup onlara bilgi aktarmalıdır. Lider eğer emir verici davranışlar sergilerse insan ilişkisine değil işe ve görevlere yoğunlaşmıştır (Mansurova , Tez : 2017).

M2. İkna Etme: Bu aşamadaki astların olgunluk seviyeleri biraz yüksektir. Yetenek düzeyleri yeterli olmasa bile işe yönelik emekleri vardır. Bu durumda lider olan kişi astlarını hem işe hem de insan ilişkisine yönlendirmelidir.

M3. Karara Katma: Astların olgunluk ve beceri düzeyleri yüksektir. Lider, gerçekleştirdiği toplantılara onların da katılmasını sağlar. Bu aşamada lider, izleyicilerin yaptıkları işlerden daha ziyade insan ilişkilerine, performanslarına ve motivasyonlarına yoğunlaşır.

M4. Yetki Devretme: Takipçilerin olgunluk derecesi maksimum seviyeye geldiği için kararlar kendileri tarafından alınır. Bu aşamada izleyicilere eksiksiz bir güven oluşmuştur. Ne işe ne de ilişkiye yoğunlaşma söz konusu değildir (Erdoğan, 2007:515).

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu kuram, izleyicilerin olgunlaşması ve liderin etkinliği üzerinde durur.

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

Liderlik hakkında Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı, bu alandaki önemli kuramlardan biridir. İlk olarak 1973 yılında ortaya çıkmış, daha sonra ise Vroom ile Jago 1988 yılında bazı eklemeler yapılarak durumsallık kuramını geliştirmişlerdir. Bu teori, liderlerin değişik şartlarda kendilerinden beklenen davranışlardan farklı davranışlar sergilediklerini savunmaktadır. Vroom-Yetton'a göre danışman, göçerici, grup temelli ve otoriter şeklinde dört farklı liderlik tarzı mevcuttur. Buna ek olarak karar verme sürecine örgüt içindeki üyelerin katılımından kaynaklanan liderin davranışlarını tartışmaktadırlar. Vroom-Yetton liderin karar etkinliğini üç aşamada özetlemektedir (Keçicioğlu, 1998:145).

- **Kararın Kalitesi:** Bu kuram, liderin uygun katılım düzeyini gösteren bir araç olarak bilinir. Karar verirken kaliteye önem veriliyor mu, karar veren kişi yeterince bilgi ve beceriye sahip mi, verilen kararlar takipçiler tarafından kabul görür mü gibi sorulara verilen cevaplar liderin ne tür bir liderlik tarzını tercih ettiğinin göstergesidir. Bu kuram daha çok lider ile astların bir arada katıldığı çalışmalardaki lider davranışları üzerine odaklanmıştır. Vroom-Yetton'un modelini savunanlara göre bütün koşullarda en üst düzeyde kabul edilecek karar verme aşaması yoktur. Verilen bir karar astlar tarafından kabul gördüğünde liderin etkin bir karar vermiş olduğu anlaşılır (Tekici ve Deniz, 1998:154-156).
- **Kararın Kabulü:** Bu kurama göre liderlerin tercih ettiği karar yöntemleri ve teknikleri, takipçilerin karar alma sürecine (mekanizmasına) katılmasına fırsat vermelidir. Takipçilerin katılımı olmadan alınan kararlar doğru, geçerli ve kaliteli de olsa uygulamada sorunlarla karşılaşır, başarısızlığa uğrar. Örgütte ve toplumda insanları ilgilendiren bir konu hakkında alınan kararlar, o insanların bir katkısı olmadan alınmışsa uygulamada olumlu karşılanmaz. Böyle durumlarda kararlara karşı tepki oluşur, lider ile takipçileri arasındaki ilişki zarar görür, takipçilerin performansı ve verimliliği düşer.
- **Kararın Zamanında Alınabilmesi:** Kararların alınabilmesi için liderlerin zaman kaybetme şansları yoktur. Çabuk ve zamanında karar alamayan liderler, etkin kararlar alamazlar. Bir karar doğru, olumlu ve yerinde de olsa zamanında alınmamışsa etkinliğini kaybeder. Geç alınan kararlar, takipçilere de geç ulaştığı için “nasıl olsa zamanı geçmiştir” düşüncesiyle ciddiyetini yitirebilir ve kararın gereği yerine getirilmeyebilir (Aykanat, 2010:35-36).

4.4.6 Lider – Üye değişim kuramı

Lider – üye değişim modeli ilk olarak Graen ve Haga tarafında ortaya çıkartılmıştır. Bu kurama göre liderlik, astlar ve liderler arasındaki etkileşimden oluşan bir süreçtir. Liderler, zaman zaman bazı astlarıyla özel olarak görüşmeyi

tercih edebilirler. Özel ilişki kurulan bu tip astlar lidere yakın bilinirler, liderin en çok güvendiği insanlardır. Bunlar genelde küçük bir gruptur. Lider bu küçük grupla çok ilgilenir, en çok bu gruba zaman harcar ve ödüllendirme uygulamalarından da en çok bu grup faydalanır. Bu küçük grubun dışında kalan çalışanlar ise liderle daha az zaman geçirirler ve ödüllendirme uygulamalarından yeterince yararlanamazlar. Liderle ilişkileri de genelde resmidir. Örgütlerde ve toplumlarda bu şekilde sınıflandırmalar elbette ki enformeldir ve gizlidir. Yapılan araştırmalarda, lider tarafından benimsenen küçük grubun performansı ve verimliliği, dışlanan diğer gruba göre daha yüksek çıkmıştır. Benimsenen grup, daha uzun bir süre örgütün üyesi olarak kalır, daha az iş değiştirir. Ayrıca bu grup üyeleri her açıdan birbirlerini korurlar.

Lider-üye değişim modelini benimseyenler, liderlerin örgüt içerisinde takipçilerine hiç bir zaman eşit şekilde davranmadıklarını savunurlar. Örgütün içinde özel bir yapılaşma vardır, bazense liderin etkisinin dışında küçük bir halka oluşabilir. Eğer astlar, liderleri ile gerek grup içerisinde gerekse grup dışında daha etkin bir iletişime sahip olmak istiyorlarsa bu kuram yapılması gerekenleri onlara göstermektedir. Davranışsal ve özellikler gibi modern kuramlar, liderlik için daha uygun kuramlardır. Çünkü modern kuramlar liderliğin sadece özellik ve davranışlarına odaklanmazlar. Daha çok liderlerin ne tür işlerle uğraştıklarıyla ilgilenirler. Bu kurama göre her yerde ve her zaman geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzı yoktur, durum ve şartlara göre liderlik tarzları belirlenir (Güney, 2015:407). Liderlik bazen yürütülen göreve yoğunlaşırken bazense astların kişiliğini yöneten bir süreç olarak bilinir. Mantıksal ve deneysel temellere dayanma, bu kuramın en temel özelliklerindendir. Bazı araştırmalara göre bu model çok basit ve orijinallikten uzaktır. Yine bazı araştırmacılar, bu modelin iş yerindeki değişikliklere pek fazla duyarlı olmadığını öne sürmektedirler. Model, örgüt içerisindeki bazı bireylerin güdülenme özelliklerine doğru hareket etse de örgütteki çoğu bireyin amaç ve hedeflerine uygun hareket etmediğini belirtmektedir. Modern kuramlar, gelecekte liderlikle ilgili yürütülecek araştırmalar için geniş bir birikim ve veri seti sağlamışlardır (Güney, 2012:393-396).





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

5.1 Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı

Dönüşüm, sözlük anlamı “olduğundan farklı bir forma bürünme, farklı bir hal alma, biçim değiştirme, transformasyon, inkılap, tahavvül” olan, bununla birlikte “herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirmek” şeklinde de ifade edilen bir kavramdır (TDK, 2019). İlk kez James V. Downton'ın kullandığı dönüşümcü liderlik kavramından ise, yazar tarafından “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) isimli çalışmasında bahsedilmiş ve söz konusu kavram (Transformational Leadership), 1978 senesinde James McGregor Burns'un yayınladığı “Liderlik” adlı eserle literatüre girmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramı, Türkçe kaynaklarda reformcu, dönüşümcü, değişimci, dönüştürücü lider şeklinde yer alabilmektedir (Koçel, 2018: 608).

Burns (1978: 425) dönüşümcü liderliği, takipçileriyle aktif bir etkileşim gerçekleştirerek, onların potansiyel enerjisini kinetik enerjiye dönüştürme, yani takipçiyi harekete geçirme şeklinde ifade etmektedir. Daft (2005: 153)'a göre ise, örgüt kültüründe, stratejisinde ve vizyonunda değişim oluşturma yeteneğidir.

Dönüşümcü lider en temel anlamıyla; bir vizyon ortaya koyan, bu vizyonu diğer bireylere (izleyicilerine) özümseten ve dönüşümün (ya da değişimin) ihtiyaç olduğuna ikna edip, ilham veren kimsedir. Takipçiler bu şekilde bir liderlik vasıtasıyla müşterek menfaatlerini, şahsi menfaatlerinin önünde konumlandırmaktadırlar (Paksoy, 2002: 197). Başka bir deyişle, takipçiler müşterek menfaatleri doğrultusunda şahsi menfaatlerinden kısmi olarak ya da temelli vazgeçecek duruma gelmektedirler. Kısaca ifade etmek gerekirse, dönüşümcü lider, takipçilerinin kendilerini spesifik amaç ya da hedefe adanmaları adına zemin hazırlamaktadır (Avolio, 2001: 66).

5.2 Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Çalışmanın bu kısmında dönüşümcü liderliğin önemi çalışanlar, işletmeler ve toplumlar açısından önemi açıklanacaktır.

5.2.1 Dönüşümcü liderliğin çalışanlar açısından önemi

Dönüşümcü liderliğin çalışanlar açısından önemli fonksiyonları yerine getirdiği görülmektedir (Yukl, 2010:277). tarafından, dönüşümcü liderlik aracılığıyla, takipçilerin kendilerinden bekleneninden daha fazlasını ortaya koyma adına motive oldukları, lidere karşı saygı, sadakat, hayranlık ve güven duydukları ifade edilmektedir. Bass (1985: 20) tarafından ise, dönüşümcü liderlerin, takipçilerine görev çıktılarının hassasiyeti konusunda daha çok malumat desteği sunarak, örgüt ya da ekip için şahsi menfaatlerini ikinci plana atmaları konusunda ikna ederek ve takipçilerin kendilerini gerçekleştirme benzeri daha üst düzey istek ve gereksinimlerine yoğunlaşmalarını mümkün kılarak, onları motive etme ve dönüştürmeyi başarabildikleri ifade edilmektedir. Bu bakımdan, dönüşümcü liderlik olgusunun, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine istinaden, bireylerin kendini gerçekleştirme benzeri daha üst düzey gereksinimlerine hitap ettiği savunulmaktadır (Cogner, 1999: 157; Bryman 1993: 290-291) Bass tarafından ortaya konan dönüşümcü liderlik modelinin, geleneksel olmayan perspektifler, güçlendirme ve yoğun sadakat oluşturan, takipçilere ilham veren ve davranışlarla bir vizyonu yansıtan liderin çevresinde inşa edildiğinin önemine vurgu yapılmaktadır.

5.2.2 Dönüşümcü liderliğin işletmeler açısından önemi

Dönüşümcü liderler örgüt açısından çok önemli işlevleri yerine getirmektedir. Bu bağlamda Certo (2000: 343) tarafından, dönüşümcü liderlerin birkaç önemli görevi icra ettikleri savunulmaktadır. Bunlardan ilki, liderlerin, organizasyonun öncelikli örgütsel hususları ve bunların neticelerine ilişkin olarak takipçilerinin farkındalık seviyesini yükseltmeleridir. İkincisi ise, dönüşümcü liderlerin örgütün durumuna uygun nitelikte bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyona destek veren örgütsel değişiklikleri teşvik etmeleridir. Dönüşümcü liderler, değişimi kurumsallaştıran örgüte yeni bir vizyon edindiren ve tekrar canlılık kazandıran

bir kurumsal dönüşüme öncülük etmekle görevlidirler (Seltzer ve Bass, 1990: 694).

Bennis ve Nanus tarafından, liderlerin organizasyonların dönüşümü adına faydalandıkları dört strateji bulunduğu ifade edilmektedir (Northouse, 2016: 187-188). Bunlar: birinci olarak: Dönüşümcü liderlerin, organizasyonun ilerleyen dönemdeki durumunu yansıtacak belirli bir vizyonları bulunmalıdır. Bu sayede liderler, inanılır ve cezbedici bir gelecek imajı oluştururlar. İkinci olarak: organizasyon adına, dönüşümcü liderler sosyal mimarlar durumundadırlar. Diğer bir ifadeyle, liderler organizasyonda bireyselliğin muhafaza edilerek devam ettirilmesi, müşterek anlamların ortaya çıkarılması adına bir biçim ya da form oluştururlar. Üçüncü olarak: Dönüşümcü liderler takipçilerini destekleyerek ve kendi konumlarını açık biçimde ifade ederek, organizasyon bünyesinde güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunurlar. Dördüncü ve nihai olarak da: Dönüşümcü liderler güçlü oldukları hususların önemine vurgu yaparlar. Şahsi yeteneklerinin bilincine vararak, örgüt hedefleri ve liderlik görevi arasında kuvvetli bir ilişki tesis edebilirler. Bu sayede, takipçileri ile yakın ilişki tesis ederek karşılıklı güven hissinin gelişmesine katkıda bulunabilirler. Bennis ve Nanus tarafından gerçekleştirilen araştırmalar kapsamında, liderin yüksek öz saygısının, lider ile astları arasında güven duygusunun gelişmesine ilişkin etkileri ele alınmıştır (Northouse, 2016: 187-188)

Dönüşümcü liderlik anlayışında liderin en kayda değer özelliği, örgüt içerisinde yapılmak istenen değişim gayretlerine öncülük etmesi ve bu değişim sürecini yönetmesidir. Bahse konu liderlik anlayışında lider, örgütün yapısına ilişkin değişim gayret ve girişimlerini kendisi ortaya koymaktadır. Örgüt içinde var olan durumu devam ettirme eğiliminin tersine, dönüşümcü liderler kişileri yapabileceklerinin çok üzerinde performans sergilemeye güdülemek yoluyla onlar için büyük hedefler belirler ve onları bu hedeflerde birleştirecek değişimi öne sürerler (Barutçu ve Akatay, 2000: 194). Dönüşümcü liderlerin bu özelliği ile örgütler değişen ve gelişen dünya ve piyasa şartlarına uyum sağlayarak ayakta kalabilirler.

5.2.3 Dönüşümcü liderliğin toplumlar açısından önemi

Dönüşümcü liderlik, çok değerli bir sonucu elde edebilmek amacıyla örgütlerdeki üyelerini destekleyerek güdülemek üzere ideolojilerden ve değerlerden (vizyon, duygusallık ve değer yüklü temyiz gibi) istifade edilmesini gerekli kılar (Osborn ve Marion, 2009: 194). Dönüşümcü liderlerin kendilerini değişim ajanı şeklinde gördükleri, motive edici davranışlarda bulundukları ve insanlara inandıkları görülmektedir. Bahse konu liderler hayat boyu öğrenme konusunda sürekli çaba gösterir, karmaşıklık, belirsizlik gibi kimi durumlar ile uğraşma becerisine sahip geniş bakış açılı liderlerdir (Can, 1997: 50). Dönüşümcü liderler izleyenlerini belli bir hedefi elde etmek amacıyla gerekli olan eylemleri yerine getirmede kendi öz-yeterliliklerine güven duyabilmeleri noktasında onları güdülemesini bilen kişilerdir (Ergeneli vd., 2007: 704). Kısaca içinde yaşamakta olduğumuz bilgi toplumunda yapılacak liderliğin dönüşümcü liderlik stiline daha çok yakınlığı anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgütlerde yapılması arzu edilen değişim gayretlerine önderlik edilmesini ihtiva etmektedir. Bu tipteki liderler, takipçilerini yapabileceklerinin çok ilerisinde bir şeyler gerçekleştirmeye güdüleyen, büyük ve gerçekleştirilmesi güç olan amaçlar ortaya koyan ve onları bu amaçlar etrafında birleştirerek değişimi hayata geçiren liderlerdir. Bu açıdan toplumsal anlamda değişim ve motivasyon sağlama açısından bu tip liderlik önemli bir fonksiyon görevi yapar. Günümüzde endüstri toplumunun tüm soru ve problemlerine yanıt bulan ve çözüm getiren etkileşimci liderliğinden, problemlerin tespiti ve çözüm alternatiflerinin ortaya konmasında, lider ile takipçilerin emek ve katkılarını birleştiren dönüşümcü liderliğe geçiş yapılmaktadır (Gül, 2003: 772). Bu değişim ve dönüşüm yaklaşımı içinde yaşadığımız bilgi çağında toplumların da gelişmesi, değişime ayak uydurması ve ilerlemesi açısından bir gereklilik haline gelmektedir. Dönüşümcü liderliğin toplumsal açıdan temel faydasının bu alanda öne çıktığı değerlendirilmektedir.

Dönüştürücü lider, işgörenleri kendi beklentilerinin daha üstünde performans sergilemeleri adına ikna etmekte ve başarılı neticeler elde edebilme adına onları motive etmektedir. Bireyi organizasyonun en değerli bileşeni şeklinde gören, yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren, değişimlere yönelik olarak vizyon sahibi ve proaktif bir tutum sergileyen lider tipidir. Dönüştürücü lider bahsi geçen nitelikleriyle, iletişim ve bilgi çağının geniş ölçekli değişim dalgaları ve kaosa

meydan okuyabilecek, böyle halleri fırsata dönüştürebilecek ve çağın ihtiyacı durumundaki yeni organizasyona uyumlu niteliklere sahip bir tasarım ortaya koyabilecektir. Dönüştürücü liderlik ile alakalı olarak gerçekleştirilen araştırmalar kapsamında, literatür taramaları esnasında belirlenen özelliklerinden bir kısmı aşağıdaki gibi ifade edebilir (Keçecioğlu, 2003: 30, Berber, 2000: 34).

- Değerler tarafından idare edilirler.
- Vizyon sahibidirler.
- Kolay yılmazlar.
- Cesaretlidirler.
- Kendilerini değişim ajanı şeklinde ifade etmektedirler.
- İnsanlara inanırlar.
- Yaşam boyu öğrenmeye özen gösterirler.
- İlke odaklıdır.
- Belirsizlik, karmaşıklık ve bilinmeyenlerle beraber yaşama kabiliyetleri vardır.

5.3 Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Çalışmanın önceki bölümlerinde dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu açıklanmıştır. Bunlar dönüşümcü liderlerin temel özelliklerini oluşturur (Stewart, 2006: 12; Bass, 1990a: 54; Koh, vd., 1995: 320; Scandura ve Williams, 2004:451; Bass, 1997: 22). Ancak bunula birlikte bir takım özellikleri taşıdıkları da söylenebilir. Bu kapsamda Çizelge 5.1. dönüşümcü bir liderin dört temel özelliğine eşlik eden özellikleri özetlemektedir. Genellikle dönüşümcü liderler, olağanüstü yeteneklere sahip olduğunu öne sürülse de, dönüşümcü liderliğin dört boyutu ve çeşitli ilişkili özellikler tarafından sağlanan temeller üzerinde dönüşümcü liderler, hem takipçilerinde hem de ilişkili oldukları kuruluştaki önemli değişiklikler yaratabilen kişilerdir. Kısmen vizyon, paylaşılan değerler ve fikirler ve ilişki kurma gibi soyut niteliklere odaklanarak misyon, strateji, yapı ve kültürde değişikliklere öncülük ederler. Örneğin, farklı insanların ve grupların daha büyük organizasyonel hedefler için nasıl çalışabileceğini gösteren çeşitli

etkinliklere önem verebilirler. Dönüşümcü liderler, takipçilere değişim süreçlerine katılmalarını sağlayan ortak bir zemin de bulurlar (Hay, 2006: 8). Dönüşümcü liderlerin özelliklerini aşağıdaki çizelge (5.1) gösterilmiştir.

Çizelge 5.1: Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Amaç ve duygularını açık ve basit bir şekilde ifade edebilir, (örn. metaforlar, fıkralar kullanır)	Değer odaklı (örneğin, temel değerlere ve uyumlu davranışlara sahip olmak)
Güçlü rol modelidir	Yüksek beklentileri olan
İşine aşkla bağlı	Israrcı
Yaşam boyu öğrenme becerisi	Kendini tanıma
Kendilerini değişim araçları olarak tanımlarlar	Sürekli öğrenme arzusu
Hevesli	Cesur
Başkalarını cezpt etmek ve onlara ilham vermek	Risk alır
Stratejik	Risk paylaşır
Etkili iletişimci	Vizyon sahibi
Duygusal olarak olgun	Başarısızlığa inanmaya isteksiz
Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır	Mentorluk yapar
Karmaşıklık, belirsizlik ve belirsizlikle başa çıkabilir	İşbirliği ruhu geliştirmek için tüm bakış açılarını dinler
Topluluğa ihtiyaç duyar	

(Kaynak : Hay, 2006:8).

5.4 Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları

Dönüşümcü liderlik, yazında dört ana unsur göz önünde bulundurularak ele alınmaktadır (Stewart, 2006: 12; Bass, 1990a: 54; Koh, vd., 1995: 320; Scandura ve Williams, 2004:451; Bass, 1997: 22).

- İdealle edilmiş etki (karizma),

- İlham verici Motivasyon,
- Entelektüel Uyarım,
- Bireyselleştirilmiş İlgi.

5.4.1 İdealize edilmiş etki (Karizma)

Lider takipçileri ile bir misyon ve vizyonun anlamını paylaşır; takipçilerin problemlerini bertaraf etme adına, kritik problemler söz konusu olduğu zaman yenilikçi, radikal çözüm önerileri sunar. Takipçilerinin güven, inanç ve saygısını kazanmıştır. Takipçiler liderleri ile özdeşleşme eğilimindedirler. Lider inançlı ve kararlı olduğunu hissettirir; ikna ve müzakere yeteneği ile teknik uzmanlığı bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlerin, işgörenleri üzerinde, bağlantılı oldukları öteki bireylerden daha farklı bir etkileri söz konusudur. İdealize edilmiş etki, karizma ile birlikte ortak bir vizyon ortaya koyma sürecini de ihtiva etmektedir. Dolayısıyla idealize edilmiş davranış boyutu; “atfedilen idealleştirilmiş etki” ve “davranış olarak idealleştirilmiş etki” şeklinde iki alt boyutta incelenmektedir. Atfedilen idealleştirilmiş etki; liderin, grup mensuplarının kendisiyle birlikte olmalarından memnun olmalarını mümkün kılması, grubun menfaatlerini en üstte tutarak, saygınlık kazandıracak ve güçlü olduğu algısını kabul ettirecek tutumlar sergilemesini ihtiva etmektedir. Davranışsal anlamda idealleştirilmiş etki ise; liderin ilkelerini ve şahsi değer yargılarını ifade etmesi ve buna ilişkin olarak gösterdiği davranışlarının neticelerini göz önünde bulundurarak, ortaklık bilincinin kazandırılmasını ihtiva etmektedir (Cemaloğlu ve Okçu, 2012: 218).

5.4.2 İlham verici motivasyon

Lider takipçilerinin coşkusu artırır ve iyimserlik seviyesini yükseltir. Lider, sade bir dil ve uygun metafor ve işaretlerden istifade ederek, takipçileriyle güvenilir ve akılcı bir iletişim tesis eder. Lider, takipçileriyle beraber geleceğe dönük amaçlar, paylaşılan ve cazip bir vizyon ortaya koyar, takipçilerine vizyon ve amacı benimsetir ve sıkı sıkıya bir bağlılık sergileyerek örnek teşkil eder. Karizmanın bir neticesi olarak dönüşümcü liderin takipçilerce örnek alınması, ortak vizyonun benimsenmesi ve takipçilerin ortak hedeflere erişme doğrultusunda bazı semboller vasıtasıyla yönlendirilmeleri söz konusudur (Bolat vd., 2003: 67). Takım ruhunun oluşabilmesi adına, takipçilerin algısında güven

ve iyimser bir bakış açısı ortaya konmalıdır. Onlara geleceğe ilişkin ilham veren, güven ve saygı duygusu kazandıran, örgüt ve kendileri adına doğru ve faydalı şeylerin ön planda olmasını sağlayan dönüştürücü liderler, ortak misyon benimsenmesini sağlayarak organizasyonun başarılı olmasını mümkün kılarlar (Eğriboyun, 2015:81).

5.4.3 Entelektüel uyarım

Lider takipçilerini eski yöntem ve sorunların yeni tekniklerle çözülmesi doğrultusunda cesaretlendirir, yaratıcılık ve zekâ kullanılmasını ön planda tutar. Lider, strateji, kabiliyet ve olanakların dayandığı varsayımları irdeleyerek, bunların tekrar incelenmesi ve düşünülmesini teşvik eder. Astlarının yaratıcılığını ilerletme adına ihtiyaç duyulan ortamı oluşturur ve astlarını cesaretlendirir. Takipçilerini yeni yaklaşımlar doğrultusunda teşvik eder, problemleri değişik bir bakış ile değerlendirmelerini ve bu problemleri yeni ve farklı usullerle bertaraf etmelerini mümkün kılar. Devrimci ve yenilikçi özellikteki dönüştürücü liderler, hantal, değişime dirençli yapılara karşıdır. Takipçilerini bu hususta teşvik ederek güdülenmelerini sağlarlar (Friedman vd., 2000). Bass tarafından, entelektüel teşvik çerçevesinde, liderlerin takipçilerini cesaretli ve yenilikçi olmaları adına güdüledikleri, birbirilerini motive ettikleri ve yıkıcı eleştirilerden kaçınmaları gerektiği ifade edilmiştir (Bass, 1998:12).

5.4.4 Bireyselleştirilmiş ilgi

Lider her bir takipçisine özel önem vererek kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini hedefler, her birine kişisel gelişimleri adına koçluk yapar ve tavsiyede bulunur. Dönüştürücü lider, bireysel ilgi davranışı kapsamında takipçilerinin tamamına eşitlikçi bir yaklaşım gösterir. Böyle liderlerin, duygudaşlık yetenekleri ve koçluk becerileri üst seviyededir. Dönüştürücü lider, çalıştırıcı ya da danışmanmışcasına hareket ederek, başarı ve gelişme adına, izleyenlerin ayrı ayrı her birinin bireysel gereksinimleri ile yakından ilgilenir; takipçiler, kendi potansiyellerini daha üst düzeye çıkarmaya çabalarlar (Karip, 1998: 450). Dönüştürücü lider, takipçilerini saygıyla ve etkili biçimde dinler ve onları geliştirme adına görevlerini devreder. Takipçiler, devredilen görevlerle alakalı yönlendirme ya da desteğe gereksinim duyarlarsa, devamlı kontrol

edilirler; fakat lider söz konusu kontrol faaliyetini takipçileri fark etmeyecek şekilde yapar (Töremen ve Tezcan, 2010: 30).

Değişim ve yenilik odaklı dönüşümcü liderler, izleyicilerine bir amaçlarının bulunduğunu ve ayrı ayrı her birisinin önemli olduğunu hissettirirler. İşgörenlerin bu safhada yeteneklerini ve becerilerini sergilemelerini ve diğer insanların kendilerine güvenmelerini sağlaması bireysel ilgiyle mümkün olacaktır. Böylelikle işgörenlerin verimliliği yükselecektir. Organizasyonun görev sahalarında değişimler ve değişik, yaratıcı yenilikler tatbik eden liderler, işgörenlerin de söz konusu duruma uyum göstermelerini sağlayarak kısa bir zaman dilimi sonunda başarı ve değişimi sağlayacaklardır (Eren, 2003: 69).

Yukarıda ifade edilen bileşenden de anlaşılacağı üzere, dönüşümcü lider, izleyicilerini anlayan, onlara önem veren, örgütün iç ve dış çevresindeki değişimleri yakından izleyen; ihtiyaç duyulduğunda örgüt yapısı ve kültüründen, işgörenlerin kabul ve davranışlarına dek tüm konularda köklü değişimler gerçekleştirebilen bir tavır benimsemektedir (Barlı, 2010: 370). Vizyonun ortaya konması ve izleyicilerle paylaşılması dönüşümcü liderlik adına büyük önem arz etmektedir. Dönüşümcü lider, takipçilerinin değer yargılarını, inançlarını ve gereksinimlerini değiştiren kişidir ve örgütlerde yenilenmeyi ve değişimin öncülüğünü gerçekleştirerek, örgüt performansının üst düzeyde olmasını sağlar. Söz konusu durum da liderin bir vizyonu bulunması ve bunu takipçilerine kabul ettirmesi ile gerçekleşebilir (Koçel, 2011: 462). Diğer bir deyişle, dönüşümcü lider, geleceğe dönük davranışlar sergilemektedir. Dönüşümcü lider vizyon sahibi olmayı ve bu durumu izleyicilerine benimsetmeyi amaçlamaktadır (Özden, 2010: 157; Celep, 2004: 31).

5.5 Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Bugün, organizasyonlar birçok iç ve dış zorluklarla karşı karşıyadır. Rekabet bu zorluklardan biridir ve rekabet küresel ölçekte giderek artmaktadır (Al-Hawary ve Al-Hamwan, 2017: 277). Örgütlerin karşılaştığı zorluklar arasında işgücü çeşitliliği, ürün çeşitliliği ve farklılaşması vardır ve bu faktörler gerek kamu ve iş, ve gerekse de hizmet veya endüstriyel örgütler olsun her türlü kuruluşu etkiler. Bu zorlukların üstesinden gelmek ve sektöre öncülük etmek için kuruluşların, karşılaşılan zorluklara ve tehditlere karşı gerekli tepkiyi verebilecek ve bu yönde

stratejiler geliştirebilecek liderlere sahip olması gerekir (Al-Nady vd., 2013: 1042). (Al-Hawary ve Hadad, 2016: 133). Örgüt için olumlu bir vizyon oluşturmak, örgütün rekabetçi bir ortamda hayatta kalmasına yardımcı olan rekabet ile baş edebilmek, stratejilerini geliştirmek ve stratejileri uygulamak için doğru kişileri seçmek gereklidir. Örgütün bu konudaki eksikliği dönüşümcü bir liderliği ihtiyaç gösterir. Böylesi bir ortamda örgüt üyelerinin de katılımıyla dönüşümcü liderler önemli başarılar ve dönüşümler sağlayabilir.

Günümüzde hayat boyu öğrenme ve örgütsel öğrenme gibi kavramlar örgütlerin gelişimi ve hayatta kalabilmesi için çok önemli hale gelmektedir. Bu özellikler dönüşümcü liderlerinde özellikleri arasındadır. Liderliğin etkisi, örgütsel öğrenme dahil örgütsel değişimde oynadığı önemli rolde yatmaktadır. Su-Chao ve Ming-Shing (2007:155) liderlik ve öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları, öğrenen örgütlerin farklı süreçlerinin liderlik boyutlarında ve öğrenen örgütlerin süreçlerinde istatistiksel farklılıklara sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik, öğrenme organizasyonlarının süreçlerini anlamlı bir şekilde etkiler ve öğrenme organizasyonlarının süreçleri de çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Jaskyte (2004: 153) çalışması, liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi, kar amacı gütmeyen bir insan hizmeti kuruluşları örneğinde incelemiş ve liderlik, organizasyon düzeyinde yeniliği destekleyen en önemli faktörlerden biri olarak tespit edilmiştir. Bu noktada örgütün öğrenen bir organizasyon olması dönüşümcü liderlerin daha kolay dönüşüm sağlamalarında etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderlerin istediklerini yapabilmesi açısından örgüt kültürü önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel değerlerin çalışanlar arasında ne ölçüde paylaşıldığı (kültürel fikir birliği), liderlik ve örgütsel kültürü birbirine bağlarken akılda tutulması gereken bir diğer önemli noktadır. Liderin kültürle ilgili mesajlarına katılım derecesinin, örgüt kültürünün homojenliğini veya heterojenliğini belirlediği öne sürülmüştür (Waldman ve Yammarino, 1999: 266). Lider kişinin vizyonu, çalışanlar için kabul edilebilir değerlere ve ahlaki gerekçelere dayanıyorsa, çalışanların liderle özdeşleşmeleri ve liderlerle özdeşleşmeleri daha muhtemel olacaktır (King ve Anderson, 1990: 45). Çalışanlar liderin duruşunu desteklemiyorsa, kuruluştaki farklı alt kültürler ortaya

çıkabilir (Waldman ve Yammarino, 1999: 266). Bu durum da dönüşümcü liderin hedeflerini gerçekleştirmesine engel olabilir.

5.6 Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri

Dönüşümcü liderlik, takipçiler arasında olumlu değişimi, idealleri ve değerleri arttıran motivasyonel bir yaklaşım olarak görülebilmektedir. Takipçilerin "güven, hayranlık, sadakat ve lidere saygı gösterilmesi yoluyla, örgütün gelişimi için görev odaklı hedeflere ulaşmak amacıyla kişisel çıkarları ve düşük düzen ihtiyaçlarını askıya almaları dönüşümcü liderler tarafından teşvik edilir (Yukl, 2013: 275). Başka bir deyişle, dönüşümcü lider, astlarını örgüt uğruna kişisel çıkarlarını ikinci planda kalmaya ikna ederler. Diğer taraftan, takipçilerin Maslow'un güvenlik ve emniyet için düşük seviyeli endişe seviyelerini daha yüksek seviyedeki kendini gerçekleştirme gibi başarı gereksinimlerine yükseltmesi için ikna edebilmektedir (Bass, 2008: 619).

Dönüşümcü liderler birer ilham verici lider olarak, takipçilere ilham veren, iyimserliği, coşkuyu artıran bir görüş sağlayan gönüllülüğe teşvik eden, astları tarafından güvenilir olarak algılanan liderlerdir. Bu tür liderlerin davranışları, astların dönüşümcü liderlerle duygusal bir bağ ve uyum içinde hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu dönüşümcü boyut, astların gayretli ajitasyon, artan beklenti ve iletişimsel bağımlılık yaratarak aspirasyon hedeflerine ulaşmasını sağlama yeteneğine sahiptir (Bass ve Avolio, 2004: 22). Dönüşümcü liderliğin bu boyutu, astlarına ortak bir hedef sunarak ve cesaretlendirerek çalışanları motive etme ve teşvik etme davranışını da içerir. Tutku ve iyimserlik ilham verici liderlerin en iyi yoludur (Bass ve Riggio, 2006: 93). Bu yolla liderler çok yüksek düzeyde astlarına etki edebildikleri görülür.

Dönüşümcü liderler tarafından yapılan entelektüel uyarım, düşünceleri, potansiyelleri ve yeteneği teşvik etme, gerektiğinde sempati ve iyilik sağlama girişimlerinde astların eğitimini, cesaretlendirmeyi ve tavsiyeler verilmesini içerir (Tejeda, Scandura ve Pillai, 2001: 31). Bireyselleştirilmiş düşünce, astların tam güçlerini elde etmelerine yardımcı olmak için eğitici ve mentor olarak hareket etmeyi içerir. Dönüşümcü liderler öğrenme ve destekleyici ortam için uygun zaman sağlar (Bass ve Riggio, 2006: 93). Kısaca dönüşümcü liderler astları ile çok boyutlu olarak etkileşime girerek onları etki altına alırlar.

5.7 Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları

Bass, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan aşağıdaki dört bileşeni tanımlamıştır. Bunlar dönüşümcü liderlerin esasında temel fonksiyonları olarak öne çıkmaktadır (Riggio, 2009: 363-364).

- İdealleştirilmiş Etki: Dönüşümcü liderler, takipçiler için olumlu bir rol modelidir. Dönüşümcü liderler inançları ve değerleri ile tutarsız bir şekilde davranmazlar. Daha sonra, dönüşümcü liderlere takipçileri tarafından saygı duyulur ve takdir edilir.
- İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderler, olumlu bir geleceğe ve önemli ve önemli sonuçlara ilişkin zorlayıcı bir vizyon sunarak takipçilere ilham verebilir.
- Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderler, takipçilerin merakını teşvik eder ve yaratıcılıklarını ve yeniliklerini geliştirerek yeni ve daha iyi şeyler yapmanın yollarını teşvik eder.
- Bireyselleştirilmiş İlgi: Dönüşümcü liderler, takipçilerin duygularına, ihtiyaçlarına ve endişelerine katılırlar.

Genel olarak Bass, dönüşümcü liderliğin etkisini araştırma rolüne çok katkıda bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini, iş performansı ve çalışan bağlılığı ve güvenindeki iyileşmelerle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu gösteren bir dizi ampirik çalışma vardır (Warrick, 2011: 11).

Tichy hem de Devanna, şirketlerin ilerici bir uluslararası iş ortamında rekabetçi olmalarını sağlayacak devrimci değişiklikler yapmak isteyen liderlere ihtiyaç duyduklarını vurgulamaktadır ve bu liderlerin temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Warrick, 2011: 12):

- Canlandırma (Değişim ihtiyacının belirlenmesi),
- Yeni bir vizyon yaratmak,
- Değişimin kurumsallaştırılması.

Bu nedenle, dönüşümcü lider bu fonksiyonları yerine getirecek liderlik stillerine en iyi şekilde uyarlar. Böylece dönüşümcü liderin strateji, yapı ve insanlar hakkında yeni düşünce biçimlerinin yanı sıra girişimci bakış açısıyla yeniliği

içeren vizyoner bir lider olduğu kabul edilir (Warrick, 2011: 12). Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik çalışanların performansının önemli bir yönüdür. Dönüşümcü liderler çoğu zaman, tüm çalışanlarının mevcut sorumluluklarını yerine getirme kabiliyetlerini ve gelecekteki sorumluluklarını öngörme potansiyellerinin değerlendirilmesine büyük önem verirler (Eden vd., 2002: 735).





6. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI

6.1 Etkileşimci Liderlik Kavramı ve Tanımı

Burns'un kavramsallaştırdığı ve Bass öncelikli olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından ele alınan etkileşimci liderliğin; dönüşümcü liderliğe nazaran daha geleneksel olduğu ifade edilmektedir. Lider ile takipçilerinin karşılıklı etkileşimi temeline dayanmaktadır (Luthans, 2011: 431). Etkileşimci liderlik, en basit şekliyle lider ile takipçilerinin değiş-tokuşunu belirtmektedir. Bahse konu değiş-tokuş, lider ile işgörenlerin biraraya toplanarak tamamlanması icab eden işleri belirlemesi, bunların astlar tarafından arzulanan biçimde yapılıp yapılmamasına istinaden, kendilerine verilecek ödül-ceza hususunda anlaşılması temeline dayanmaktadır (Bass, 1998: 4; Bass, 1990b: 20). Lider, sosyal alış-verişin doğasından ötürü, bir taraftan yetki ve otoritesinden faydalanarak takipçilerinin davranışlarını kontrol etmekte, diğer taraftan da istek ve gereksinimlerini yanıtlamaktadır. Takipçilerinin işe istekliliklerini ve itaatini sağlama adına, örgütsel kaynaklardan faydalanan etkileşimci lider, astlarını sürece dâhil etme ve astlarının değerlerini değiştirme adına özel bir gayret içerisinde. Tersine davranışın kontrol ve düzeltilmesi konusunda, bir tür ‘uyarım-tepki modeli’nden (stimulus-response model) faydalanılmaktadır (Grundstein-Amado, 1999: 250-251).

Liderin beklentilerini takipçilerine açık ve net biçimde belirtmesi gereken etkileşimci liderlik sürecinde, takipçilerin bir ödüle erişme veya bir cezadan sakınma doğrultusunda, önceden ortaya konmuş rollerini gerçekleştirme adına eyleme geçmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu rollerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi ile ilişkili olarak liderin davranışları biçimlenmektedir (Bass vd., 1989: 510).

Etkileşimci liderler, ellerindeki yetkilerini, takipçilerini ödüllendirme veya daha fazla gayret sergileyerek statü elde etmeleri doğrultusunda kullanabilirler (Kirel,

2001: 47). Takipçiler ise, ödülün cazibesi veya cezanın caydırıcılığı ile ilişkili olarak şartları kabul eder veya liderle aynı fikirde olduklarını ifade ederler (Bass vd., 2003: 208). Lider ile takipçiler arasında ceza ve ödülün belirlenmesi safhasında, pazarlık bahis mevzusudur (Howell vd., 1999: 681).

Lider ve takipçi arasındaki çift yönlü etkileşim incelendiğinde; liderin etkinliğini sürdürebilmesi doğrultusunda takipçilerin beklentilerini yanıtlamasına ve bunları yanıtlama adına yeterli olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649). Görev merkezli davranışlarıyla takipçilerini etkileyen etkileşimci liderlerin, iş yapma anlayışlarıyla takipçilerine etki ederek, onları da çalışmaya cesaretlendirdikleri değerlendirilmektedir. Etkileşimci liderler, takipçileri, örgütsel amaçlara erişme ve önceden belirlenmiş görevleri gerçekleştirme konularında yönlendirmektedirler. (De Hoogh vd., 2005: 840).

6.2 Etkileşimci Liderliğin Önemi

Etkileşimci lider ilk olarak Burns tarafından ortaya çıkan bir liderlik biçimi olarak bilinir. Çoğu araştırmacılara göre bu teorinin ana temelinde bürokratik otorite ve kanunlara bağlı kalmaktır. Etkileşimci lider takipçilerine göre ve sorumluluk dağıtarak ,örgütü başarıya götüren amaç ve hedefleri takip etmektedir. Örgüt başarıya ve istendiği değerlere ulaşırsa ,takipçileri ödüllendirilir, başarısız olduğu takdirde cezalandırılır. Etkileşimci liderlik sistemini ödül ve ceza ya bağlı bir liderlik biçimi olarak değerlendirilir.

6.2.1 Etkileşimci liderliğin çalışanlar açısından önemi

Etkileşimci liderlikte çalışanlar belirlenen standartlar kapsamında, liderin belirlemiş olduğu ödül ve ceza sistemi altında görev yaparlar. Çalışanlar örgüt kültürü içerisinde görev yaparlar (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358). Bu tür bir yaklaşım statüko tarafında olan çalışanlar için önemli görülebilir ancak işletmenin başarısı ve rekabet üstünlüğü sağlaması açısından dezavantaj getirebilir. Etkileşimci liderliğin sergilediği koşullu ödül davranışı nihayetinde takipçilerin iş performansını artırmaktadır (Mahdinezhad vd., 2013: 32).

Etkileşimci liderler hafif rekabet ile daha istikrarlı bir ortamdan endişe duymaktadırlar (Tichy ve Devanna, 1986: 343). İstikrarlı bir ortamda, etkileşimci liderler keşfettikleri şeyleri yönetir ve ilerlediklerinde buldukları şeyi görmezden

gelirler. Benzer şekilde, işlemsel liderler Zaleznik (1977: 61) tarafından, hedefler belirleyerek, görevler tahsis ederek ve icracı olmayanları cezalandırarak ve icracıları ödüllendirerek görevleri yerine getiren bireyler olarak tanımlanmıştır. Etkileşimci liderler, takipçilerinin isteklerini kabul ederek takipçilerini memnun ederler (Wegner, 2004: 125).

Etkileşimci liderler, astlarıyla bütünleşerek onların gayret ve performansları için bireysel ilgileri üzerine odaklanmakta ve onların gereksinimlerini eksiksiz ve doğru şekilde belirlemeye gayret gösterirler. Kurallarını açık bir biçimde ortaya koyan bu liderler, çalışanların hangi koşullarda ödül alacağını, hangi koşullarda ceza alacaklarını çok açık biçimde belirler ve bu kuralları çalışanlarına açık bir biçimde aktarırlar. Bu liderlik stilinde astlarının performansları liderlerce otomatik bir biçimde tespit edilir ve icra edilen performans değerlendirme sonuçları onlara açık ve doğru bir biçimde ifade edilir. Bu tutum çalışanlar açısından belirsizlikleri de asgari düzeye indirir ve onları memnun edebilir (Luthans, 1995: 357; Howell ve Costley, 2001: 324)

6.2.2 Etkileşimci liderliğin işletmeler açısından önemi

Etkileşimci liderler, denetim, kontrol, organizasyon ve grup performansının rollerine daha çok önem vermektedir. Etkileşimci liderler çalışanlarını gerek ödüller ve gerekse de cezalar ile teşvik eder, dönüşümcü liderlikten farklı olarak dönüşüme odaklanmaz ve sadece var olanı korumayı amaçlar. Etkileşimci liderler, hata ve sapmaları tespit etmek için çalışanların çalışmalarına dikkatle incelerler. Bu tarz liderlik stili, kriz durumlarında ve acil durumlarda ve projelerin belirli bir biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği durumlarda etkili olabilmektedir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358). Bu yüzden bu tip bir liderliğin örgütlerin kriz durumlarına girdiğinde fayda sağladığından dolayı önemli olduğu ifade edilebilir.

Etkileşimci liderler, takipçilerinden uyum sağlamak için ödül ve cezaları kullanırlar. Ödül ve ceza takipçilerin asgari düzeyde uyum sağlamasına olanak tanıyan dışsal motive edicilerdir. Mevcut organizasyonun amaçlarını, yapısını ve kültürünü kabul ederler. Etkileşimci liderler direktif ve eyleme yönelik olma eğilimindedir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358).. Bu özellikler statükonun korunmasının istendiği işletmeler açısından önemli faydalar sağlayabilir, ancak değişime ayak uydurmak isteyen işletmeler açısından ise dezavantaj getirebilir.

Etkileşimci liderlik, zaman içinde gelişmeyen statik durumlarda etkili olabilir. Etkileşimci liderlik, daha yüksek düzeyde görev motivasyonu ile ilişkilidir; bununla birlikte etki, takipçinin liderle özdeşleşme duygusunu paylaşma derecesi ile nitelendirilir (Veenstra vd., 2003: 66).

6.2.3 Etkileşimci liderliğin toplumlar açısından önemi

Etkileşimci liderlik daha çok statükoyu korumaya çalışması nedeniyle geçmiş ve gelecek arasında bir bağ kurar. Bu yüzden etkileşimci liderler düzenli büyümeyi hedefleyen, tasarruf politikalarını benimseyen örgütlerde etkili olabilmektedir (Yılmaz, 2011: 77). Toplumların da benzer şekilde düzenli büyüme ve tasarruf gereksinimleri dikkate alındığında bu tarz bir liderliğin bahse konu konular açısından fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Etkileşimci liderlik stili, çevresel şartlar bakımından belirsizliğin, değişim ve gelişim baskısının nispeten daha az seviyede olduğu koşullarda kabul edilebilir bir örgütsel başarıyı getirebilir (Neumann ve Neumann, 1999: 73). Etkileşimci liderlik, bir örgütün hedeflerini elde etmesini engelleyen bir tutum şeklinde algılanmamalıdır. Fakat, bu tarz ile yönetilen örgütlerin başarı grafiğinin normal bir şekilde artış sergileyeceği dikkate alınmalıdır (Ölçer, 2008: 132). Sonuç olarak istikrarlı büyüme toplumlar açısından sağlıklı olduğu değerlendirildiğinde etkileşimci liderliğin toplumsal istikrar açısından faydalı olabileceği söylenebilir.

6.3 Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Liderin, takipçisinin performansının yeterlilik düzeyine istinaden onu ödüllendirdiği ya da cezalandırdığı durumlarda etkileşimci liderlik gerçekleşmektedir (Bass, 1998: 6). Literatürde geçen, tam serbesti tanıyan liderlik, istisnalarla yönetim ve koşullu ödüllendirme, bu tür liderliğin bileşenleri olarak ifade edilebilir. Etkileşimci liderliğin davranışsal boyutları Bass ve diğerleri tarafından, serbest bırakıcı liderlik, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim şeklinde ifade edilmiştir (Bass vd., 1996: 5).

6.3.1 Koşullu ödüllendirme

Koşullu ödüllendirme ile gerçekleştirilen yapısal etkileşim (constructive transaction), takipçilerin performansını daha üst seviyelere çıkarma ve onları

motive etme konularında, dönüşümcü liderliğin bileşenleri kadar etkili olmasa da, son derece etkilidir. Koşullu ödüllendirmede, takipçileriyle tamamlanması gereken işlerle alakalı bir anlaşma yapan lider, takipçilerine ödül vaadinde bulunur (Bass, 1998: 6). Söz konusu ödüllendirmelerin, takipçilere hizmetleri için danışmanlık, görevlendirme yapılması ve kaynak ödeneği verilmesi gibi usüllerle yapılması söz konusudur (Bass ve Steidlmeier, 1999: 181). İyi seviyede tamamlanan işin övülmesi (yüksek seviyeli değiş-tokuş) ile para ödülü, ikramiye veya terfi için tavsiye etmek (düşük seviyeli değiş-tokuş), koşullu ödüllendirme yöntemi adına en sık uygulanan iki usüldür (Genç ve Halis, 2006: 53).

6.3.2 İstisnalarla yönetim

Mevcut performans ile planlanan performans arasında önemli bir sapmanın söz konusu olduğu durumlarda, idarecinin devreye girdiği kontrol tekniği istisnalarla yönetim olarak tanımlanmaktadır. İdarecinin yalnızca istisnai hallerde kontrolü üstlenmesinin sebebi, astlar normal zamanlarda rutin işlerle meşgul olurlarken, idareciye rutin dışı iş ve konularda devreye girme olanağı sağlamanın arzu edilmesidir. Takipçilerine tatmin edici seviyede bir performans göstermeleri hususunda üstü örtülü olarak güvenen etkileşimci lider, işler arzu ettiği biçimde devam etmemeye başlarsa çevrime katılmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 156). Bass'a (1998: 7). Dönüşümcü liderlik ve koşulsal ödül bileşenlerine kıyasla, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim boyutunun, pasif ve aktif şeklinde ikiye ayrıldığı ve daha az etkili olduğu öne sürülmektedir. İstisnalarla aktif yönetimde lider, astlarının başarı elde etmesi adına standartları ortaya koymakta, bahse konu standartlardan hata ve sapmaları takip etmekte, gerçekleştiğinde de olabildiğince kısa zaman içerisinde bu hataları düzeltme adına eyleme geçmektedir. İstisnalarla pasif yönetim ise, liderin devreye girmeden önce adeta problemlerin büyümesini beklediği bir usüldür (Bass vd., 2003: 208).

6.3.3 Tam serbesti tanıyan liderlik

Neredeyse bütün araştırmalarda en etkisiz, en pasif boyut olduğu ifade edilen bu liderlik türünde, lider elindeki yetki ve otoriteyi kullanmaktan sakınmakta, sorumluluklarını göz ardı etmekte ve önemli kararları almamaktadır (Bass, 1998: 7). Öte taraftan araştırmacıların bir kısmı, tam serbesti sunan liderliğin istisnalarla pasif yönetimle benzer nitelikte olduğunu ve ikisinin birlikte

değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Fakat Bass (1998) ve Avolio (1999) başta olmak üzere bir kısım yazarlar, söz konusu iki boyutun ayrı ele alınmasının doğru olacağını öne sürmüşlerdir (Akt: Judge ve Piccolo, 2004: 756). Astların çok fazla özgür bırakıldığı tam bir serbesti durumu oluşturan liderlik yaklaşımını, etkileşimci liderlik boyutlarından ayrı olarak ele alan araştırmalar da bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse; Deluga (1990: 192), Coad ve Berry (1998: 165), Judge ve Piccolo (2004: 756) söz konusu boyutu hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlikten farklı bir liderlik yaklaşımı şeklinde değerlendirmişlerdir.

6.4 Etkileşimci Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci liderler, ileri görüşlü fikirlerden ziyade süreçlerle ilgilenir. Bu tür liderler, koşullu ödül (koşullu olumlu pekiştirme olarak da bilinir) veya koşullu cezalandırmaya (koşullu negatif pekiştirme olarak da bilinir) odaklanır. Koşullu ödüller (övgü gibi) belirlenen hedefler zamanında, vaktinden önce gerçekleştirildiğinde veya astların tamamlanması boyunca farklı zamanlarda iyi bir tempoda tutulması için verilir. Performans kalitesi veya miktarı üretim standartlarının altına düştüğünde veya hedefler ve görevler hiç karşılanmadığında, koşullu cezalar (askıya alma gibi) verilir. Etkileşimci liderliğin temel özellikleri kısaca aşağıda şekilde ifade edilebilir (Odumeru & Ifeanyi, 2013: 358-359).

- Liderlik stili duyarlıdır,
 - Örgüt kültürü içindeki çalışır,
 - Çalışanlar, liderin belirlediği ödül ve cezalarla hedeflere ulaşır
 - İstisna ile yönetimi benimser,
 - Statükoyu korumayı amaçlar,
- Performansı artırmak için doğru eylemleri vurgular.

6.5 Etkileşimci Liderliğin Fonksiyonları

Etkileşimci liderler örgüt içerisinde ödül ve ceza denegesini sıkı bir şekilde kontrol ederek örgüt içindeki adalet algısını doğru bir şekilde yönetme

fonksiyonunu yerine getirir. Bunu sağlamak için ise hedefler belirler, görevler tahsis eder ve icracı olmayanları cezalandırılır ve icracılar ise ödüllendirilir (Zaleznik, 1977: 61).

Etkileşimci liderlerin örgütlerde statükoyu muhafaza etmeye yöneldiğı görölmektedir. Bu bağlamda örgütlerde var olanı korumak gibi bir fonksiyon etkileşimci liderler tarafından yerine getirilir (Odumeru & Ifeanyi, 2013: 358).

Etkileşimci liderler örgüt içerisinde koydukları kuralların yerine getirip getirilmediğini sıkı bir şekilde kontrol ederek örgüt içinde performans değerlendirme fonksiyonunu yerine getirir. Bu şekilde geride kalan çalışanlar istenen düzeye getirilmeye çalışılarak örgütsel performans artırılmaya çalışılır (Luthans, 1995: 357; Howell ve Costley, 2001: 324).



7. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

McGregor Burns, politik liderlik ile alakalı olarak Herbert A.Simon'un yönetimsel öğretilerinden ve Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından hareketle, etkileşimci liderlik (transactional leader) ve dönüşümcü liderlik (transformational leader) ayrımını ele almıştır. Etkileşimci lider (yönetimsel, geleneksel liderlik) şeklinde ele alınmış ve bu liderlik yaklaşımının yeni gelişen ekonomik ve sosyal koşullarda başarılı olamaması nedeniyle dönüşümcü liderlik kuramı geliştirilmiştir. Bu hususla alakalı ilk çalışmalar, dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten farklı kılan niteliklerin belirlenmesi doğrultusunda icra edilmiştir (Allix, 2000:10; Brestrich,1999: 113).

Liderlik Burns tarafından “Liderlik (Leadership)” isimli eserinde; insanların politik, ekonomik ya da buna benzer güç ve değerlerden faydalanılarak, bağımsız ya da karşılıklı belirlemiş oldukları amaçlara erişmeleri adına, takipçilerini eyleme geçirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Burns, 1978:425). Tanımda geçen en önemli husus amaçlar olup, bunlar birbirinden bağımsız fakat ilişkilidir. İki insan bağımsız bir hedefe erişebilme adına karşılıklı mal ve hizmet alışverişi gerçekleştirebilir. Bu tür ilişkide, takipçilerin ortak menfaatlerini elde etmeleri hususunda müşterek bir gayret değil, bir pazarlık söz konusudur. Bahse konu durum etkileşimci liderlik anlayışından kaynaklanmaktadır. Yalnızca liderlik sürecini kullanarak, liderlerin takipçilerinin amaç ve değerlerini değiştirip biçimlendirme ise dönüşümcü liderlik ile alakalıdır. Yukarıda ifade edilen her iki liderlik yaklaşımından da insanlık yararına faydalanılabilir. Lider ve izleyici arasındaki davranışlar her iki tarafın amaçlarının gerçekleşmesini mümkün kılıyorsa, etkileşimci liderlik takipçileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri kararlılık, doğruluk ve sorumluluk olacaktır. Dönüşümcü liderin ilgi alanını ise; bunlar üzerine inşa edilecek eşitlik, özgürlük ve adalet benzeri son değerler oluşturmaktadır. Dönüşümcü lider, yukarıda ifade edilen son değerler aracılığı ile takipçilerinin moral ve motivasyon düzeyini artırmayı amaçlar (Burns, 1978:426).

Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı seviyede olmayabilir. Bu kapsamda yüksek kaliteli ve düşük kaliteli değiş tokuş şeklinde iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Yüksek kaliteli ilişkilerde; liderin gücünü ifade eden şeyler ölçümü yapılamayan bir takım ödüllendirmelere dayanmaktadır. Yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara, düşük kaliteli davranış ise mal ve haklara dayanır. Etkileşimci liderlik yaklaşımında, şekle ilişkin değerler biçiminde belirtilen güven, saygı benzeri moral değerler söz konusudur. Düşük kaliteli davranışta ise, liderin maaş artışı ve bunun gibi ödülleri elde tutması ihtiyacı vardır. (Kuhnert ve Lewis, 1987:649). Dönüşümcü liderlikte; ilişki kişisel değerlere yönelik adaleti ve düzeni tesis etme benzeri kişisel değer sistemlerini temel olarak alır ve maddî öğelere dayanmaz. Burns, bu değerleri daha önce de ifade edildiği üzere son değerler şeklinde adlandırmaktadır. Bu değerler üzerinde pazarlık söz konusu değildir ve alınıp verilmeleri mümkün değildir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderler, ellerindeki kapasite ile takipçilerini birleştirebilmekte ve onları yeni hedeflere yönlendirebilmektedirler (Tabak, 2001: 3).

Bass gerçekleştirdiği çok kapsamlı çalışmalar hitamında, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının farklılıklarını özet şeklinde gösteren bir tablo hazırlamıştır. Bass söz konusu farklılıkları aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Brestrich, 1999:120). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin farkları aşağıdaki çizelge (7.1) gösterilmiştir.

Çizelge 7.1: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin farkları

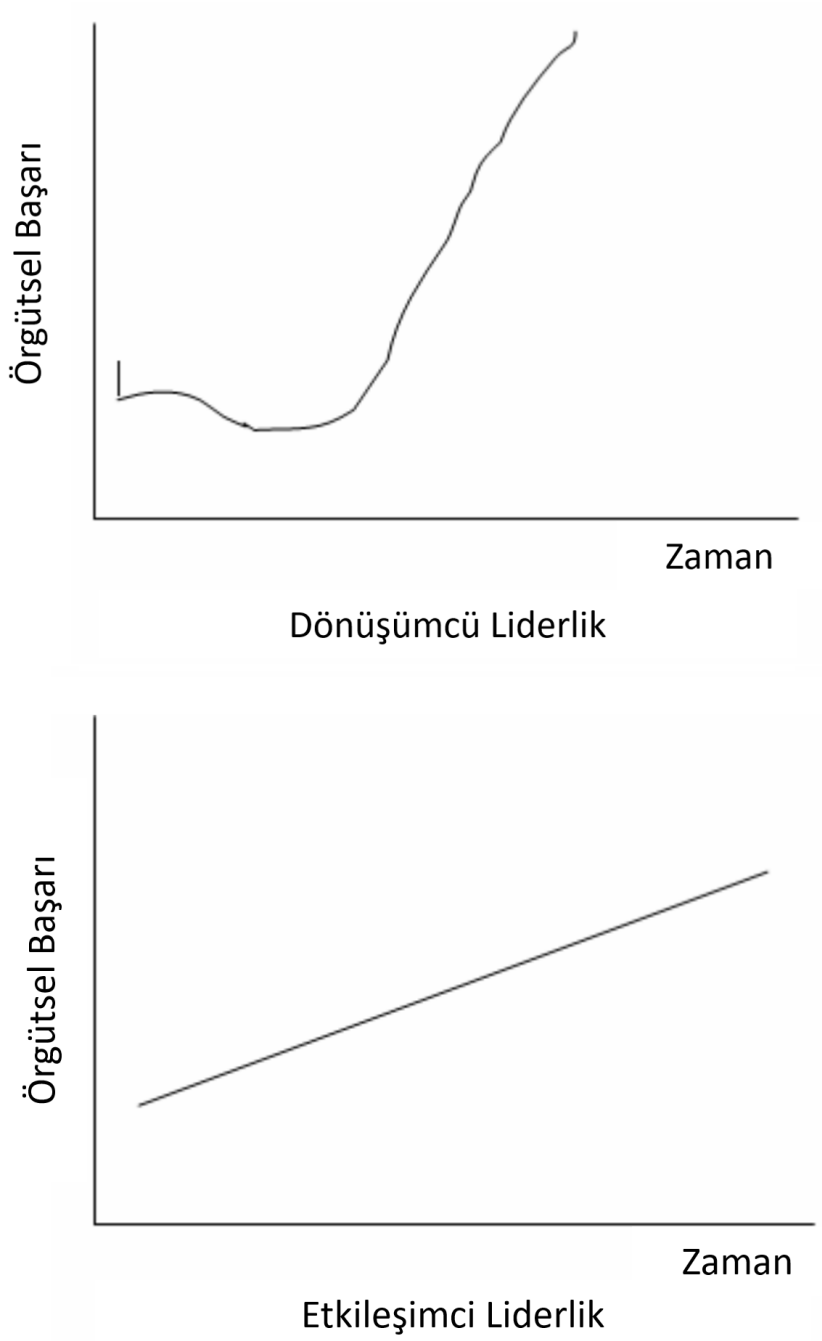
Etkileşimci Lider	Dönüşümcü Lider
Liberal: Karar almaktan ve sorumluluk üstlenmekten kaçınır. Sorumlulukları dağıtır. Boşlukları kullanarak yönetir (Aktif): Kural ve standartlardan sapmaları izler ve takip eder, bunlardan doğru adımlar atar. Ödüllendirme: Başarı varsa ödüllendirme gerçekleşir. Ödüllendirme ile bireylerin gayretleri arttırılır. Üst düzey performansı ödüllendireceğine söz verir. Boşlukları kullanarak yönetir (Pasif): Şartlarla standartlar uyuşmadığında müdahâlede bulunur.	Bireysel Destek Sağlama: Bireylere dikkat eder. İşgörenleri münferiden ağırlar, rehberlik yapar, fikirler verir. İlham Verecek Güdüleme Oluşturur: Yüksek beklentileri ele alır, gayrete odaklamak için sembollerden faydalanır. Önemli amaçları basit bir dille açıklar. Çevresindekilere Örnek Olma: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uyumlu davranış gösterir, misyon ruhunu verir, güven ve saygı kazanır. Entelektüel Uyarım: Akılcılığı, zekayı yüceltir ve problemleri dikkatlice çözüme kavuşturur.

(Kaynak : Brestrich, 1999:120).

Douglas McGregor'un Y Teorisi ve X Teorisi de bu iki liderlik stiliyle karşılaştırılabilir. Teori X, yöneticilerin korku ve sonuçlarla yönetmesi gereken etkileşimsel liderlik ile karşılaştırılabilir. Bu tarz ve teoride, olumsuz davranış cezalandırılır ve çalışanlar teşviklerle motive edilir. Teori Y ve dönüşümcü liderlik benzerdir, çünkü teori ve stil yöneticilerin işçilerini teşvik etmek için çalıştığı fikrini destekler. Liderler çalışanlarının en iyisini yaptığını varsayar. Kendilerine güvenen, saygılı ve öz motivasyonlu olduklarına inanırlar. Liderler, takipçilerine mükemmelleştirmek için ihtiyaç duydukları aracı sağlamaya yardımcı olur (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 359). “Tam kapsamlı” liderlik modelinin temel ilkesi, dönüşümcü ve etkileşimsel liderliklerin zıt uçlarda olarak görülmemesidir. Aynı lider her iki davranış yelpazesini de sergileyebilir (Avolio ve Bass, 1991: 45).

Eren (2000: 416) dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi Şekil 3.1’de olduğu gibi açıklamıştır. Buna göre etkileşimci liderlikte istikrarlı ama stabil bir büyüme ve gelişme görülürken, dönüşümcü liderlikte ise başlangıçta bir duraklama ya da gerileme olsa da ilerleyen zamanlarda geometrik bir büyümenin meydana geldiği görülmektedir. Bahse konu grafikler etkileşimci liderliğin statükoyu koruma eğilimini gösterirken, dönüşümcü liderliğin de değişim ve dönüşüm eğilimini ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel başarı ilişkisi aşağıdaki şekillerde (7.1.) gösterilmektedir.



Şekil 7.1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Başarı İlişkisi

(Kaynak; Eren, 2000: 416).

Tichy ve Devanna (1986: 343) ise dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki farklı özellikleri Çizelge 7.2’de olduğu gibi gösterilmiştir.

Çizelge 7.2: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Farkları

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	Takipçiler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve değerler
Mekanizması		
Denetim	Aşırı uyum	Ozdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

(Kayank ;Tichy ve Devanna, 1986: 343).



8. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde kültür kavramı; tanımı, özellikleri, işlevler, kültür sınıflamaları ile örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün tanımı, önemi ve özellikleri ile örgüt kültürünü açıklayan modeller ele alınmıştır.

8.1 Kültür Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri ve Fonksiyonları

Kültür kavramı; tanımı, önemi, özellikleri ve fonksiyonları ile ele alınmıştır.

8.1.1 Kültür kavramı ve tanımı

Literatürde 100'den fazla sayıda tanımı yapılmış olan kültür kavramı için 1750'li yıllarda “insanın yaşama tarzı” ifadesiyle açıklama getirilmiştir. O yıllarda en çok referans alınan ismi olan Taylor'a göre kültür; “bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, insanın toplumun üyesi olarak kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetlerini kapsayan karmaşık bir bütündür.” (Nişancı, 2012: 1281).

Çok köklü bir kavram olan kültür, farklı beşeri ve sosyal bilimlerin ilgi alanında yer bulan ve esas itibariyle sosyal antropolojinin araştırma konusu olan bir kavramdır. Kültür kavramının kökeni olarak “yetiştirmek, bakmak” anlamında kullanılan Latince “colere” veya “culture” kelimesinden türediği öngörülmektedir (Smith, 2009).

Romalıların, tarlada insanların eli ve emeğiyle ekilen bitkiler ile doğal ortamda kendi kendine yetişen bitkileri birbirinden ayırmak için “cultura” terimini kullandıkları bilinmektedir. Yine Romalılar tarafından “tarım” teriminin karşılığa olarak, “toprağı işlemek” anlamındaki “agri-cultura” terimi türetilmiştir. Bu anlamıyla kültür terimi günümüzde de yaşamaktadır. Dilimizde “kültür” sözcüğünün karşılığı olarak önerilen “ekin” kelimesi de “colere” fiilindeki, “ekmek, ekip biçmek” anlamlarını karşılayacak şekilde türetilmiştir. Kültür kavramının farklı alanları kapsamı ve farklı yönlerinin bulunması, bunun yanı sıra soyut bir kavram olması, çeşitli yönlerden yapılan tanımları beraberinde getirmiştir. Bu sebeple kültür; psikoloji, tarih, siyaset bilimi, antropoloji ve

sosyoloji gibi pek çok farklı disiplinin araştırma konusu olmuş; farklı disiplinler tarafından farklı vurgularla tanımlanmıştır (Seymen, 2008: 2) .

Voltaire tarafından, bilişsel manada insan zekâsının oluşum ve gelişimi anlamında kullanılan kültür kavramı; psikoloji, sosyoloji, eğitim ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerde bulunan araştırmacılar ve teorisyenler tarafından da sıklıkla kullanılmaktadır. Bu disiplinler, kültür kavramına şekil vermeye ve çeşitli yönlerden inceleyerek bu kavramı açıklığa kavuşturarak bir çerçeve oluşturmaya çalışmışlardır (Şişman, 2007: 1).

Toplumsal hayatın düşünce, dil, gelenek, kurumlar, işaret sistemleri, yasalar, teknikler, sanat yapıtları, araçlar gibi maddi ve manevi ürünlerinin bütünü olan kültür; bireyin tutum ve davranışlarına yön veren davranış kalıpları, normlar, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemi olarak tanım bulabilmektedir (Dursun, 2013: 44).

Goodenough ve Reimann (1986)'a göre kültür; “geçmişten aktarılanlar ile bugünkü durumun analizlerinden yola çıkarak geleceğe yönelik senteze gitmektir.” Buradan hareketle kültür, olan ve olabilecek durumlar ile bunların yansımalarına yönelik kararları alıracak standartlar olarak anlaşılabilir (Ültanır, 2003: 297). Tayeb (1992) ise kültür için ‘bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünü” şeklinde açıklama yapmaktadır (Yeşil, 2013: 54).

8.1.2 Kültürün önemi

Kültürün önemi; toplum açısından, bireyler açısından ve örgütler açısından değerlendirilmiştir.

8.1.2.1 Kültürün bireyler açısından önemi

İnsan ve çevresiyle ilgili olan her şey, kültürün kapsamına girmektedir. İnsanların etkinliklerinin sonucunda meydana gelen değer yargıları, kültürün birer parçası hâline gelmektedir. Bununla birlikte kültür, insanların gelişim özelliklerini içermekte, tarihsel geçmişini yansıtmakta ve toplumsal ilişkilerine yön vermektedir.

Kültürü kabul etmek ve kültürün bir parçası olmak bireylere fayda sağlayabilir. Zira kültüre ait değerler bir zevk ve merak kaynağıdır ve zevkli ya da rahatsız edici olsun, kutlama ya da tefekkürü teşvik eden duygusal ve entelektüel olarak hareket eden deneyimler sağlayabilir. Kültür aynı zamanda yaratıcılığı ifade etmenin, bireysel bir kimlik oluşturma ve bir topluluğun yer hissini artırmanın veya korumanın bir aracıdır. Kültürel deneyimler eğlence, eğlence, öğrenme ve deneyimleri başkalarıyla paylaşma fırsatlarıdır. Müzelerden tiyatrolara, dans stüdyolarına, halk kütüphanelerine kadar kültür, insanları bir araya getirir. Bu faydalar kültüre özgüdür (Yeşil, 2013:65).

8.1.2.2 Kültürün Kurumlar Açısından Önemi

Kültür, örgüt bünyesindeki çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel imajı dahi etkileyen kültürün, örgüt iklimiyle de yakından bir ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt bünyesinde iş görenler, örgüt kültürünü kabul veya reddedebilirler. İş görenler kültürü kabul ederlerse kültüre uyum sağlar ve bunu davranışlarına yansıtırlar. Çalışanlar kültürü kabul etmezse gerginlik ve hayal kırıklığından örgütten ayrılmaya kadar uzanan neticeler doğabilir (Harris ve Moran, 1996, 121-124).

Robbins' göre (1994: 307) kültürün bir kurum için önemi büyüktür ve kültür;

- Örgütün diğer örgütlerden farklı yönlerini belirtir;
- Örgüt bünyesinde bir dizi işlevi yerine getirme rolünü üstlenir;
- Örgüt üyelerine kimlik duygusunu kazandırır;
- İş görenlerin bir şeye bireysel çıkarlardan daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır;
- Çalışanların tutum ve davranışlarına şekil veren ve yön veren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür;
- Sosyal bir yapıştırıcı rolü oynayarak sosyal sistemin dengesini güçlendirir.

Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde, örgüt üyelerinin nasıl davranması gerektiğine dair yerleşik bir kültür vardır. Buna bağlı olarak, neyin yanlış neyin doğru davranış olduğu konusunda zihinler nettir. Buna mukabil, yerleşik bir kültüre

sahip olmayan zayıf kültüre sahip örgütler ise nerede nasıl davranmaları gerektiği hususunda karar verirken vakit kaybederler. Dolayısıyla, güçlü kültürlere nazaran zayıf kültürler, davranış ataklığı ve çabukluğu gösterememelerinden ötürü rakiplerinin gerisine düşerler (Eren, 2010: 448).

8.1.2.3 Kültürün Toplum Açısından Önemi

Kültür, bir topluma ait olan entelektüel çalışma şekilleri, özgünlük taşıyan toplumsal etkinlikler, sanat üslupları, dil ve insan ilişkileri gibi tüm kültürel etkinlik katmanlarının üzerinde yer almaktadır. Aynı zamanda kültür, hayatın bütününe kapsayan bir unsur ve diğer toplumsal faaliyetler aracılığıyla ortaya konulan bir düzenin dolaylı veya doğrudan ürünü olarak önem kazanmaktadır (Wiilams, 1995: 11- 12).

Kültür, insan topluluklarının; gelişme özellikleri, üretim biçimleri, tarihsel süreç içindeki geçmişi, toplumsal ve bireysel ilişkileriyle ilgilidir. Kültürü, “bir topluluğun yaşam tarzı” olarak da ifade etmek mümkündür. Her bir toplumun hayat tarzının birbirinden farklı olması farklı kültür yapılarını meydana getirmekte, buna bağlı olarak da toplumsal kültürler de farklılık taşımaktadır (Şahin, 2010: 22).

Kültür, toplulukları bir arada tutan tutkal olan sosyal sermayenin oluşturulmasına yardımcı olur. İnsanları bir araya getirerek, festivaller, fuarlar veya sınıflar gibi kültürel faaliyetler sosyal dayanışma ve uyum yaratır. Kültür yoluyla yaratılan sosyal sermaye, kültürel faaliyetlere düzenli katılımı artırır. Kültürel katılım, yoksulluğun azaltılması ve risk altındaki topluluklar stratejilerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kültür, tüm toplulukların canlılığı için önemlidir (Delaney ve Keaney, 2006).

8.1.3 Kültürün özellikleri

Coğrafya, sosyal şartlar, toplumsal yapı ve ticari uygulamalar gibi birçok faktörden etkilenen kültür, nitelik bakımından farklılıklar gösterse de genel olarak bazı ortak özelliklere sahiptir. Buna göre kültürün özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Güvenç, 2002: 101-104; Smith, 2001: 2-3);

- Uzun bir süreye ve birikime ihtiyaç göstermesi sebebiyle tarihtir ve bir anda ortaya çıkmaz.

- Millîdir, toplumsaldır. Bu yönüyle topluluklara ve milletlere özgüdür.
- Diğer topluluklara ait değerlerden etkilenme olasılığı gösterse bile özgün bir niteliğe sahiptir.
- Ortak değerler bütünüdür. Birey tarafından değil toplum tarafından oluşturulan ortak bir mirastır.
- Birbirleriyle uyumlu bir bütün oluşturduğu için kültürel değerlerin bütünlüğü bozması ve birbirleriyle çelişmesi beklenemez.
- Çeşitli etkenlere bağlı olarak zamanla küçük bazı değişikliklerin meydana gelmesi, kültürün doğallık ve canlılık özelliğinin göstergesidir. Tarihî süreçte biçimsel bazı değişiklikler görülmekle birlikte özü genellikle değişmez.
- Süreklilik arz eden kültür, çok kolay bir şekilde öğrenilir. Sosyalleşme ve aile aracılığıyla nesilden nesile aktarılır.
- Canlıdır, değişen ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacak ve düzeltmeler ve oluşumlarla canlılığını koruyarak çevreye uyum sağlar.
- Toplumsal dayanışmanın en önemli dinamiklerindendir.
- Bütünleştirici bir özellik taşır. Onu paylaşan insanları bir araya getirme özelliğine sahiptir.
- Bireyin kişiliğine şekil veren önemli bir etkiye sahiptir

8.1.4 Kültürün fonksiyonları

Kültür kavramı çok geniş bir anlamı içermektedir. Bununla birlikte kültürün işlevleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Fichter, 1996: 136):

- Kültür, bir toplumda bireylerin sosyal davranışlarını sistematik hale getirir.
- Kültür toplumun değerlerini bir araya getirir.
- Kültür, sosyal davranışların çeşitli parçalarını, bütün bir sistem içinde birbiri ile ilişkilendirerek, çeşitli parçalara farklı anlamlar kazandırır.
- Kültürün bir işlevi de sosyal bir dayanışma için temel oluşturmasıdır.

- Kültür hem sosyal dayanışmaya katkıda bulunur, hem de sosyal dayanışmanın bir sonucudur.
- Kültür her toplumu bir diğ erinden farklı kılar ve toplumları birbirinden ayırt eder.
- Kültür, bireyleri fiziksel görüntülerinden daha bilimsel ve daha anlamlı bir şekilde karakterize eder.
- Kültür, insanların bireyler arası farklılıkları  l emesinde siyasal sınırlardan daha gerçekçi bir yol izlemelerini sağlar.
- Her kültür sosyal kişiliğın oluşmasında temel faktördür.

8.2 Örgüt Kültürü, Tanımı,  nemi,  zellikleri, Fonksiyonlarını Oluşturan

Temel öğeler ve  rg t Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

Örgüt kültürü kavramını tanımlamak zor bir iştir. Zira yapılan tanımlar yansıttıkları kavrama, yazarlarının yaklaşımlarına ve vurgularına bağlı olarak farklı şekiller almaktadır. Tüm zorluğuna rağmen literatürde örgüt kültürü kavramına dair pek çok tanımlamaya rastlanmaktadır.

8.2.1 Örgüt kültürü ve tanımı

Örgüt kültürü, bir  rg t  birbirine bağlayan ortak felsefeler, varsayımlar, değerler, beklentiler, tutumlar ve normlar kümesidir. Bir şirketin stratejilerini etkili bir şekilde uygulamasına yardımcı olur (Wilkins ve Ouchi, 1983 468). Ouchi ve Wilkins (1985: 457),  rg tsel kültürü, katılımcıların zorlayıcı örgütsel varsayımları ve değerleri anlamalarını sağlayan bir dizi sembol, tören ve efsane olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün ideolojisini ve tezahür biçimlerini temsil eder. Örgüt ideolojisi inançları, değerleri ve normları içerir. Semboller, dil, anlatım ve diğ er faaliyetlerle kendini gösterir (Triece ve Beyer, 1993: 6).

Bu bilgi alanıyla ilgilenen araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde benimsenen örgütsel kültürün bir tanımı E. Schein tarafından formüle edilmiştir. Ona göre, kültür, çevreye uyum ve i  entegrasyona uyum sorunlarını çözmeyi öğrenirken, belirli bir grubun icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların tümüdür. Bu varsayımlar, uygulama ile ilgili ve doğru olarak

değerlendirilebilecek kadar kanıtlanmıştır, böylece grubun her yeni üyesine doğru bir duygu ve algı yöntemi, problemler hakkında doğru düşünme yöntemi olarak aşılabilirler. ekip çalışması (Hogan ve Koute, 2014: 1609).

Örgüt kültürü, zaman içinde sorunların çözümünde benimsenen davranış normları üreten ortak değer ve inanç kalıpları olarak tanımlanmıştır (Deal ve Kennedy, 1982). Schein (1992) ayrıca örgütsel kültürün sürekli çalışan ve bu nedenle yeni üyelere bu problemleri algılamak, düşünmek ve bunlarla ilgili olarak hissetmek için doğru yol olarak öğretilen sorunlara bir çözüm organı olduğunu belirtmiştir.

8.2.2 Örgüt kültürünün önemi

Son zamanlarda örgütsel kültürün önemine dikkat çeken pek çok çalışma yapılmıştır. Zira kültürün herhangi bir grup insan, toplum, ülke ve iş organizasyonu için önemi geç fark edilmiştir. İnsanlar hedeflere ulaşmak için birlikte çalıştıkça gruplar organizasyonlara dönüşür. Hedefler daha belirgin ve daha uzun vadeli hale geldikçe ve işler daha uzmanlaştıkça, organizasyonlar hem resmî hem de kurumsallaşırlar. Bu da örgütlerin önemini bir kat daha arttırır.

8.2.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi

Örgüt kültürü, örgütün genel amaçları ile iş görenlerin amaçlarını bütünleştirir. Yavaş ve kararlı bir yapıda değişim gösterir. Örgüt kültürü, üst yönetimin felsefesini yansıtır (Köksal, 2007: 22-23).

Kuh ve Witt (2000), örgüt kültürünün örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde bağımsız kişiler olarak etkinliklerde bulunmalarından ziyade onların bir bütün olarak hareket etmelerini sağlamak; çalışanlara kimlik kazandırmak; onların davranışlarına rehberlik etmek ve yön vermek; çalışanlar arasında sosyal bir sistemin kurulmasını sağlamak gibi dört temel işlevinin olduğunu ifade etmektedir.

8.2.2.2 Örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemi

Örgüt kültürü bir örgütün tutumlarını, deneyimlerini, inançlarını ve değerlerini içerir. Black (2003), örgüt kültürünü, bir kuruluştaki insanlar ve gruplar tarafından paylaşılan ve birbirleriyle ve kuruluş dışındaki paydaşlarla etkileşim biçimlerini kontrol eden belirli bir değer ve norm koleksiyonu olarak tanımlamıştır. Örgütsel değerler, bir örgütün üyelerinin ne tür hedefler izlemesi

gerektiğine dair inançlar ve fikirler ve bir örgütsel üyelerin bu hedeflere ulaşmak için kullanması gereken uygun davranış veya standartlar hakkında fikirlerdir. Bir kuruluşun kültürü, her çalışanın kuruluşa getirdiği tüm yaşam deneyimlerini kapsar. Kültür, karar verme ve stratejik yönelmedeki rolleri nedeniyle özellikle kuruluşun kurucusu, yöneticileri ve diğer yönetim kadrosundan etkilenir. Donovan'a (2006) göre örgüt kültürü, dil, karar verme, semboller, hikâyeler, efsaneler ve günlük çalışma uygulamaları gibi bir grupta temsil edilmektedir. Bir şirketin bülten tahtası içeriği, şirketin bülteni, çalışanların toplantılardaki etkileşimi ve insanların nasıl işbirliği yaptığı, bir kuruluşun kültürü hakkında ciltler konuşur. Uygulanan örgüt kültürü türü, kuruluşun performansını kesinlikle etkileyecektir. Schein (2005) tarafından belirtildiği gibi, kültür, değişime neden olan en zor örgütsel özelliklerdir.

8.2.2.3 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi

1980'lerin araştırma ve pratik deneyimleri, kurum kültürünü tanımlamak için iki farklı yaklaşım ortaya koymuştur. İlkinde, kültür, kurumun içsel bir alt sistemi olarak ele alınmış ve bireylerin çevreye uyum sağlamasına olanak tanımıştır. Bu yaklaşımda şirketin bir kültürü vardır. Bu yaklaşım tanımlayıcıdır ve şirketin “kişiliğinin” bazı özelliklerinin bir listesini yapmak genellikle yeterlidir. İkinci yaklaşımda ise şirket bir kültür, yani üyelerinin her birinin kendi zihinleri tarafından yorumlayabileceği bir bilgi sistemi olarak ele alınır. Bu yaklaşım, tüm karmaşıklığı içinde sosyal sistemin dinamiklerine erişime izin vermekte ve daha sonra kurumsal kimlik kavramına yol açmaktadır. Bruyere (2013: 9) örgütler için kültürün hem uyum hem de istikrar sağladığını belirtmektedir. Bununla birlikte kültürün, yeni koşullara ayak uydurmak için örgütü bir arada tutması ve stratejilerin geliştirilmesi gibi önemli işlevleri yerine getirdiğini ifade etmektedir.

8.2.3 Örgüt kültürünün özellikleri

Örgüt kültürünün birçok özelliğinden bahsedilebilir ancak genel olarak örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilirdiği görülmektedir (Vural vd, 2007: 45).

- Semboliktir,
- Üst yönetimin bir yansımasıdır,

- İfade edilmeden de anlaşılabilir ve kendini hissettirebilir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- Ayırt edicidir ve karakteristiktir
- Kabul görmüştür.

8.2.4 Örgüt kültürünün fonksiyonları

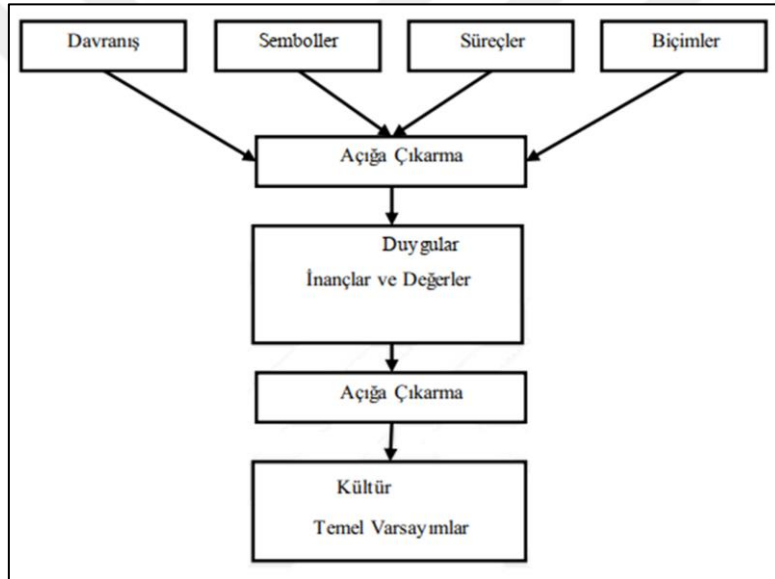
Kültür insanlara ikinci bir kimlik kazandırır ve bu kimliğe örgütsel kimlik denir. Bununla birlikte kültürün örgütte şu önemli fonksiyonları vardır (Daft, 2015: 338):

- Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki ilişkilerin veya iletişimin nasıl olması gerektiği, hangi davranışın doğru veya yanlış olduğu ve güç ve statünün örgüt içinde nasıl paylaştırılması gerektiği konusunda yol göstericidir.
- Örgüt kültürü, örgütün hedeflerine ulaşmak için, hangi faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda rehberlik eder.
- Örgüt kültürü, çalışanlarda kendilerinin sahip olduğundan daha yüksek düzeyde inanç ve değerlere bağlanma duygusu geliştirir.
- Örgütün dış çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur. Dışsal uyum, örgütün amaçlarına ulaşmak için dış çevreyle uyumlu ilişkiler geliştirmesi anlamına gelmektedir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iyi ilişkilerin gelişmesini ve birbirleriyle kaynaşmalarını ve nihayetinde içsel bütünleşmeyi sağlar. İçsel bütünleşme, üyelerin ortak kimlik geliştirmesi ve birlikte nasıl verimli çalışılacağına öğrenilmesi anlamına gelir.
- Doğru kültür, çalışanlarda rekabetçi ve müşteri odaklı bir yaklaşım kazandırabilir ve bu sayede örgütün performansında iyileşme sağlanabilir.

8.2.5 Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler

Örgüt kültürü fikri, kolayca değiştirilemeyen güçlü, paylaşılan değerleri ima eder. Bu, Schein'in (1992) kültür düzeylerinin yorumlanması ile açıklanabilir. Schein, her kültürün, "kültürel bir fenomenin gözlemci tarafından görülebilme derecesini ifade ettiği" seviyenin farklı seviyelerde analiz edilebileceğini savunur. Birinci

düzeyde, bir üye tanımadığı bir kültüre girdiğinde görülebilen, duyulabilen veya hissedilebilen tüm fenomenleri içeren eserler vardır. İkinci düzeyde, kapsamlı stratejiler, hedefler ve felsefeler ifade edilen savunulan değerlerle karşılaşabiliriz. Bu değerler "iyi" olarak algılanırsa, yavaş yavaş üçüncü düzeyde var olan paylaşılan varsayımlara dönüşmeye başlarlar. Daha sonra kültürü anlamak veya incelemek, bu karmaşık kalıpları ve bunların çok sayıda yüzey seviyesi deşifre etmeyi gerektirir. Bu noktada, istikrarlılık ve dolayısıyla ortak değerler, yaygın olarak tanınan kahramanlar, programlanmış ayinler ve ritüeller ve etkili kültürel ağlar (iletişim araçları yoluyla ifade edilen güçlü organizasyon kültürleri) kavramlarının açıklanmasında fayda vardır (Deal ve Kennedy 2000). Aşağıdaki şekilde 8.1’ de örgüt kültürün katmanları gösterilmiştir.



Şekil 8.1: Örgüt Kültürünün Katmanları

(Kaynak ; Lewis, 1998).

8.2.5.1 Normlar

Normlar, insan davranışlarına doğrudan etki eden fakat genellikle yazılı olmayan beklentilere denir. Normlar, varsayımlar ve temel değerlerden daha somut olan ve dışarıdan da gözlemlenebilen tutumlara ve davranışlara yansır. Normlar toplumsal olarak ortaya çıkan standartlar olup, olayların yorumlanmasına yardımcı olurlar. Normlar cezalandırma ve ödüllendirme ile şekillenir. Norm dışı bir davranış çeşitli şekillerde cezalandırılabilirken, beklentilerle normlara uygun hareket edilmesi ödüllendirmeyle sonuçlanabilir. Normlar, üyeler arasında güven

duygusu geliştirmede ve birlik duygunu yaratmada faydalı olabilirler. Bu yönüyle normlar yöneticiler tarafından kontrol mekanizması olarak kullanılabilirler. Örneğin; “kötü haberi veren sen olma”, “üstlerinle tartışma” şeklindeki ifadelerle paylaşılan normlar, örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusundaki bilgileri yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37).

8.2.5.2 Değerler

Değer, bireysel ve toplumsal davranışların anlaşılmasında önemli bir kavramdır. Davranışların ve sembollerin altında yer alan değer, örgüt kültürünün görünmeyen yanını oluşturur. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının esasını oluşturan değer, Ülgen ve Mirze (2006: 381) tarafından “örgüt çalışanlarının önemsendiği içsel amaç, standart ve sosyal ilkeler” olarak tanımlanırken Varoğlu (2013: 94) tarafından ise “örgüt kültürünün yapı taşı olarak nitelendirmiş” ve “örgüt çalışanlarına tercihleri konusunda rehberlik eden kavram ve inançlar” biçiminde tanımlanmıştır.

Örgütsel değerler örgüt üyelerinin başarılı olmak için neler yapmaları gerektiği ve örgütün temel karakterlerini tanımlayıcı niteliklere sahip olmasının yanı sıra; örgüt çalışanlarına “biz kimiz?”, “bizim için önemli olanlar nedir?”, “örgüt olarak hedeflerimiz nedir?”, “neyi temsil ediyoruz?” gibi soruların cevaplandırılmasında yol gösterir (Patterson, 1993: 41)

8.2.5.3 İnançlar

Curtis ve Pettigrew (2009: 7)’a göre inançlar, “örgüt üyeleri tarafından kabul edilen önermeler” olarak tanımlanır. Benzer şekilde Hunt, Schermerhor ve Osborn’a (2002: 29) göre inançlar, “çalışanların biri veya bir şey hakkındaki fikirleri”ni temsil etmektedir. Öztürk, Şaklak ve Yılmaz (2010: 62) inançları, “örgütün geçmişine ve var olan gerçeklerine yönelik çalışanların bilgileri” olarak ifade etmektedirler. Sun (2008: 138) ise inançları “yol gösterici ve günlük” olmak üzere iki başlıkta alır.

8.2.5.4 Dil

Pettigrew (1979: 575), örgüt kültürünün temel unsurlarından olan dili “vokal (sesli) işaretler sistemi” olarak tanımlar. Örgüt üyeleri tarafından kullanılan dil, örgüt hakkında ipuçları vermektedir. Örgüt kültürünün temeli olan normlar ve değerler dil aracılığı ile ifade edilir ve yeni üyelere aktarılır (Unutkan, 1995: 49).

Şişman’a (2007: 97-98) göre ise dil, “sosyal olarak oluşturulan ve yaşatılan canlı bir varlık” olarak ifade edilmektedir.

8.2.5.5 Simgeler ve semboller

Semboller, örgüt kültürü üzerine üçüncü bir penceredir. Bir sembol, örtük kültürel değerleri ve inançları temsil edebilir, böylece onları somut hale getirebilir. Personel, bir sembolün, bir kahramanın kültürel değerleri kişileştirdiği gibi somut bir örnek olarak gösterebilir. Semboller ayrıca önemli bir harici fonksiyona hizmet edebilir. Kahramanlar ve hikâyeler yalnızca bir kuruluş içindeki kişiler tarafından bilinse de, halk örgütsel sembollerini tanıyabilir (Masland, 1985).

Simgeler ve semboller, kültür katmanlarının en dışında yer alan ve en somut özellikte olan katmandır. Örgüt kültürünün bu ögesi, örgütün teknolojisini, dilini, ürünlerini, örgüt çalışanlarının giysilerini, sitilini, işaretleri, törenleri ve hikâyeleri, kapsar (Schein, 1992: 23).

Kültürün bu ögesi, fiziksel ve sözel-davranışsal olarak ikiye ayrılabilir. Sözel-davranışsal boyutu örgüt törenleri, hikayeleri, dilini ve kahramanları oluştururken fiziksel boyutu ise amblem, sembollerin, etiket, rozet gibi gözle görülen nesneler oluşturmaktadır (Şişman, 2007: 97).

8.2.5.6 Liderler ve kahramanlar

Örgütsel kahramanlar veya liderler örgüt kültürü üzerine ikinci bir penceredirler (Deal & Kennedy, 1982). Kahramanlar, bir organizasyon için önemli olan ve genellikle insan formundaki idealleri ve değerleri temsil eden kişilerdir. Bir kurumun destanında merkezi bir rol oynayabilirler çünkü kahramanlar önemli kararlar veren veya koleje uygun davranışı örnekleyen insanlardır. Bunlar rol modelleridir, standartları belirler ve kuruluşu benzersiz kılan şeyleri korurlar. Bir kuruluştaki insanlar kahramanlar ve belirledikleri örnekler hakkında hikâyeler anlatır. Kahramanlarla ilgili hikâyeler, örgüt kültürünü görmenin başka bir yoludur. Geçmişteki başarılı davranış örnekleri olarak bir organizasyondaki yeni üyelere aktarılırlar (Masland, 1985).

8.2.5.7 Törenler ve seremoniler

Kelime anlamı olarak tören, “anma, kutlama, mükâfatlandırma, uğurlama, karşılama vb. sebeplerle ve belirli kurallara uyularak yapılan toplantı, merasim” anlamlarına gelmektedir. Örgüt yönetimi açısından düşünüldüğünde ise tören “bir örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran simgesel, biçimsel ve sürekli bir kolektif eylem”leri karşılamaktadır. Çoğu zaman toplumun tarihsel nitelik taşıyan bir olaya verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış şekli tören olarak adlandırılmaktadır (Terzi, 2000: 48).

Şişman (1994: 73) örgütsel toplantılara ve törenlere; buluşma, karşılama, anma, emeklilik, mezuniyet törenleri, kutlama, ödül törenleri, çay-kahve, yemek toplantıları, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, bayramlar, gibi toplantıları örnek vermektedir.

8.2.5.8 Hikâyeler ve efsaneler

Hikâyeler güçlü birer kültür aktarıcısıdır çünkü insanlar belirli bir grupta işlerin nasıl yapıldığını bilmelerine yardımcı olan haritalar gibidirler. İnsanlar yeni bir kültüre nasıl uyum sağlayacağını ve büyük blöflerden nasıl kaçınacaklarını bilmek isterler. Tabi ki, yeni bir organizasyonda işlerin yapılması ve işlerin yapılabilmesi sadece binanın etrafında nasıl bir yol bulunacağını öğrenmek ve sadece bir mühendis olmak için teknik "haritalara" sahip olmak meselesi değildir. Yeni çalışanın tehlikeli alanları ve güvenli çim alanlarını gösterecek bir yol haritasına ihtiyacı vardır. Bu anlamda örgütsel hikâyeler geçmiş ve günü birbirine bağlayarak zihinleri aydınlatır (Wilkins, 1984).

8.2.5.9 Ritüeller

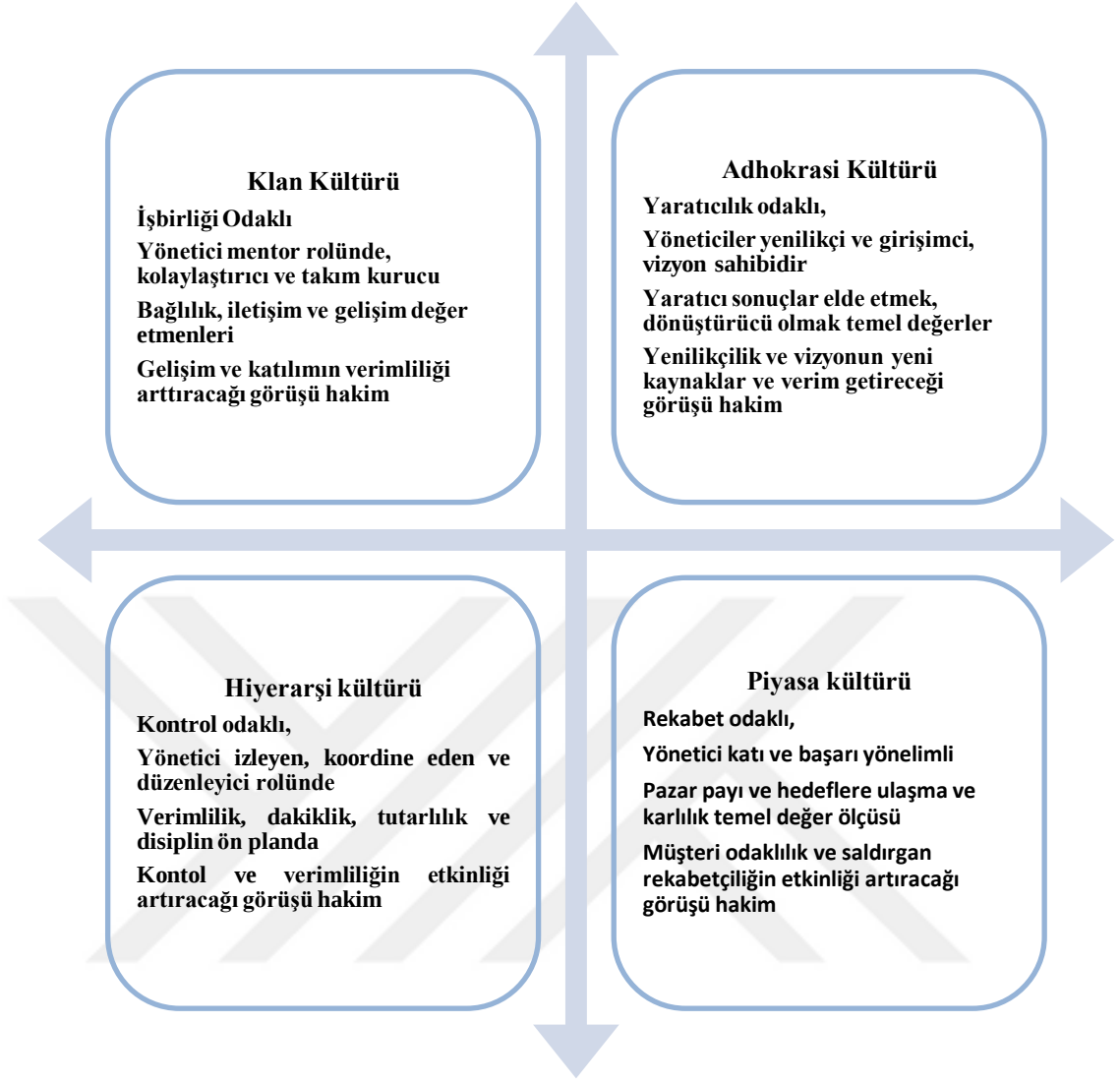
Ritüeller kültürel değerleri, inançları ve ideolojileri tanımlamanın başka bir yoludur. Ritüeller kültürü ortaya çıkarmak için yararlı bir araçtır çünkü kültürü eyleme dönüştürürler. Kültür hakkında somut delil sağlarlar. Örneğin olağanüstü bir öğretim ödül töreni, akademik bir topluma kurumun değerlerinin gücünü gösterebilir. Böyle bir tören ciddiye alınıyor mu ve alıcı büyük bir şeref alıyormuş gibi mi görülüyor yoksa anlamsız mı? Kurum öğretimde mükemmelliğe değer veriyorsa, ilki ikincisinden daha olasıdır. Ritüeller geçmişle süreklilik sağlar (Masland, 1985).

8.2.6 Örgüt kültürü konusunda yapılan sınıflandırmalar

Alan yazında örgüt kültürü kavramının pek çok tanımı bulunduğu gibi, araştırmacılar tarafından bu kavrama dair pek çok tasnif çalışması da yapılmıştır. Örgüt kültürüne dair tasnif çalışmalarından bazıları şunlardır:

8.2.6.1 Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması

Cameron ve Quinn (1999) “Rekabetçi Değerler Çerçevesi” adlı teorik bir model üzerine inşa edilmiş bir organizasyon kültürü çerçevesi geliştirmişlerdir. Bu çerçeve, bir kuruluşun iç veya dış ağırlıklı olarak odaklanıp odaklanmadığını ve esneklik ve bireysellik veya istikrar ve kontrol için çaba gösterip göstermediğini ifade eder. Çerçeve aynı zamanda altı örgüt kültürü boyutuna ve dört baskın kültür türüne dayanmaktadır: Bunlar aşağıdaki şekilde olduğu gibi Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi kültürleridir (Quinn ve Cameron, 1983: 42). Bahse konu Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler çerçevesinin özellikleri aşağıdaki şekilde 8.2' de açıklanmıştır .



Şekil 8.2: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi

Kaynak (Lewis, 1998).

8.2.6.2 Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü sınıflandırması

Denison ve Mishra (1995: 33) CEO'nun örgüt kültürü algıları ile hem öznel hem de objektif etkililik kriterleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Grup değerlerini vurgulayan kültürler esneklik, açıklık, duyarlılık ve yüksek büyüme düzeyleri arasında bir korelasyon tespit etmişlerdir. Teori, örgütsel kültürün örgütsel üyelerin davranışlarını etkilediğini öne sürer. Bu davranışsal etki, bireylerin değerleriyle tutarlı şekilde davrandığı ve örgütsel kültür bir dizi paylaşılan değer olduğu için vardır. Bu nedenle, bir kurumun kültürü, çalışanları kültürüyle tutarlı bir şekilde davranmaya yönlendiren davranışsal beklentiler yaratmalıdır. Kültür ve davranış arasındaki bu ilişki, kültürün etkinliği etkilediği iddiasının teorik

temelidir. Denison örgüt kültürünün temel boyutları aşağıdaki şekil 8.3 üzerine gösterilmiştir.

	Değişim ve Esneklik	Tutarlılık ve Yönlenme
Dış Koşullara Uyum	Dışa Uyum Yeteneği	Misyon
Örgüt İçi Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık

Şekil 8.3: Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

(Kaynak ; Denison ve Mishra, 1995: 33).

8.2.6.3 Kano'nun örgüt kültürü sınıflandırması

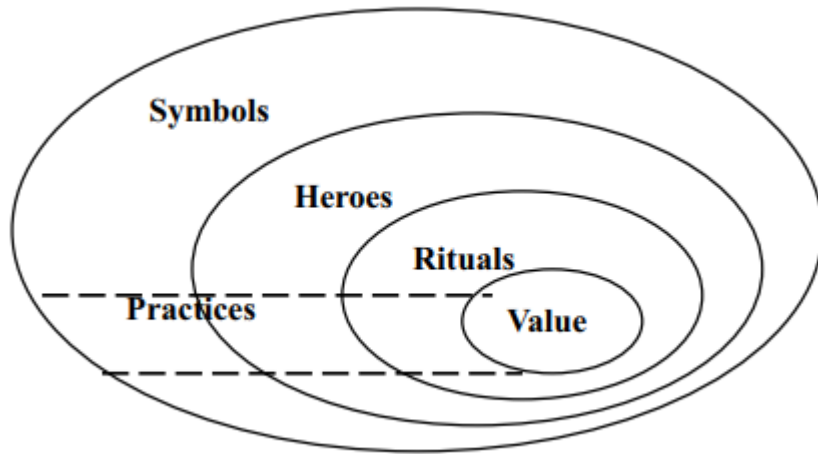
Örgüt kültürü hakkında önemli çalışmaları olan Japon araştırmacı Toyohiro Kano, örgüt kültürünü aşağıdaki şekilde tasnif etmiştir (Türker, 2007: 32-34).

- **Dinamik Kültür:** Dinamik kültürün hâkim olduğu örgütün üyeleri kurum içinde genel değerleri paylaşmakta ve yeniliklere önem vermektedir. Üyeler kendileri ile kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal fark olduğuna inanırlar. Örgütün amacı üyeler tarafından açıkça anlaşılmaktadır.
- **Lideri İzleme ve Dinamik Kültür:** Üyeler genellikle örgütün kurucusu olan güçlü lideri izlerler. Üst yönetimden gelen fikirler önemlidir. Çalışanlar liderin yeteneklerine güvenirler. Yönetimin doğru kararlar alması durumunda bu kültür tipi iyi çalışabilir. Fakat yönetimin yaşlanması ve yanlış kararlar almaya başlaması örgütü çıkmaza sokabilir.

- **Bürokratik Kültür:** Bürokratik kültürün hâkim olduğu örgütlerde standartlar ve kurallar çoktur ve üyelerin davranışları bu kurallara göre şekillenir.
- **Hareketsiz Kültür:** Hareketsiz kültürün hâkim olduğu örgütün üyeleri yeni fikir üretemezler; çevredeki değişimlere karşı duyarsızlardır ve eski davranış tiplerini tekrar ederler.
- **Hareketsiz Kültür Tipi ve Güçlü Lider:** Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir. Burada emirlere uymak zorunda kalan üyeler girişimciliklerini kaybedebilir.

8.2.6.4 Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflandırması

Hofstede, kültürü zihinsel programlama olarak görmektedir. Bu perspektifin sıkı bir savunucusu olan Hofstede'ye göre kültür, “bir insan kategorisinin üyelerini diğerinden ayıran aklın kolektif programlanması”dır. Hofstede ayrıca kültürü dört katmana (veya dört ana öğeye) ayırdı: semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler. Dört katmanda çok araştırma yapmak, yöneticileri farklı şekilde ve farklı şekillerde etkileyebileceğinden, organizasyon yöneticileri için kritik öneme sahiptir. Hofstede ve ark. tarafından geliştirilen örgüt kültürünün soğan diyagram modeli Şekil 8.4’de sunulmuştur:



Şekil 8.4: Soğan Modeli

Kaynak ; (Hofstede, 1997: 9).

8.2.6.5 Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması

Ouchi'nin aksine, Deal ve Kennedy (1982) çeşitli kurumsal kültürlerin örgütsel etkinliği artırabileceğini önermektedir. Güçlü bir eklemli kültür, çalışanlara kendilerinden ne beklediğini ve belirli bir koşullar altında nasıl davranacaklarını anlatır. Güçlü bir kültürün ürettiği düşünce ve eylemin tutarlılığı böylece kurumsal başarıyı arttırır. Zayıf kültürleri olan şirketler, güçlü kültürleri olanlarda bulunan amaç ve yön duygusuna sahip değildir ve genellikle daha az başarılıdır (Deal ve Kennedy, 1982). Bahse konu yazarların yapmış olduğu örgüt kültürü sınıflarına ilişkin özellikler aşağıdaki çizelge 8.1’de açıklanmıştır.

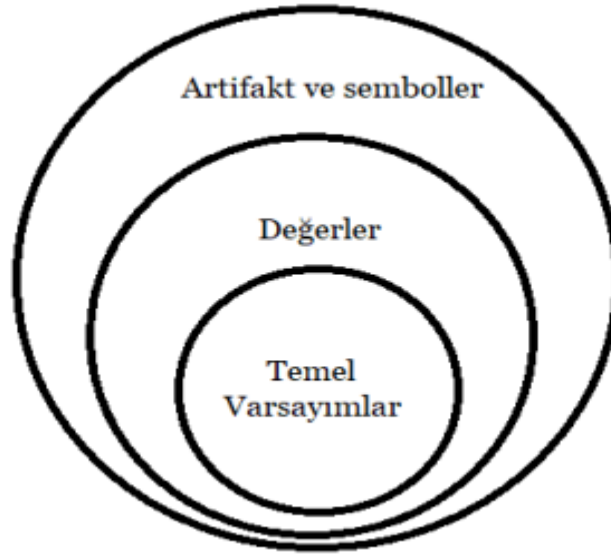
Çizelge 8.1: Deal ve Kennedy’nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Yazar	Tanımlanan Kültürü	Örgüt	Örgüt Kültürünün Özellikleri (Örgüt Üyelerince Benimsenen Değerler/İnançlar)
Deal ve Kennedy	Ataklık (sertadam-maço kültürü)	kültürü	Riskin yüksek ve geri bildirimin hızlı olduğu şartlarda çalışan örgütlerde, örgüt başarısının bireysel çabalar vasıtasıyla elde edileceğine ve birey başarılarını ödüllendirmeye odaklanan kültürel sistemler
	Eylem kültürü(sıkı çalış-sert oyna)	kültürü(sıkı)	Riskin düşük ve geri bildirimlerin hızlı olduğu ortamlarda, örgütsel başarının tüketici odaklılık yoluyla sağlanacağını varsayan ve örgüt üyelerinin yeterliliklerini ön plana çıkaran kültürel sistemler
	Yetki kültürü (bahis-iddia kültürü)	(bahis-iddia)	Riskin yüksek ve geri bildirimin yavaş olduğu şartlarda faaliyette bulunan örgütlerde, örgütün üst yönetimi tarafından yatırım kararının alındığı, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi, deneyim ve yeteneklerinin önemli olduğu sistemler
	Kapalı kültürü	hiyerarşi	Riskin yüksek ve geri bildirimin yavaş olduğu şartlarda faaliyette bulunan örgütlerde, örgütün üst yönetimi tarafından yatırım kararının alındığı, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi, deneyim ve yeteneklerinin önemli olduğu sistemler

Kaynak: (Doğan, 2012: 131).

8.2.6.6 Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Önceki araştırmaların çoğu örgüt kültürünü tek bir yapı olarak değerlendirirken, Schein (1992) çeşitli kültür katmanlarını analiz etmenin ve ayırt etmenin önemini göz önünde bulundurur (bkz. Şekil 7.1). Ayrıca Schein (1992: 8), kültürün tanımlarındaki karışıklığı, örgütsel kültürün doğru tezahür ettiği seviyeleri ayırt etmede başarısızlığa bağlamaktadır. Şekil 7.5'te gösterildiği gibi, değerler normların ve artefaktların temelini oluşturur ve gözlenen davranış kalıplarını belirler. Normlar, bir kuruluşun üyeleri tarafından kabul edilebilir davranışların beklentisidir ve sosyal yükümlülük veya baskı gücüne sahiptir. Örneğin, yenilikçi davranışlar, bir organizasyon içinde bir şeyler yapmanın yeni yolları hakkında bilgi alışverişini destekleyen normlardan kaynaklanabilir (Amabile, 1988). Örgütsel normlar değerlerden kaynaklanır ve eserlerde tezahür eder. Değerler en az görünürken, eserler örgüt kültürünün en görünür katmanını temsil eder ve örgütsel semboller, ritüeller, dil ve fiziksel çalışma alanı düzenlemelerinde açıkça görülür (Schein, 1992: 8). Yeniliği destekleyen bir örgüt kültürünün katmanları aşağıdaki şekil 8.5'te gösterilmiştir.



Şekil 8.5: Yeniliği destekleyen bir örgüt kültürünün katmanları

Kaynak ;(Schein, 1992: 8).

8.2.6.7 Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

William Ouchi (1993), yüksek üretim yapan firmaların ortak yönlerini incelemiştir. Bu şirketlerin başarısını açıklamak için Ouchi, Teori Z'yi geliştirmiştir. Teori Z, Douglas McGregor'un (1960) Teori X ve Teori Y kavramlarının bir uzantısıdır. Temel fark, McGregor'un Teori X ve Teori Y formülasyonunun bireysel bir süpervizörün kişisel liderlik tarzlarını ayırt etme girişimidir, oysa Teori Z “tüm organizasyonun kültürü” ile ilgilidir. Yani, Teori Z, bir süpervizörün tutumları veya davranış kalıpları ile değil, organizasyon kültürünün tüm organizasyonun bir araya getirilmesi ve yönetilmesi şeklindeki farkı ile ilgilidir. Teori Z kültürü, uzun süreli istihdam, rızaya dayalı karar verme, bireysel sorumluluk, yavaş değerlendirme ve tanıtım, açık performans ölçümlerine sahip gayri resmi bir kontrol sistemi, orta derecede uzmanlaşmış kariyer yolları ve aile dâhil olmak üzere çalışan hayatının tüm yönlerine kapsamlı bağlılık içerir (Dyer ve Ouchi 1993: 51). Çizelge 8.2'de Japon ve Amerikan firmaları Ouchi'nin teorisinin temel değerlerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmiştir

Çizelge 8.2: Japon ve Amerikan firmaları Ouchi'nin teorisinin temel değerlerine göre karşılaştırılması

Kültürel Değer	Japon Firmalarındaki İfade	Amerikan Z tipi Firmalardaki İfade	Tipik Amerikan Firmalarındaki ifade
Çalışanlara bağlılık	Ömür boyu istihdam	Uzun dönemli istihdam	Kısa dönemli istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nitel	Yavaş ve nitel	Hızlı ve nicel
Kariyer	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte zaman	Çok dar zamanlı
Kontrol	Örtülü ve gayri resmi	Örtülü ve gayri resmi	Açık ve resmi
Karar Verme	Grup ve ortak karar	Grup ve ortak karar	Bireysel
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
İnsanlara ilgi	Bütünsel	Bütünsel	Dar

Kaynak; (Dyer ve Ouchi 1993: 51).

William Ouchi (1982), Teori Z'yi 1980'lerin başında okullara uygulamıştır. Okullar için geçerli olan özellikler arasında güven, incelik ve samimiyet; ortak kontrol ve karar verme; planlama, organizasyon süreçleri, bütçeleme sistemleri ve kişilerarası beceriler konusunda eğitim; kişisel çıkar yoluyla motivasyon; uzun vadede ödüller; ve kaliteli eğitimin önemi gibi kriterler yer almaktadır.

8.2.6.8 Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Parsons sosyal sistemlerde bir çerçeve ve eylem teorisi geliştirdi. Tüm örgütlerin uzun bir süre hayatta kalabilmek için dört önemli işlevi yerine getirmeleri gerektiğini savundu. Değişimi yönetmek, hedeflere ulaşmak, ekip çalışmasını koordine etmek ve güçlü bir kültür oluşturmak için bu dört işlevi etiketledik. Kuruluşların hedeflerine ulaşma yollarından biri özellikle önemlidir, ancak çoğu zaman ihmal edilir. İşlevlerin her biri, kuruluş üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve inançlar tarafından desteklenir (veya bazı kuruluşlarda engellenir). Bu değerler ve inançlar örgütsel etkililik veya örgütsel başarısızlık için güçlü güçlerdir. Bununla birlikte, çoğu zaman ifade edilmemiş ve konuşulmamıştır; hatta bazen aktif olarak gizlenirler (Sashkin & Rosenbach, 1990).

8.2.6.9 Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kets De Vries ve Danny Miller, örgüt kültürü çalışmalarını “nevrotik örgütler” yaklaşımı üzerine kurmuşlardır. Onlara göre problemi fazla olan örgütler “nevrotik örgütler”dir. Bununla birlikte Kets De Vries ve Miller’e göre “dramatik yöneticiler”, “karizmatik kültür”ün, “şüpheli yöneticiler” “paranoid kültür”ün, “depresif yöneticiler” “çekinik kültür”ün, “kayıtsız yöneticiler” “ihtiyatlı kültür”ün, “zorlayıcı yöneticiler” ise “bürokratik kültür”ün oluşumunda etkilidir (Kets De Vries ve Miller, 1986).

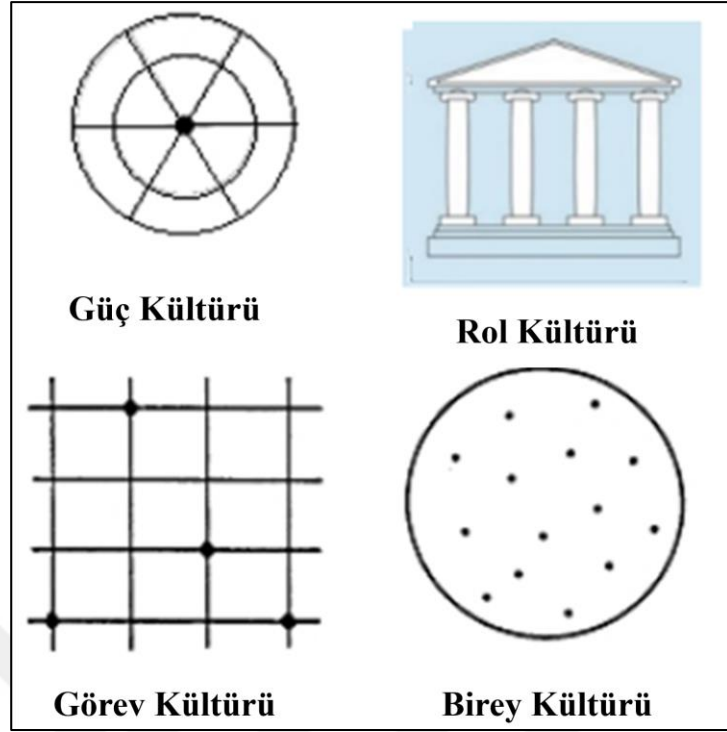
Örgütsel kültür liderlik davranışının etkisine son derece duyarlı olduğundan, nevrotik liderlik örüntüleri toksik örgütsel kültürlere yol açar ve bunun tersi de geçerlidir. Nevrotik liderlik kalıpları, takipçilerde sosyal savunmayı tetikleyerek enerjiyi örgütsel hedeflere ulaşmaktan uzaklaştırır. Kets de Vries (Kets de Vries & Miller, 1984; Kets de Vries, 2011), takipçiler arasında artan strese katkıda bulunan ve örgütsel kültürüne ciddi düzeyde etki eden bir dizi nevrotik yönetici davranışını tanımlamıştır. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir:

- Dramatik lider sürekli olarak ilgi ister ve heyecan, aktivite ve teşvik ister. Böyle bir kişiye genellikle bir hak duygusu dokunur ve aşırılıklara yönelir.
- Şüpheli lider, son derece tetiktedir, olası saldırılara ve kişisel tehditlere karşı sürekli tetiktedir ve her zaman kişisel bir saldırıya veya örgüte yapılan bir saldırıya karşı koymaya hazırdır. Aşırı duyarlı ve güvensiz olan bu tür liderler, organizasyonda neler olup bittiğini tam olarak kontrol etmeye çalışırlar ve analiz ve karar alma süreçlerine aşırı derecede dahil olurlar.
- Bağımsız lider geri çekilir ve örgütün bugünü ve geleceği ile ilgilenmez. Örgütsel üyeler ve dış dünya ile etkileşimi en aza indirir. Kararlar genellikle muğlak ve tutarsızdır.
- Depresif lider genellikle özgüveninden yoksundur ve ciddi özgüven sorunları ile boğuşur. Kendi kendine dahil olan depresif bir lider, takipçilerin, müşterilerin ve tedarikçilerin ihtiyaçlarından habersiz olabilir. Enerji, güç ve dürtü eksikliğinden dolayı sıradanlığa tahammül edebilir ve dinamik ve umut dolu takipçileri korkutabilir.
- Zorlayıcı lider, herkesin en tepede geliştirilen katı kurallara uyması konusunda ısrar ederek, örgüte yukarıdan aşağıya hakimdir. Dogmatik veya inatçı, zorlayıcı bir lider mükemmeliyetçilik, detay, rutin ve ritüellere takıntılıdır.

8.2.6.10 Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Handy, kurum kültürünü 4 ana başlık altında incelemektedir: Bunlar “güç kültürü”, “görev kültürü”, “rol kültürü” ve “birey kültürü” olarak adlandırılmaktadır (Handy, 1995: 7).

Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması aşağıdaki şekil 8.6' de gösterilmiştir.



Şekil 8.6: Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: (Handy, 1995: 7).

(Handy, 1995:7)'ye göre güç kültürünün özellikleri aşağıda özelliklere sahiptir:

- Güç kültürü otokratik liderlikle ilişkilidir.
- Güç, organizasyonun merkezinde yoğunlaşmıştır.
- Kararlar, alınmaya çok az kişi dahil olduğu için hızlı bir şekilde alınabilir.
- Yöneticiler, onları elde etmek için kullanılan araçlardan ziyade sonuçlara göre değerlendirilir.
- Otokratik liderlik ve hiyerarşik yapılar, güç kültürüne sahip kuruluşların özellikleridir.
- Motivasyon yöntemlerinin olağanüstü performansı ödüllendirmek için mali teşviklere ve ikramiyelere odaklanması muhtemeldir (bu da riskli kısa vadeli karar almayı teşvik edebilir).

(Handy, 1995:7)'ye göre rol kültürünün özellikleri aşağıda ifade edildiği gibidir:

- Rol kültürü bürokratik organizasyonlarla ilişkilidir.
- Personel kuralları dahilinde çalışır ve çok az yaratıcılık gösterir.

- Organizasyonun yapısı iyi tanımlanmıştır ve her bireyin açık delege edilmiş yetkisi vardır.
- Güç ve etki, bir kişinin kuruluş içindeki konumundan gelir.
- Karar verme genellikle yavaştır ve risk almak hoş karşılanmaz.
- Uzun hiyerarşik yapılar, güçlü bir rol kültürüne sahip organizasyonlarda kullanılır.

(Handy, 1995: 7) görev kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Gruplar belirli sorunları çözmek için oluşturulur ve iletişim hatları bir matris yapısına benzer.
- Bu tür ekipler, karar alma yetkisine sahip oldukları için genellikle farklı bir kültür geliştirirler.
- Ekip üyeleri yaratıcı olmaya teşvik edilir ve çok motive edici bir ortama (çalışanların içsel ihtiyaçlarını karşılama) yol açabilecek güçlü bir ekip ruhu olabilir.

(Handy,1995: 7) bireysel kültürün özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Bireysel hedefler ile tüm organizasyonun hedefleri arasında bir miktar çelişki olabilir, ancak bu en yaratıcı kültür türüdür.
- Her birey kendi görevlerine ve projelerine odaklandığı için ekip çalışmasına vurgu yapılmaz.
- Bu tür bir kültür bilimsel bir araştırma ortamında veya profesyonel ortaklıklarda (örneğin, avukatlar ve mimarlar) bulunabilir.
- Bu tür bir ortamda başarılı olan bireyler, genellikle daha yapılandırılmış bir organizasyonda etkili bir şekilde çalışmayı zor bulacaktır.

8.2.6.11 Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Peters ve Waterman (1982), başarılı kuruluşların belirli kültürel “mükemmellik” özelliklerine sahip olduklarını iddia ederler. İkili, bu iddialarıyla genelleştirilmiş bir mükemmellik kavramı sunarlar. Thomas Peters ve Robert Waterman (2006) Amerika'nın en iyi yönetilen şirketlerinde mükemmellik arayışlarında örgüt kültürünün bu firmaların başarısına yakından bağlı olduğunu öne sürmektedirler

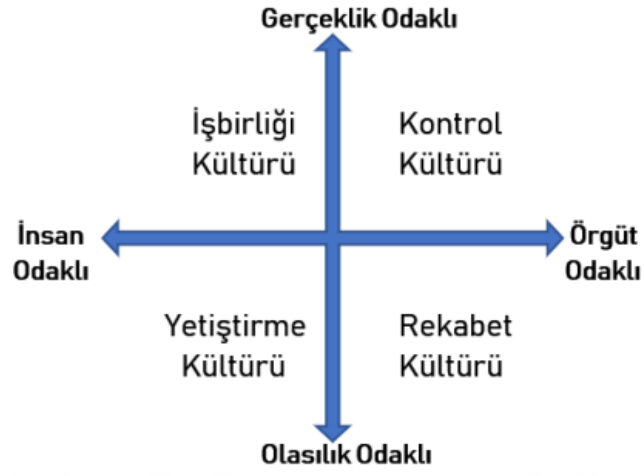
ve araştırmalarından hareketle mükemmel şirketleri karakterize eden aşağıdaki özellikleri tanımlamaktadırlar:

- Eyleme yönelik önyargı,
- Müşteriye yakınlık;
- Özerklik ve girişimcilik,
- İnsanlar aracılığıyla verimlilik,
- Uygulamaya dönük olma,
- Değer odaklı çaba,

Onlara göre, insanların gerçekten iyi ya da kötü, arzu edilen ya da istenmeyen, kabul edilebilir ya da kabul edilemez olduğuna inandıkları paylaşılan değerler, örgüt kültürünün özüdür. Bu değerleri ne kadar açık bir şekilde ifade edersek ve daha yaygın paylaşırsak, kültür o kadar sağlam, etkili ve kalıcı olur (Peters ve Waterman, 1982).

8.2.6.12 Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Schneider (1975) örgüt iklimi çalışmalarının öncülerindendir. O, bir örgüt kültürünün hizmet iklimi veya güvenlik iklimi üzerine kurulması gerektiğini savunur. Schneider, örgüt başarısında işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili kültürün belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Kontrol kültürüne göre bu “kontrolü sağlayıp korumakla” başarılırken, iş birliği kültüründe “birlikte çalışıldığı için başarılı olunur” şeklindedir. Rekabet kültüründe iş görenler “en iyisi olarak başarılı olduk” derken, yetiştirme kültüründe “iş gücünü yetiştirip, vizyonumuzu gerçekleştirdiğimiz için başarılı olduk” şeklindedir (Erkmen, 2010: 79). Schneider'ın örgüt kültürü sınıflaması aşağıdaki şekil 8.7'de gösterilmiştir.



Şekil 8.7: Schneider'ın örgüt kültürü sınıflaması

Kaynak, (Schneider, 1975) .

9. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çağımızda sürekli değişen ve yenilenen teknolojik ürünlerinin, yoğun rekabet ortamların olduğundan dolayı, işletmelerin önceden belirlediği amaç ve hedeflere ve gelecekteki vizyonuna ulaşabilmeleri için bilgili, birikimli ve etkili bir lidere ve güvenilir örgüt kültürüne ihtiyacı vardır. Tezin amacı bu iki olgunun birbirinden ayrı olmadığını ve birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğunu ortaya çıkarmaya amaçlanmıştır.

9.1 Araştırma Varsayımları

Özel bir sağlık grubuna bağlı iki hastanede çalışan doktorlar, hemşireler ve idari personel ve Afganistan konsolosluk çalışanların üzerinde uygulanan araştırma aşağıda yer alan varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

- Araştırmaya katılım gösteren bireylerden elde edilen veriler, doğru, geçerli ve güvenilirlerdir.
- Uygulanan liderlik ölçeği ile kurum çalışanlarının liderlik algıları

belirlenebilmektedir.

- Uygulanan örgüt kültürü ölçeğine verilen yanıtlar ile çalışanlar, örgüt

kültürünü ortaya koymaktadırlar.

- Kullanılan anket, örnekleme oluşturan kişiler tarafından anlaşılabilir ifadeler

içermektedir.

9.2 Araştırma Sınırlılıkları

Anketin uygulamasında farklı sınırlılıklara önem ve göze bulundurulmuştur. Başka bir ülkenin dış temsilcilerinin personeline anket uygulandığı için ister istemez çekingence söz konusudur. Afganistan istanbul başkonsolosluğa,

Ankara ‘daki büyükelciliğin çalışanlarına ve Acıbadem hastanelerinde uygulanan bir anket çalışmasıdır ve başka kurumlar ve idarelerle kıyaslanması ve genellenmesi aynı sonuca vermez. Araştırmada 234 kişiye ulaşmaya çalıştım, ancak zaman kısıtlanması ve Covid-19 hastalık nedeniyle kaynak ve çalışanların zorunlu izine çıkartılması, sınırlılıkları da vardı.

9.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

9.3.1 Araştırmanın modeli

Araştırmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni, ve moderator olarak ise örgüt kültürü düşünülmüştür. Bu araştırmada işletmelerde dönüşümcü ve etkileşimci lider davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin belirlenmesi ve lider kavramı ile kültür kavramı arasında ne tip ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktır.

9.3.2 Araştırmanın hipotezleri

H_{1a}: Katılımcıların etkileşimci liderlik davranışları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1b}: Katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1c}: Katılımcıların örgüt kültür algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2a}: Katılımcıların etkileşimci liderlik davranışları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2b}: Katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2c}: Katılımcıların örgüt kültür algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3a}: Katılımcıların etkileşimci liderlik davranışları kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3b}: Katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışları kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3c}: Katılımcıların örgüt kültür algıları kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4a}:Katılımcıların etkileşimci liderlik davranışları göreve göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4b}: Katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışları göreve göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4c}: Katılımcıların örgüt kültür algıları göreve göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5a}:Katılımcıların etkileşimci liderlik davranışları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5b}: Katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5c}: Katılımcıların örgüt kültür algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

9.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini özel bir sağlık grubu ve resmi bir kurumun bünyesindeki görev alan doktorlar, hemşireler ve idari personel oluşturmaktadır.Araştırmaya katılan sayısının az olmasının sebebi ise Covid-19 hastalığı ve araştırmaya mühatap olan kişilerin iş yoğunluğun dan dolayıdır. Bu nedenle örneklem seçimi yapılmamış ve evrenin tamamı değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların 28 kişi Müdür ve Yönetici , 144 kişi ise Doktor - Hemşire ve 62 kişi ise İdari personel toplam 234 kişi olarak katılmıştır.

9.5 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri ve Analiz Araçları

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama işlemi, anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Edinilen ölçekler, alanlarında uzman akademisyenler tarafından kontrol edilmiş ve araştırmada kullanılmak üzere uygun bulunmuştur.Anketin uygulama sürecinde saha çalışmaları kapsamında, kontrol işlemleri gerçekleştirilmiş ve araştırmaya uygun olmayan anketler elemeye tabi tutulmuştur.Araştırmanın konusu olan “Dönüşümcü ve Etkileşimci

Liderlik Davranışları”, “Örgüt Kültürü” kavramları, çalışanlar seviyesinde değerlendirilmiştir. Üst yönetimin liderlik davranışlarını objektif bir biçimde değerlendiremeyecekleri düşünüldüğü için anket, üst yönetime uygulanmamıştır. Anket, toplam dört bölüm içermektedir. Birinci bölümde demografik verilerin edinilmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süreleri (Kıdem) ve işteki konumları olmak üzere toplam beş soru yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını tespit etmek üzere otuz altı sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, son bölümde ise, on dokuz sorudan oluşan örgüt kültürü ölçeği yer almıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla hazırlanan anketin ikinci bölümünde, Bruce Avolio ve Bernard Bass tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Türkçeye tercüme edilmiş olan sorular, ölçeğin daha önce kullanılan Dr. Beste Gökçe Parshyan’ dan izin alınarak, kullanılmıştır. Dokuz alt boyuttan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin boyutları ve ölçek madde numaraları Çizelge 8.1 ve 8.2’de yer almaktadır.

Uluslararası geçerliliği olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin ölçek sonuçları, Likert tipi şeklinde aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

- Hiçbir zaman
- Arada bir
- Bazen
- Oldukça sık
- Her zaman olmasa da çok sık

Örgüt Kültürün (Kurum Kültürü) Ölçeğinin Boyutları ise Çizelge 8.6’ de detaylı şeklinde incelenmiştir.

Ölçek 5’li Likert tipi “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” ölçütlerine dayalı olarak uygulanmıştır. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik

modeli, birden fazla değişken arasındaki nedensel ilişkileri tek bir model üzerinden test etmektedir. Çoklu regresyon, uygunluk testleri, doğrulayıcı faktör

analizi gibi analizler de bu modelde aynı anda gerçekleştirilmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü (KMO) ve Bartlett testleri yapılmış ve verilerin faktör analizine uygunluğu tespit edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutu için güvenilirlik düzeyleri hesaplanmıştır.

9.6 Ölçme Araçları İle İlgili Faktör Analizi Ve Bulgular

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü arasındaki ilişkiler incelenmeye başlamadan önce her bir değişkenin faktör yapısı belirlenmiştir. Her bir değişken için faktör analizleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

9.6.1 Çok faktörlü liderlik ölçeği

9.6.1.1 Etkileşimci liderlik davranışları ölçeği

Katılımcıların Etkileşimci Liderlik Davranışlarına ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 16 maddeden oluşan araç, 4 boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, **Şarh Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim, Pasif İstisnalarla Yönetim** ve **Pasif/Kaçıngan Liderlik** algısıdır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde KMO değerinin .85 olduğu bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapmak için oldukça yeterli bir değerdir. İlaveten Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. ($\chi^2_{(120)} = 1820.201; p < .01$). Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Etkileşimci Liderlik Davranışlarına ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (**Principal Component Analysis**); döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, analizinde temelinde yer alan 16 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 3 bileşen bulunmuştur. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %60.80. Bu söz konusu 3 bileşen hem açıklanan toplam varyans tablosu hem de yamaç-birikini (**scree plot**) grafiği incelenerek , toplam varyansın

önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde, 3 bileşenin varyansa önemli bir katkı yaptığı görülmüştür ve 3 faktörlü yapıya karar verilmiştir.

Analiz neticesinde , faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için %34.13, ikinci faktör için %18.73 ve 3. faktör için de %7.94 olduğu görülmüştür. Belirlenen 3 faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %60.80'dir.

Etkileşimci Liderlik davranışlarına yönelik tutum algısı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak .32 olarak belirlenmiştir. 3 faktör için yapılan analizde, maddelerde binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayamama durumu görülmemiştir. Çalışmada **Pasif İstisnalarla Yönetim** ve **Pasif/Kaçıngan Liderlik** alt boyutları birleştirilerek tek boyut haline getirilmiştir. Etkileşimci Liderlik Davranışların ölçeğine ilişki faktör analizi sonuçları aşağıdaki çizelge 9.1' de verilmiştir.

Çizelge 9.1:Etkileşimci Liderlik Davranışların ölçeğine ilişki faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Soru No	Etkileşimci Liderlik	F1	F2	F3
s5	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	.826		
s20	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	.800		
s7	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	.784		
s3	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	.764		
s12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	.747		
s28	Karar vermekten kaçınır.	.724		
s33	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	.721		
s17	“Bir şey işliyorsa, dokunma!” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	.704		
s16	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.		.822	
s35	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.		.769	
s1	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.		.740	
s11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.		.621	
s27	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.			.766
s24	Tüm hataların kaydını tutar.			.755
s22	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları,şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.			.683
s4	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.			.667
Faktör Özdeğeri		5.46	2.99	1.27
Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi		34.1 3	18.7 3	7.94
Açıklanan Toplam Varyans (%)				60.80
Testler				
Kazier-Meyer-Olkin test (KMO):.853				
Bartlett's test of Sphericity:1820.2				
01 p<.001				

Etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki çizelge 9.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.2:Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Şartlı Ödül	0.783	4
Aktif İnsanlarla Yönetim	0.725	4
Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik	0.908	8
Toplam	0.783	16

234 katılımcıdan elde edilen verilerin Etkileşimci Liderlik Davranışları ölçeğinin üç alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Şartlı Ödül 0.783; Aktif İnsanlarla Yönetim 0.725; Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik 0.908, ve toplam 0.783 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenirliliktir.

9.6.1.2 Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeği

Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 20 maddeden oluşan araç, 5 boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, **İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)**, **İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel)**, **İlham Verici Motivasyon**, **Entelektüel Uyarım** ve **Bireysel Destek** algısıdır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde KMO değerinin .86 olduğu bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapmak için oldukça yeterli bir değerdir. İlaveten Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. ($\chi^2_{(105)} = 1234.686; p < .01$). Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (**Principal Component Analysis**); döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, analizinde temelinde yer alan 20 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 4 bileşen bulunmuştur. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %60.48. Bu söz konusu 4 bileşen hem açıklanan toplam varyans tablosu hem de yamaç-birikini (**scree plot**) grafiği incelenerek , toplam varyansın önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde, 4 bileşenin varyansa önemli bir katkı yaptığı görülmüştür ve 4 faktörlü yapıya karar verilmiştir.

Analiz neticesinde , faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için %37.65, ikinci faktör için %8.31, 3. faktör için %7.77 ve 4. faktör için de %6.76 olduğu görülmüştür. Belirlenen 4 faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %60.48'dir.

Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına yönelik tutum algısı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak .30 olarak belirlenmiştir. 4 faktör için yapılan analizde, maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayıp karşılayamaması açısından değerlendirildiğinde, 4 madde binişiklik (8,18,23,31) ve 1 maddede (15) faktör yükü 0.30'dan düşük olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Bu maddelerin analiz dışı bırakılması sonucunda elde edilen faktör yük deseni , maddelerin faktör yük değerleri ortak varyansları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Çalışmada idealleştirilmiş etki (davranışsal), idealleştirilmiş etki (niteliksel) alt boyutları birleştirilerek tek boyut haline aşağıdaki çizelge 9.3'te açıklanmıştır.

Çizelge 9.3. Çalışmada İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal), İdealleştirilmiş Etki (Niteliksel) alt boyutları birleştirilerek tek boyut haline getirilmiştir.

Soru no	Dönüşümcü Liderlik	F1	F2	F3	F4
s10	Organizasyonel (kurumsal) problemleri çözmek genellikle aktif ve zorlayıcı bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşım erkeklere özgüdür.	.698			
s6	Toplantılar, bir erkek başkanlığına yürütüldüğünü zaman genellikle daha etkili geçmektedir.	.644			
s25	Erkekler problemleri genellikle mantıksal tahlillerle çözerler; bayanlar ise sezgisel tahlillerle çözerler.	.628			
s34	Üst düzey mevkilerde bayanların yerine erkeklerin bulunmaları tercih edilir.	.616			
s14	Profesyonel kariyere sahip olmak bir erkek için bir bayana göre daha önemlidir.	.608			
s21	Kurallar ve düzenlemeler, kurumların çalışanlarından beklentileri hakkında bilgi vermeleri açısından önemlidir.	.547			
s30	Yöneticiler, çalışanlarının prosedürleri yakından takip etmelerini beklerler.		.811		
s2	Çalışma talimatları (kuralları) , çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için önemlidir.		.688		
s32	Çalışanlara verilen görevlerin tanımlanması ve detaylandırılması önemlidir, böylelikle çalışanlar her zaman kendilerinden ne beklediğini bilirler		.633		
s26	Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerinde yardımcıdır.			.775	
s36	Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumugereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.			.712	
s13	Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanlarının görüşlerini almalıdır.			.666	
s9	Yöneticiler işle ilgili çoğu kararlarını astlarına sormadan almalıdır.			.547	
s29	Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.				.805
s19	Çalıştığınız ekipte yer alan kişiler tarafından Kabul edilmek çok önemlidir.				.747
Faktör Özdeğeri		5.65	1.25	1.17	1.01
Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi		37.65	8.31	7.77	6.76
Açıklanan Toplam Varyans (%)					60.48
Testler					
Kazier-Meyer-Olkin test (KMO):.857					
Bartlett's test of Sphericity:1234.686 p<.001					

Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki çizelge 9.4'te gösterilmiştir.

Çizelge 9.4: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği	Cronbach's	Soru
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel)	0.781	6
İlham Verici Motivasyon	0.753	4
Entelektüel Uyarım	0.742	3
Bireysel Destek	0.766	2
Toplam	0.880	15

234 katılımcıdan elde edilen verilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ölçeğinin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel) 0.781; İlham Verici Motivasyon 0.753; Entelektüel Uyarım 0.742, Bireysel Destek 0.766 ve toplam 0.880 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenirliliktir.

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılan Konsolosluklarda ve sağlık grubun bünyesinde çalışan doktorlardan, hemşirelerden ve idari personelden anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ortaya konacak ve bu bulgular yorumlanacaktır.

Örgüt Kültürü Ölçeği

Katılımcıların Örgüt Kültürüne ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 19 maddeden oluşan araç, 4 boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, **Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Erkeklik/Dışılık ve Bireycilik/Kollektivizm** algısıdır. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde KMO değerinin .82 olduğu bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapmak için oldukça yeterli bir değerdir. İlaveten Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. ($\chi^2_{(171)} = 1707.916; p < .01$). Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Örgüt Kültürüne ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (**Principal Component Analysis**); döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, analizinde temelinde yer alan 19 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 4 bileşen bulunmuştur. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %59.89'dur. Bu söz konusu 4 bileşen hem açıklanan toplam varyans tablosu hem de yamaç-birikini (**scree plot**) grafiği incelenerek , toplam varyansın önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde, 4 bileşenin varyansa önemli bir katkı yaptığı görülmüş olup, 4 faktörlü yapıya karar verilmiştir.

Analiz neticesinde , faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için %22.20, ikinci faktör için %19.68, 3. faktör için %11.28 ve 4. faktör için de %6.73 olduğu görülmüştür. Belirlenen 4 faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %59.89'dur.

Örgüt Kültürüne yönelik tutum algısı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak .32 olarak belirlenmiştir. 4 faktör için yapılan analizde, maddelerde binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayamama durumu görülmemiş olup örgüt kültürü ölçeğine ilişki faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan ölçekler, KMO ve Bartlett testlerinden geçirilmiştir ve faktör analizine elverişlilikleri tespit edilmiştir. KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. KMO katsayısı, 0,5'ten küçük ise faktör analizi uygulanamamaktadır. Katsayı 0,6-0,7 değerleri arasındaysa “kabul edilebilir”, 0,7-0,8 arasındaysa “iyi”, 0,8-0,9 arasındaysa “çok iyi”, 0,9-1,0 arasındaysa “mükemmel”olarak nitelendirilmektedir. Bartlett'in küresellik testi ise, analize dahil edilen değişkenler arasında genel bir ilişki olup olmadığını test etmek için uygulanmaktadır. Test sonucu anlamlı ise ($p < 0,05$) değişkenler arasında faktör analizine uygun ilişkiler olduğu kabul edilmektedir³⁴². Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları çizelge 9.5 gösterilmiştir.

Çizelge 9.5: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları

Soru no	Örgüt Kültürü	F1	F2	F3	F4
14	Organizasyonel (kurumsal) problemleri çözmek genellikle aktif ve zorlayıcı bir yaklaşım gerektirir.Bu yaklaşım erkeklere özgüdür.	.871			
11	Toplantılar, bir erkek başkanlığına yürütüldüğünü zaman genellikle daha etkili geçmektedir.	.814			
13	Erkekler problemleri genellikle mantıksal tahlillerle çözerler; bayanlar ise sezgisel tahlillerle çözerler.	.796			
15	Üst düzey mevkilerde bayanların yerine erkeklerin bulunmaları tercih edilir.	.790			
12	Profesyonel kariyere sahip olmak bir erkek için bir bayana göre daha önemlidir.	.769			
8	Kurallar ve düzenlemeler, kurumların çalışanlarından beklentileri hakkında bilgi vermeleri açısından önemlidir.		.847		
7	Yöneticiler, çalışanlarının prosedürleri yakından takip etmelerini beklerler.		.767		
10	Çalışma talimatları (kuralları) ,çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için önemlidir.		.752		
6	Çalışanlara verilen görevlerin tanımlanması ve detaylandırılmasıÖnemlidir,böylelikle çalışanlar her zaman kendilerinden ne beklediğini bilirler		.738		
9	Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerinde yardımcıdır.		.699		
2	Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumugereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.			.713	
3	Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanlarının görüşlerini almalıdır.			.681	
1	Yöneticiler işle ilgili çoğu kararlarını astlarına sormadan almalıdır.			.676	
4	Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.			.657	
5	Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli;kendileri yapmalıdır.			.610	
17	Çalıştığınız ekibin başarısı,bireysel başarınızdan daha önemlidir.				.802
16	Çalıştığınız ekibin refahı, kişisel ödüllerinizden daha önemlidir.				.771
19	Çalışanlar öncelikle ekibin menfaatini göz önünde bulundurmalı,ardından hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdır.				.679
18	Çalıştığınız ekipte yer alan kişiler tarafından Kabul edilmek çok önemlidir.				.638
Faktör Özdeğeri		4.22	3.74	2.14	1.28
Faktörün Açıkladığı Varyans Yüzdesi		22.20	19.68	11.28	6.73
Açıklanan Toplam Varyans (%)					59.89
Testler					
Kazier-Meyer-Olkin test (KMO):.822					
Bartlett's test of Sphericity:1707.916 p<.001					

Araştırmada kullanılan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” için KMO ve Bartlett testleri yapılmamıştır. Bunun nedeni, ölçeği geliştiren kuramcılar tarafından

gerekli testlerin yapılmış olmasıdır. Ölçek, evrensel olarak kullanılabilir şeklinde nitelendirilmiştir ve faktör analizine yüksek derecede uygun olduğunu saptanmıştır , örgüt kültürü ölçekleri için KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. örgüt kültürü ölçeği için faktör analizi sonuçları aşağıdaki çizelge 8.5’te verilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki çizelge 9.6’de verilmiştir.

Çizelge 9.6: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Güç Mesafesi	0.722	5
Belirsizlikten Kaçınma	0.831	5
Erkeklik/Dişilik	0.884	5
Bireycilik/Kollektivizm	0.741	4
Toplam	0.800	19

234 katılımcıdan elde edilen verilerin örgüt kültürü ölçeğinin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Güç Mesafesi 0.722; Belirsizlikten Kaçınma 0.831; Erkeklik/Dişilik 0.884, Bireycilik/Kollektivizm 0.741 ve toplam 0.800 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenirliktedir.

9.6.2 Araştırmaya katılan çalışanlar hakkında genel bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan toplam 234 çalışanın demografik bilgilerine değinilecektir. Anketi yanıtlayanların işteki konumlarına göre dağılımları yer alacaktır. demografik değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki çizelge 9.7’de verilmiştir.

Çizelge 9.7: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	n	%
Yaş		
20-30 Yaş	38	16.2
31-40 Yaş	85	36.3
41+ Yaş	111	47.5
Toplam	234	100
Cinsiyet		
Kadın	97	41.5
Erkek	137	58.5
Toplam	234	100
Eğitim		
Lise	7	3.00
Ön Lisans veya Lisans	89	38.0
Yüksek Lisans ve üstü	138	59.0
Toplam	234	100
Ünvan		
Müdür ve Yönetici	28	12.00
Doktor veya Hemşire	144	61.5
İdari Personel	62	26.5
Toplam	234	100
Hizmet		
5 Yıldan az	82	35.0
6-10 Yıl	77	32.9
11-15 Yıl	75	32.1
Toplam	234	100

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin tablo incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 38'inin (%16.2) 20-30 yaş grubu, 85'inin (%36.3) 31-40 yaş grubu ve 111'i (%47.5) de 41 yaş ve üstüdür. Katılımcıların 97'si (%41.5) kadın ve 137'si (%58.5) erkektir. Katılımcıların 7'si (%3) lise 89'u (%38) ön lisans veya lisans ve 138'i(%59) de yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahiptir. Katılımcıların 28'i(%12) müdür veya yönetici, 144'ü (%61.5) doktor veya hemşire ve 62'si (%26.5) de idari personeldir. Katılımcıların 82'si (%35) 5 yıldan az, 77'si (%32.9) ve 6-10 yıl ve 75'i (%32.1) 11-15 yıl kıdem yılına sahip olduğu görülmüştür.

Yaş Değişkenine İlişkin Analizler

Etkileşimci liderlik davranışları skorunun yaş değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.8’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.8: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Yaşınız	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
pasiort	20-30 Yaş	.164	38	.011	.916	38	.007
	31-40 Yaş	.092	85	.071	.946	85	.001
	41 Yaş ve üstü	.171	111	.000	.899	111	.000
şarthort	20-30 Yaş	.192	38	.001	.934	38	.027
	31-40 Yaş	.134	85	.001	.961	85	.011
	41 Yaş ve üstü	.145	111	.000	.940	111	.000
aktiort	20-30 Yaş	.162	38	.013	.950	38	.090
	31-40 Yaş	.086	85	.169	.977	85	.126
	41 Yaş ve üstü	.128	111	.000	.961	111	.003
etkiort	20-30 Yaş	.108	38	.200*	.946	38	.068
	31-40 Yaş	.101	85	.031	.963	85	.016
	41 Yaş ve üstü	.086	111	.041	.973	111	.023

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

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo incelendiğinde yaş gruplarına göre etkileşimci liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.($p < .05$). Etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Yaşa Göre) aşağıdaki çizelge 9.9’de verilmiştir.

Çizelge 9.9: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Yaşa Göre)

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik	20-30	2.11	0.89	2.06	1.00	4.00	118.84	6.635	0.04	31-40>41+
	31-40	2.32	0.98	2.25	1.00	5.00	131.43			
	41+	1.95	0.84	1.63	1.00	4.25	106.37			
Şartlı Ödül	20-30	3.45	0.69	3.75	2.00	5.00	99.70	10.845	0	41+>20-30 41+>31-40
	31-40	3.52	0.75	3.50	1.50	5.00	105.80			
	41+	3.80	0.73	4.00	1.50	5.00	132.55			
Aktif İnsanlarla Yönetim	20-30	3.13	0.66	3.25	1.50	4.50	127.99	6.893	0.03	41+>31-40
	31-40	2.85	0.76	2.75	1.25	5.00	102.22			
	41+	3.12	0.87	3.25	1.25	4.75	125.61			
Etkileşimci Liderlik	20-30	2.70	0.59	2.66	1.63	4.06	114.21	0.391	0.82	
	31-40	2.75	0.55	2.75	1.81	3.94	121.08			
	41+	2.70	0.50	2.75	1.63	4.25	115.89			

Tablo incelendiğinde katılımcıların Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik, Şartlı Ödül ve Aktif İnsanlarla Yönetim algıları alt boyutu yaş gruplarına göre istatistiksel anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. ($p<.05$). 31-40 yaş grubunda yer alan katılımcıların Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik algısı medyanı 41 yaş üstü katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 41 yaş ve üstü katılımcıların Şartlı Ödül algısı medyanı 20-30 ve 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 41 yaş ve üstü katılımcıların Aktif İnsanlarla Yönetim algısı medyanı 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

9.6.3 Araştırmaya katılan çalışanların Çok FAKTÖRLÜ liderlik ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları.

Araştırmaya katılan çalışanların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları algılarını saptamak üzere kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları aşağıda yer almaktadır. Tablolar, doktorların, hemşirelerin ve idari personelin verdikleri yanıtlara göre ayrıştırılmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışları skorunun yaş değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.10' verilmiştir.

Çizelge 9.10: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Yaşınız	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	20-30 Yaş	.151	38	.028	.829	38	.000
	31-40 Yaş	.172	85	.000	.912	85	.000
	41 Yaş ve üstü	.159	111	.000	.957	111	.001
entelort	20-30 Yaş	.149	38	.033	.942	38	.048
	31-40 Yaş	.176	85	.000	.934	85	.000
	41 Yaş ve üstü	.164	111	.000	.928	111	.000
ilhamort	20-30 Yaş	.181	38	.003	.935	38	.030
	31-40 Yaş	.179	85	.000	.931	85	.000
	41 Yaş ve üstü	.190	111	.000	.925	111	.000
bireyselort	20-30 Yaş	.246	38	.000	.862	38	.000
	31-40 Yaş	.211	85	.000	.902	85	.000
	41 Yaş ve üstü	.243	111	.000	.911	111	.000
dönüşort	20-30 Yaş	.152	38	.027	.889	38	.001
	31-40 Yaş	.131	85	.001	.903	85	.000
	41 Yaş ve üstü	.143	111	.000	.964	111	.004
a. Lilliefors Significance Correction							

Tablo incelendiğinde yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.($p < .05$). dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Yaşa Göre) aşağıdaki çizelge 9.11’de verilmiştir.

Çizelge 9.11: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Yaşa Göre)

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel)	20-30	3.79	0.55	3.92	2.00	4.50	118.04	3.255	0.196	
	31-40	3.66	0.70	3.83	1.50	4.83	107.48			
	41+	3.86	0.59	4.00	2.00	5.00	124.99			
Entelektüel Uyarım	20-30	3.46	0.86	3.67	2.00	5.00	97.78	15.843	0.000	41+>20-30
	31-40	3.48	0.72	3.67	1.33	4.67	102.58			41+>31-40
	41+	3.86	0.65	4.00	1.33	5.00	135.68			
İlham Verici Motivasyon	20-30	3.60	0.71	3.50	2.00	5.00	104.45	9.118	0.010	41+>31-40
	31-40	3.57	0.69	3.75	1.75	4.50	105.19			
	41+	3.84	0.58	4.00	1.75	5.00	131.39			
Bireysel Destek	20-30	3.75	0.70	4.00	2.00	5.00	120.09	2.869	0.238	
	31-40	3.55	0.89	4.00	1.00	5.00	108.05			
	41+	3.76	0.85	4.00	1.00	5.00	123.85			
Dönüşümcü Liderlik	20-30	3.66	0.55	3.70	2.00	4.73	109.08	7.775	0.020	41+>31-40
	31-40	3.59	0.61	3.73	1.73	4.47	104.46			
	41+	3.84	0.48	3.87	2.27	4.93	130.37			

Tablo incelendiğinde katılımcıların Entelektüel Uyarım, İlham Verici Motivasyon ve Dönüşümcü Liderlik algıları yaş gruplarına göre istatistiksel anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. ($p<.05$). 41 yaş ve üstü katılımcıların Entelektüel Uyarım algısı medyanı 20-30 ve 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 41 yaş ve üstü katılımcıların İlham Verici Motivasyon algısı medyanı 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 41 yaş ve üstü katılımcıların Dönüşümcü Liderlik algısı medyanı 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü skorunun yaş değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.12’ de gösterilmiştir.

Çizelge 9.12: Örgüt Kültürü Skorunun Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Yaşınız	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
güçort	20-30 Yaş	.224	38	.000	.881	38	.001
	31-40 Yaş	.155	85	.000	.940	85	.001
	41 Yaş ve üstü	.174	111	.000	.959	111	.002
belirsizort	20-30 Yaş	.268	38	.000	.709	38	.000
	31-40 Yaş	.255	85	.000	.835	85	.000
	41 Yaş ve üstü	.186	111	.000	.914	111	.000
erkdişort	20-30 Yaş	.178	38	.004	.914	38	.007
	31-40 Yaş	.177	85	.000	.938	85	.001
	41 Yaş ve üstü	.176	111	.000	.923	111	.000
birkolort	20-30 Yaş	.156	38	.021	.893	38	.002
	31-40 Yaş	.174	85	.000	.916	85	.000
	41 Yaş ve üstü	.143	111	.000	.958	111	.002
kültüort	20-30 Yaş	.178	38	.004	.738	38	.000
	31-40 Yaş	.079	85	.200*	.917	85	.000
	41 Yaş ve üstü	.113	111	.001	.974	111	.029

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

Tablo incelendiğinde yaş gruplarına göre örgüt kültürü skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.($p<.05$). örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Yaşa Göre) aşağıdaki çizelge 9.13'te verilmiştir.

Çizelge 9.13: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Yaşa Göre)

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
Güç Mesafesi	20-30	3.11	0.67	3.20	1.00	4.00	138.00	4.236	0.120	
	31-40	2.89	0.81	3.00	1.00	4.80	114.15			
	41+	2.93	0.62	3.00	1.40	4.20	113.05			
Belirsizlikten Kaçınma	20-30	3.79	0.80	4.00	1.00	4.80	110.03	3.547	0.170	
	31-40	4.03	0.57	4.00	1.00	5.00	128.21			
	41+	3.91	0.56	4.00	1.80	5.00	111.86			
Erkeklik/Dışılık	20-30	2.61	0.85	2.90	1.00	4.00	108.18	4.68	0.096	
	31-40	2.89	1.02	3.00	1.00	5.00	130.03			
	41+	2.60	1.03	3.00	1.00	5.00	111.09			
Bireycilik/Kollektivizm	20-30	3.66	0.73	3.75	1.00	5.00	95.93	5.633	0.060	
	31-40	3.94	0.66	4.00	1.00	5.00	126.97			
	41+	3.89	0.54	4.00	2.00	5.00	117.63			
Örgüt Kültürü	20-30	3.27	0.47	3.34	1.00	4.00	108.70	4.643	0.098	
	31-40	3.41	0.52	3.42	1.00	4.21	130.07			
	41+	3.30	0.40	3.37	2.00	4.37	110.89			

Tablo incelendiğinde katılımcıların Örgüt Kültür algıları ve altboyutlarına ilişkin skorların yaş gruplarına göre istatistiksel anlamlı fark göstermediği görülmüştür. ($p>.05$). Etkileşimci liderlik davranışları skorunun cinsiyet değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.14’te gösterilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler

Çizelge 9.14: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
Cinsiyetiniz		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
pasiort	Kadın	.153	97	.000	.888	97	.000
	Erkek	.119	137	.000	.942	137	.000
şartlıort	Kadın	.135	97	.000	.964	97	.009
	Erkek	.154	137	.000	.944	137	.000
aktiort	Kadın	.114	97	.003	.961	97	.006
	Erkek	.084	137	.020	.981	137	.052
etkiort	Kadın	.083	97	.099	.944	97	.000
	Erkek	.071	137	.086	.978	137	.028
a. Lilliefors Significance Correction							

Tablo incelendiğinde cinsiyete göre etkileşimci liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi uygulanmıştır.($p<.05$). Etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Cinsiyete Göre) aşağıdaki çizelge 9.15'te açıklanmıştır.

Çizelge 9.15: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Cinsiyete Göre)

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	U	sig	Fark Durum
Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik	Kadın	1.92	0.84	1.63	1.00	4.25	104.07	5342.00	0.011	Erkek>Kadın
	Erkek	2.24	0.94	2.13	1.00	5.00	127.01			
Şartlı Ödül	Kadın	3.59	0.77	3.75	1.75	5.00	113.21	6228.00	0.410	
	Erkek	3.68	0.72	3.75	1.50	5.00	120.54			
Aktif İnsanlarla Yönetim	Kadın	2.85	0.84	2.75	1.25	4.50	103.44	5280.50	0.007	Erkek>Kadın
	Erkek	3.14	0.76	3.00	1.25	5.00	127.46			
Etkileşimci Liderlik	Kadın	2.57	0.52	2.50	1.63	4.25	96.91	4647.50	0.000	Erkek>Kadın
	Erkek	2.83	0.52	2.81	1.75	4.00	132.08			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik, Aktif İnsanlarla Yönetim ve Etkileşimci Liderlik algıları alt boyutu cinsiyete göre istatistiksel anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. ($p<.05$).

Erkeklerin Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçınan Liderlik, Aktif İnsanlarla Yönetim ve Etkileşimci Liderlik algıları medyanı kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik davranışları skorunun cinsiyet değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.16’de gösterilmiştir.



Çizelge 9.16: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Cinsiyetiniz	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	Kadın	.144	97	.000	.921	97	.000
	Erkek	.178	137	.000	.924	137	.000
entelort	Kadın	.157	97	.000	.958	97	.004
	Erkek	.180	137	.000	.939	137	.000
ilhamort	Kadın	.168	97	.000	.945	97	.000
	Erkek	.168	137	.000	.942	137	.000
bireyselort	Kadın	.283	97	.000	.868	97	.000
	Erkek	.194	137	.000	.913	137	.000
dönüşort	Kadın	.114	97	.004	.951	97	.001
	Erkek	.149	137	.000	.913	137	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde cinsiyete göre dönüşümcü liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi uygulanmıştır.($p<.05$). Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Cinsiyete Göre) aşağıdaki çizelge 9.17’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.17: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Cinsiyete Göre)

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	U	sig	Fark Durum
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel)	Kadın	3.80	0.66	4.00	1.50	5.00	122.27	6181.50	0.362	
	Erkek	3.76	0.61	3.83	1.67	5.00	114.12			
Entelektüel Uyarım	Kadın	3.62	0.72	3.67	1.33	5.00	113.56	6262.00	0.446	
	Erkek	3.68	0.75	3.67	1.33	5.00	120.29			
İlham Verici Motivasyon	Kadın	3.68	0.68	3.75	1.75	5.00	115.65	6465.50	0.722	
	Erkek	3.72	0.64	3.75	1.75	5.00	118.81			
Bireysel Destek	Kadın	3.81	0.79	4.00	2.00	5.00	130.11	5421.00	0.013	Kadın>Erkek
	Erkek	3.59	0.87	4.00	1.00	5.00	108.57			
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	3.74	0.55	3.87	2.00	4.93	119.02	6497.00	0.772	
	Erkek	3.71	0.55	3.80	1.73	4.60	116.42			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Bireysel Destek algıları cinsiyete göre istatistiksel anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. ($p<.05$). Kadınların Bireysel Destek algısı medyanı erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü skorunun cinsiyet değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.18’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.18: Örgüt Kültürü Skorunun Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Cinsiyetiniz	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
güçort	Kadın	.173	97	.000	.935	97	.000
	Erkek	.173	137	.000	.945	137	.000
belirsizort	Kadın	.265	97	.000	.819	97	.000
	Erkek	.201	137	.000	.860	137	.000
erkdişort	Kadın	.128	97	.000	.915	97	.000
	Erkek	.224	137	.000	.918	137	.000
birkolort	Kadın	.127	97	.001	.923	97	.000
	Erkek	.163	137	.000	.933	137	.000
kültürort	Kadın	.111	97	.005	.899	97	.000
	Erkek	.100	137	.002	.913	137	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde cinsiyete göre örgüt kültürü skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi uygulanmıştır.($p < .05$)

9.6.4 Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Kültürü Ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin frekans tabloları aşağıda yer almaktadır. Tablolar, katılanların demografik bilgilerine dayanarak ayrıştırılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Cinsiyete Göre) aşağıdaki çizelge 9.19’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.19: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Cinsiyete Göre)

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	U	sig	Fark Durum
Güç Mesafesi	Kadın	2.72	0.69	3.00	1.00	4.00	97.97	4459.5	0.000	Erkek>Kadın
	Erkek	3.11	0.66	3.20	1.00	4.80	133.45			
Belirsizlikten Kaçınma	Kadın	3.93	0.61	4.00	1.00	5.00	118.82	6516.5	0.797	
	Erkek	3.94	0.61	4.00	1.00	5.00	116.57			
Erkeklik/Dişilik	Kadın	2.22	0.95	2.20	1.00	4.00	85.52	3542.5	0.000	Erkek>Kadın
	Erkek	3.05	0.90	3.00	1.00	5.00	140.14			
Bireycilik/Kollektivizm	Kadın	3.82	0.62	4.00	1.00	5.00	110.68	5982.5	0.190	
	Erkek	3.91	0.63	4.00	1.00	5.00	122.33			
Örgüt Kültürü	Kadın	3.14	0.43	3.21	1.00	3.79	85.35	3525.5	0.000	Erkek>Kadın
	Erkek	3.48	0.43	3.53	1.00	4.37	140.27			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Güç Mesafesi, Erkeklik/Dişilik ve Örgüt Kültürü algıları cinsiyete göre istatistiksel anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. ($p<.05$). Erkeklerin Güç Mesafesi, Erkeklik/Dişilik ve Örgüt Kültürü algıları medyanı kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Etkileşimci liderlik davranışları skorunun kıdem değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.20’de gösterilmiştir.

Kıdem Değişkenine İlişkin Analizler

Çizelge 9.20: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Kıdem Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	İdarede süreniz	çalışma	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
pasıort	5 Yıldan az	.158	82	.000	.910	82	.000
	6-10 Yıl	.113	77	.016	.937	77	.001
	11 Yıl ve üstü	.152	75	.000	.913	75	.000
şarlıort	5 Yıldan az	.141	82	.000	.967	82	.035
	6-10 Yıl	.173	77	.000	.918	77	.000
	11 Yıl ve üstü	.163	75	.000	.945	75	.003
aktıort	5 Yıldan az	.084	82	.200*	.983	82	.345
	6-10 Yıl	.131	77	.002	.963	77	.025
	11 Yıl ve üstü	.134	75	.002	.968	75	.057
etkiort	5 Yıldan az	.123	82	.004	.939	82	.001
	6-10 Yıl	.102	77	.045	.967	77	.040
	11 Yıl ve üstü	.110	75	.026	.968	75	.051

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

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde kıdeme göre etkileşimci liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. ($p<.05$). Etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Kıdem Göre) aşağıdaki çizelge 9.21’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.21: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Kıdem Göre)

Altboyut	Kıdem	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik	5 Yıldan az	2.04	0.92	1.88	1.00	5.00	111.90	1.857	0.395	
	6-10 yıl	2.23	0.95	2.13	1.00	4.88	125.90			
	11+	2.06	0.87	1.75	1.00	4.25	115.00			
Şartlı Ödül	5 Yıldan az	3.55	0.70	3.50	1.75	5.00	104.97	4.402	0.111	
	6-10 yıl	3.70	0.74	3.75	1.50	5.00	124.14			
	11+	3.68	0.79	4.00	1.75	5.00	124.39			
Aktif İnsanlarla Yönetim	5 Yıldan az	2.94	0.72	3.00	1.25	5.00	109.88	2.780	0.249	
	6-10 yıl	2.98	0.84	3.00	1.25	4.50	115.79			
	11+	3.15	0.85	3.00	1.25	5.00	127.59			
Etkileşimci Liderlik	5 Yıldan az	2.64	0.51	2.50	1.63	4.06	106.02	4.056	0.132	
	6-10 yıl	2.78	0.56	2.81	1.63	4.00	127.19			
	11+	2.74	0.52	2.75	1.81	4.25	120.10			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci Liderlik Davranış algıları ve altboyutlarına ilişkin skorların kıdeme göre istatistiksel anlamlı fark göstermediği görülmüştür. ($p>.05$). Dönüşümcü liderlik davranışları skorunun kıdem değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.22’de verilmiştir.

Çizelge 9.22: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Kıdem Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	İdarede çalışma süreniz	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	5 Yıldan az	.153	82	.000	.897	82	.000
	6-10 Yıl	.152	77	.000	.936	77	.001
	11 Yıl ve üstü	.153	75	.000	.922	75	.000
entelort	5 Yıldan az	.182	82	.000	.926	82	.000
	6-10 Yıl	.154	77	.000	.961	77	.019
	11 Yıl ve üstü	.192	75	.000	.926	75	.000
ilhamort	5 Yıldan az	.168	82	.000	.963	82	.019
	6-10 Yıl	.185	77	.000	.909	77	.000
	11 Yıl ve üstü	.198	75	.000	.932	75	.001
bireyselort	5 Yıldan az	.218	82	.000	.907	82	.000
	6-10 Yıl	.246	77	.000	.909	77	.000
	11 Yıl ve üstü	.233	75	.000	.918	75	.000
dönüşort	5 Yıldan az	.151	82	.000	.932	82	.000
	6-10 Yıl	.122	77	.006	.916	77	.000
	11 Yıl ve üstü	.137	75	.001	.918	75	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde kıdeme göre dönüşümcü liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için

Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.($p<.05$). Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Kıdem Göre) aşağıdaki çizelge 9.23'te verilmiştir.

Çizelge 9.23: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Kıdem Göre)

Altboyut	Kıdem	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
İdelleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel)	5 Yıldan az	3.77	0.59	3.83	1.50	4.83	116.27	1.671	0.434	
	6-10 yıl	3.73	0.62	3.83	2.00	4.67	111.28			
	11+	3.83	0.68	4.00	1.67	5.00	125.23			
Entelektüel Uyarım	5 Yıldan az	3.57	0.67	3.67	1.33	5.00	107.92	5.563	0.062	
	6-10 yıl	3.61	0.78	3.67	1.67	5.00	113.49			
	11+	3.80	0.75	4.00	1.33	5.00	132.09			
İlham Verici Motivasyon	5 Yıldan az	3.70	0.57	3.75	2.00	5.00	113.01	2.102	0.350	
	6-10 yıl	3.64	0.73	3.75	1.75	4.75	113.29			
	11+	3.79	0.66	4.00	2.00	5.00	126.73			
Bireysel Destek	5 Yıldan az	3.76	0.70	4.00	1.00	5.00	120.12	0.364	0.833	
	6-10 yıl	3.67	0.87	4.00	1.00	5.00	118.20			
	11+	3.61	0.96	4.00	1.00	5.00	113.91			
Dönüşümcü Liderlik	5 Yıldan az	3.71	0.47	3.80	1.93	4.73	112.93	2.505	0.286	
	6-10 yıl	3.67	0.57	3.80	2.00	4.60	112.45			
	11+	3.78	0.61	3.87	1.73	4.93	127.68			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Davranış algıları ve altboyutlarına ilişkin skorların kıdeme göre istatistiksel anlamlı fark göstermediği görülmüştür. ($p>.05$). Örgüt kültürü skorunun kıdem değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.24'te gösterilmiştir.

Çizelge 9.24: Örgüt Kültürü Skorunun Kıdem Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İdarede çalışma süreniz	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
güçort	5 Yıldan az	.225	82	.000	.911	82	.000
	6-10 Yıl	.159	77	.000	.956	77	.010
	11 Yıl ve üstü	.144	75	.001	.958	75	.014
belirsizort	5 Yıldan az	.204	82	.000	.883	82	.000
	6-10 Yıl	.211	77	.000	.845	77	.000
	11 Yıl ve üstü	.273	75	.000	.796	75	.000
erkdişort	5 Yıldan az	.190	82	.000	.916	82	.000
	6-10 Yıl	.157	77	.000	.940	77	.001
	11 Yıl ve üstü	.191	75	.000	.904	75	.000
birkolort	5 Yıldan az	.141	82	.000	.971	82	.057
	6-10 Yıl	.159	77	.000	.937	77	.001
	11 Yıl ve üstü	.127	75	.004	.895	75	.000
kültürort	5 Yıldan az	.101	82	.036	.978	82	.168
	6-10 Yıl	.130	77	.003	.907	77	.000
	11 Yıl ve üstü	.124	75	.006	.870	75	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde kıdeme göre örgüt kültürü skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.($p < .05$). Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Kıdem Göre) aşağıdaki çizelge 9.25’te gösterilmiştir.

Çizelge 9.25: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Kıdem Göre)

Altboyut	Kıdem	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
Güç Mesafesi	5 Yıldan az	2.95	0.68	3.00	1.00	4.00	118.31	0.843	0.656	
	6-10 yıl	2.98	0.77	3.00	1.00	4.80	121.95			
	11+	2.91	0.65	3.00	1.00	4.20	112.05			
Belirsizlikten Kaçınma	5 Yıldan az	3.92	0.67	4.00	1.00	5.00	117.52	0.012	0.994	
	6-10 yıl	3.96	0.58	4.00	1.00	5.00	118.06			
	11+	3.92	0.58	4.00	1.00	5.00	116.91			
Erkeklik/Dişilik	5 Yıldan az	2.62	0.95	3.00	1.00	4.00	113.13	6.045	0.052	
	6-10 yıl	2.95	1.08	3.00	1.00	5.00	132.51			
	11+	2.55	0.95	3.00	1.00	4.20	106.87			
Bireycilik/Kollektivizm	5 Yıldan az	3.93	0.48	4.00	2.75	5.00	120.39	3.474	0.176	
	6-10 yıl	3.74	0.72	4.00	1.00	5.00	106.29			
	11+	3.93	0.65	4.00	1.00	5.00	125.85			
Örgüt Kültürü	5 Yıldan az	3.33	0.41	3.37	2.00	4.21	114.45	2.256	0.324	
	6-10 yıl	3.39	0.51	3.42	1.00	4.37	126.80			
	11+	3.30	0.45	3.37	1.00	4.00	111.29			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Örgüt kültür algıları ve altboyutlarına ilişkin skorların kıdeme göre istatistiksel anlamlı fark göstermediği görülmüştür. ($p>.05$). Etkileşimci liderlik davranışları skorunun görev değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.26’de gösterilmiştir.

Görev Değişkenine İlişkin Analizler

Çizelge 9.26: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Görev Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
Göreviniz		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
pasiort	Müdür veya Yönetici	.179	28	.022	.916	28	.027
	Doktor veya Hemşire	.119	144	.000	.927	144	.000
	İdari Personel	.176	62	.000	.896	62	.000
şartlıort	Müdür veya Yönetici	.166	28	.046	.945	28	.148
	Doktor veya Hemşire	.166	144	.000	.940	144	.000
	İdari Personel	.122	62	.022	.971	62	.151
aktiort	Müdür veya Yönetici	.159	28	.069	.955	28	.257
	Doktor veya Hemşire	.114	144	.000	.964	144	.001
	İdari Personel	.116	62	.037	.978	62	.312
etkiort	Müdür veya Yönetici	.118	28	.200*	.972	28	.623
	Doktor veya Hemşire	.084	144	.016	.971	144	.003
	İdari Personel	.091	62	.200*	.953	62	.019

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

Çizelge incelendiğinde göreve göre etkileşimci liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. ($p<.05$). Etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Görev Değişkenine Göre) aşağıdaki çizelge 9.27’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.27: Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Görev Değişkenine Göre)

Tests of Normality		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Göreviniz	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	Müdür veya Yönetici	.184	28	.016	.915	28	.026
	Doktor veya Hemşire	.189	144	.000	.909	144	.000
	İdari Personel	.094	62	.200*	.939	62	.004
entelort	Müdür veya Yönetici	.147	28	.125	.951	28	.207
	Doktor veya Hemşire	.180	144	.000	.933	144	.000
	İdari Personel	.134	62	.008	.966	62	.085
ilhamort	Müdür veya Yönetici	.253	28	.000	.830	28	.000
	Doktor veya Hemşire	.202	144	.000	.912	144	.000
	İdari Personel	.109	62	.067	.969	62	.115
bireyselort	Müdür veya Yönetici	.262	28	.000	.871	28	.003
	Doktor veya Hemşire	.223	144	.000	.906	144	.000
	İdari Personel	.246	62	.000	.897	62	.000
dönüşort	Müdür veya Yönetici	.207	28	.003	.875	28	.003
	Doktor veya Hemşire	.168	144	.000	.895	144	.000
	İdari Personel	.080	62	.200*	.971	62	.146

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

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci Liderlik Davranış algıları ve altboyutlarına ilişkin skorların çalışılan göreve göre istatistiksel anlamlı fark göstermediği görülmüştür. ($p>.05$). Dönüşümcü liderlik davranışları skorunun görev değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.28’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.28: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Görev Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Göreviniz	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	Müdür veya Yönetici	.184	28	.016	.915	28	.026
	Doktor veya Hemşire	.189	144	.000	.909	144	.000
	İdari Personel	.094	62	.200*	.939	62	.004
entelort	Müdür veya Yönetici	.147	28	.125	.951	28	.207
	Doktor veya Hemşire	.180	144	.000	.933	144	.000
	İdari Personel	.134	62	.008	.966	62	.085
ilhamort	Müdür veya Yönetici	.253	28	.000	.830	28	.000
	Doktor veya Hemşire	.202	144	.000	.912	144	.000
	İdari Personel	.109	62	.067	.969	62	.115
bireyselort	Müdür veya Yönetici	.262	28	.000	.871	28	.003
	Doktor veya Hemşire	.223	144	.000	.906	144	.000
	İdari Personel	.246	62	.000	.897	62	.000
dönüşort	Müdür veya Yönetici	.207	28	.003	.875	28	.003
	Doktor veya Hemşire	.168	144	.000	.895	144	.000
	İdari Personel	.080	62	.200*	.971	62	.146

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

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde göreve göre dönüşümcü liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.($p < .05$). Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Görev Değişkenine Göre) aşağıdaki çizelge 9.29’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.29: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Görev Değişkenine Göre)

Altboyut	Görev	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel)	Müdür veya Yönetici	3.87	0.46	4.00	3.17	4.67	125.04	2.638	0.267	
	Doktor veya Hemşire	3.80	0.66	3.92	1.67	5.00	121.08			
	İdari Personel	3.69	0.62	3.75	1.50	4.83	105.77			
Entelektüel Uyarım	Müdür veya Yönetici	3.94	0.60	4.00	2.33	5.00	144.29	7.013	0.030	Müdür veya Yönetici>İdari personel
	Doktor veya Hemşire	3.66	0.71	3.67	1.33	5.00	118.03			
	İdari Personel	3.52	0.83	3.67	1.33	5.00	104.16			
İlham Verici Motivasyon	Müdür veya Yönetici	3.82	0.87	4.00	1.75	5.00	138.34	3.762	0.152	
	Doktor veya Hemşire	3.69	0.62	4.00	2.00	5.00	117.17			
	İdari Personel	3.68	0.62	3.75	2.50	5.00	108.85			
Bireysel Destek	Müdür veya Yönetici	3.77	0.76	4.00	2.00	5.00	125.27	1.120	0.543	
	Doktor veya Hemşire	3.70	0.89	4.00	1.00	5.00	119.08			
	İdari Personel	3.60	0.76	4.00	1.50	5.00	110.32			
Dönüşümcü Liderlik	Müdür veya Yönetici	3.86	0.47	3.97	2.67	4.53	138.77	6.356	0.056	
	Doktor veya Hemşire	3.73	0.58	3.87	1.73	4.93	119.97			
	İdari Personel	3.64	0.52	3.63	2.27	4.60	102.15			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Entelektüel Uyarım algıları çalışılan göreve göre istatistiksel anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. ($p<.05$). Müdür veya Yönetici pozisyonunda çalışanların Entelektüel Uyarım algısı medyanı İdari personel olarak çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

9.6.5 Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili analizler

Araştırma modelinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgüt kültürü değişkenleri yer almaktadır. Bu değişkenleri saptamak için kullanılan

ölçeklerin modele uygunluğu yapısal eşitlik modeli ile belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek üzere kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin model uyum değerleri aşağıda çizelgelerde gösterilmiştir. Model sonuçlarında, “Aktif İstisnalarla Yönetim” ve “Pasif İstisnalarla Yönetim” alt boyutlarının liderlik ölçeğine anlamlı katkı yapmadıkları ve bu iki alt boyutun modelin uyumunu bozduğu görülmüştür. Örgüt kültürü skorunun görev değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.30’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.30: Örgüt Kültürü Skorunun Görev Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Göreviniz	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
güçort	Müdür veya Yönetici	.148	28	.120	.922	28	.038
	Doktor veya Hemşire	.197	144	.000	.934	144	.000
	İdari Personel	.154	62	.001	.936	62	.003
belirsizort	Müdür veya Yönetici	.159	28	.066	.946	28	.159
	Doktor veya Hemşire	.215	144	.000	.849	144	.000
	İdari Personel	.266	62	.000	.804	62	.000
erkdişort	Müdür veya Yönetici	.134	28	.200*	.939	28	.107
	Doktor veya Hemşire	.182	144	.000	.931	144	.000
	İdari Personel	.179	62	.000	.915	62	.000
birkolort	Müdür veya Yönetici	.128	28	.200*	.940	28	.108
	Doktor veya Hemşire	.126	144	.000	.947	144	.000
	İdari Personel	.216	62	.000	.816	62	.000
kültürort	Müdür veya Yönetici	.077	28	.200*	.977	28	.760
	Doktor veya Hemşire	.071	144	.071	.957	144	.000
	İdari Personel	.148	62	.002	.804	62	.000

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

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde göreve göre örgüt kültürü skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis

testi uygulanmıştır.($p<.05$). Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Görev değişkenine Göre) aşağıdaki çizelge 9.31’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.31: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Görev Değişkenine Göre)

Altboyut	Görev	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
Güç Mesafesi	Müdür veya Yönetici	3.30	0.60	3.20	2.40	4.80	144.50	5.71	0.057	
	Doktor veya Hemşire	2.87	0.70	3.00	1.00	4.00	111.50			
	İdari Personel	2.95	0.71	3.00	1.00	4.20	119.25			
Belirsizlikten Kaçınma	Müdür veya Yönetici	4.06	0.41	4.00	3.20	4.80	131.38	1.50	0.472	
	Doktor veya Hemşire	3.94	0.62	4.00	1.00	5.00	116.52			
	İdari Personel	3.88	0.67	4.00	1.00	5.00	113.51			
Erkeklik/Dişilik	Müdür veya Yönetici	3.03	1.09	3.30	1.00	5.00	139.86	5.39	0.068	
	Doktor veya Hemşire	2.59	1.02	3.00	1.00	5.00	110.24			
	İdari Personel	2.82	0.88	3.00	1.00	4.20	124.26			
Bireycilik/Kollektivism	Müdür veya Yönetici	3.96	0.67	4.00	2.75	5.00	126.07	1.36	0.508	
	Doktor veya Hemşire	3.85	0.60	4.00	1.00	5.00	113.53			
	İdari Personel	3.88	0.67	4.00	1.00	5.00	122.84			
Örgüt Kültürü	Müdür veya Yönetici	3.57	0.33	3.55	2.95	4.16	152.13	10.58	0.005	Müdür veya Yönetici>Doktor veya Hemşire
	Doktor veya Hemşire	3.29	0.47	3.32	1.00	4.37	108.17			
	İdari Personel	3.35	0.45	3.45	1.00	4.00	123.54			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Örgüt Kültürü algıları çalışılan göreve göre istatistiksel anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. ($p<.05$). Müdür veya Yönetici pozisyonunda çalışanların Örgüt Kültürü algısı medyanı Doktor veya Hemşire olarak çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Etkileşimci liderlik davranışları skorunun eğitim değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.32’de gösterilmiştir.

Eğitim Değişkenine İlişkin Analizler

Çizelge 9.32: Etkileşimci Liderlik Davranışları Skorunun Eğitim Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Öğrenim durumunuz	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
pasıort	Lise	.254	7	.192	.846	7	.112
	Ön Lisans veya Lisans	.129	89	.001	.916	89	.000
	Yüksek Lisans ve üstü	.139	138	.000	.923	138	.000
şartlıort	Lise	.193	7	.200*	.895	7	.301
	Ön Lisans veya Lisans	.134	89	.000	.964	89	.015
	Yüksek Lisans ve üstü	.148	138	.000	.950	138	.000
aktiort	Lise	.399	7	.001	.720	7	.006
	Ön Lisans veya Lisans	.103	89	.022	.981	89	.212
	Yüksek Lisans ve üstü	.112	138	.000	.969	138	.003
etkiort	Lise	.296	7	.064	.782	7	.027
	Ön Lisans veya Lisans	.099	89	.033	.972	89	.053
	Yüksek Lisans ve üstü	.091	138	.007	.954	138	.000

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

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde eğitim durumuna göre etkileşimci liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. ($p<.05$). Etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Eğitim Göre) aşağıdaki çizelge 9.33’te gösterilmiştir.

Çizelge 9.33. Etkileşimci Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Eğitim Göre)

Altboyut	Eğitim	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik	Lise	2.16	0.71	2.38	1.38	3.00	130.50	0.880	0.644	
	Ön Lisans veya Lisans	2.19	1.01	2.00	1.00	5.00	121.47			
	Yüksek Lisans veya üstü	2.05	0.86	1.88	1.00	4.25	114.28			
	Lise	3.46	1.29	3.75	1.75	5.00	117.29			
Şartlı Ödül	Ön Lisans veya Lisans	3.56	0.80	3.75	1.50	5.00	112.24	0.901	0.637	
	Yüksek Lisans veya üstü	3.70	0.66	3.75	1.75	5.00	120.90			
	Lise	2.68	0.67	2.75	1.25	3.25	92.00			
Aktif İnsanlarla Yönetim	Lise	2.68	0.67	2.75	1.25	3.25	92.00	3.436	0.179	

Etkileşimci Liderlik	Ön Lisans veya Lisans Yüksek	2.94	0.77	2.75	1.25	5.00	109.65	0.177	0.915
	Lisans veya üstü	3.09	0.83	3.00	1.25	5.00	123.86		
	Lise	2.62	0.35	2.75	1.88	2.94	108.50		
	Ön Lisans veya Lisans Yüksek	2.72	0.59	2.69	1.63	4.06	116.53		
	Lisans veya üstü	2.72	0.50	2.75	1.75	4.25	118.58		

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci Liderlik Davranış algıları ve altboyutlarına ilişkin skorların eğitim durumuna göre istatistiksel anlamlı fark göstermediği görülmüştür. ($p>.05$). Dönüşümcü liderlik davranışları skorunun eğitim değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.34’te gösterilmiştir.

Çizelge 9.34: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Skorunun Eğitim Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Öğrenim durumunuz	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
idealort	Lise	.221	7	.200*	.873	7	.195
	Ön Lisans veya Lisans	.120	89	.003	.922	89	.000
	Yüksek Lisans ve üstü	.183	138	.000	.913	138	.000
entelort	Lise	.240	7	.200*	.898	7	.322
	Ön Lisans veya Lisans	.131	89	.001	.953	89	.003
	Yüksek Lisans ve üstü	.183	138	.000	.942	138	.000
ilhamort	Lise	.353	7	.009	.768	7	.019
	Ön Lisans veya Lisans	.140	89	.000	.963	89	.013
	Yüksek Lisans ve üstü	.195	138	.000	.895	138	.000
bireyselort	Lise	.241	7	.200*	.937	7	.609
	Ön Lisans veya Lisans	.228	89	.000	.907	89	.000
	Yüksek Lisans ve üstü	.236	138	.000	.908	138	.000
dönüşort	Lise	.327	7	.023	.781	7	.026
	Ön Lisans veya Lisans	.098	89	.035	.947	89	.001
	Yüksek Lisans ve üstü	.159	138	.000	.905	138	.000

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

a. Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik davranışları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. ($p<.05$). Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Eğitim Göre) aşağıdaki çizelge 9.35’te verilmiştir.

Çizelge 9.35: Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Eğitim Göre)

Altboyut	Eğitim	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel)	Lise	3.55	0.56	3.33	3.00	4.33	86.50	8.343	0.015	Yüksek Lisans veya üstü>Ön Lisans veya Lisans
	Ön Lisans veya Lisans	3.64	0.67	3.67	1.50	4.67	103.93			
	Yüksek Lisans veya üstü	3.87	0.59	4.00	1.67	5.00	127.83			
	Lise	3.95	0.73	4.00	2.67	4.67	148.14			
Entelektüel Uyarım	Ön Lisans veya Lisans	3.57	0.87	3.67	1.33	5.00	110.42	2.767	0.251	
	Yüksek Lisans veya üstü	3.70	0.64	3.83	1.67	5.00	120.51			
	Lise	3.68	0.87	3.00	3.00	5.00	110.64			
	Ön Lisans veya Lisans	3.67	0.70	3.75	2.00	5.00	112.54			
İlham Verici Motivasyon	Yüksek Lisans veya üstü	3.73	0.62	4.00	1.75	4.75	121.04	0.950	0.622	
	Lise	3.79	0.49	4.00	3.00	4.50	119.14			
	Ön Lisans veya Lisans	3.67	0.88	4.00	1.00	5.00	118.95			
	Yüksek Lisans veya üstü	3.68	0.83	4.00	1.00	5.00	116.48			
Bireysel Destek	Lise	3.70	0.52	3.33	3.20	4.33	110.14	0.081	0.960	
	Ön Lisans veya Lisans	3.64	0.61	3.73	1.93	4.73	108.00			
	Yüksek Lisans veya üstü	3.77	0.51	3.87	1.73	4.93	124.00			
	Lise	3.70	0.52	3.33	3.20	4.33	110.14			
Dönüşümcü Liderlik	Ön Lisans veya Lisans	3.64	0.61	3.73	1.93	4.73	108.00	3.116	0.211	
	Yüksek Lisans veya üstü	3.77	0.51	3.87	1.73	4.93	124.00			
	Lise	3.70	0.52	3.33	3.20	4.33	110.14			
	Ön Lisans veya Lisans	3.64	0.61	3.73	1.93	4.73	108.00			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel) algıları eğitim durumuna göre istatistiksel anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. ($p<.05$). Yüksek Lisans veya üstü mezunların İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel) algısı medyanı Ön Lisans veya Lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü skorunun eğitim değişkenine göre normallik testi aşağıdaki çizelge 9.36’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.36: Örgüt Kültürü Skorunun Eğitim Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Öğrenim durumunuz	Kolmogorov-Smirnov ^a Statistic	df	Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	Sig.
güçort	Lise	.181	7	.200*	.964	7	.856
	Ön Lisans veya Lisans	.125	89	.001	.965	89	.016
	Yüksek Lisans ve üstü	.213	138	.000	.924	138	.000
belirsizort	Lise	.163	7	.200*	.948	7	.715
	Ön Lisans veya Lisans	.268	89	.000	.768	89	.000
	Yüksek Lisans ve üstü	.205	138	.000	.889	138	.000
erkdişort	Lise	.184	7	.200*	.880	7	.226
	Ön Lisans veya Lisans	.192	89	.000	.944	89	.001
	Yüksek Lisans ve üstü	.163	138	.000	.931	138	.000
birkolort	Lise	.184	7	.200*	.880	7	.226
	Ön Lisans veya Lisans	.138	89	.000	.922	89	.000
	Yüksek Lisans ve üstü	.153	138	.000	.929	138	.000
kültürort	Lise	.182	7	.200*	.968	7	.880
	Ön Lisans veya Lisans	.120	89	.003	.852	89	.000
	Yüksek Lisans ve üstü	.073	138	.071	.962	138	.001

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

Çizelge incelendiğinde eğitim durumuna göre örgüt kültürü skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüş olup, gruplar arası karşılaştırmalar için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.($p < .05$). Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma (Eğitim Göre) aşağıdaki çizelge 9.37’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.37: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Karşılaştırma (Eğitim Göre)

Altboyut	Eğitim	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Chi-Square	sig	Fark Durum
Güç Mesafesi	Lise	3.23	0.62	3.40	2.40	4.20	140.79	1.42	0.493	
	Ön Lisans veya Lisans	3.01	0.69	3.00	1.00	4.80	120.89			
	Yüksek Lisans veya üstü	2.89	0.71	3.00	1.00	4.00	114.13			
Belirsizlikten Kaçınma	Lise	4.00	0.52	4.00	3.40	4.80	119.29	0.05	0.977	
	Ön Lisans veya Lisans	3.90	0.67	4.00	1.00	5.00	116.34			
	Yüksek Lisans veya üstü	3.96	0.57	4.00	1.00	5.00	118.16			
Erkeklik/Dışılık	Lise	3.26	0.43	3.20	2.80	3.80	152.36	3.91	0.142	
	Ön Lisans veya Lisans	2.82	0.95	3.00	1.00	5.00	124.24			
	Yüksek Lisans veya üstü	2.60	1.05	3.00	1.00	5.00	111.39			
Bireycilik/Kollektivizm	Lise	4.18	0.53	4.25	3.50	4.75	151.00	2.74	0.255	
	Ön Lisans veya Lisans	3.92	0.63	4.00	1.00	5.00	121.81			
	Yüksek Lisans veya üstü	3.83	0.63	4.00	1.00	5.00	113.02			
Örgüt Kültürü	Lise	3.64	0.16	3.63	3.42	3.89	172.57	6.19	0.052	
	Ön Lisans veya Lisans	3.38	0.41	3.42	1.00	4.16	124.69			

Çizelge incelendiğinde katılımcıların Örgüt Kültürü algıları ve altboyutlarına ilişkin skorların eğitim durumuna göre istatistiksel anlamlı fark göstermediği görülmüştür. ($p>.05$)

9.6.6 Araştırma hipotezlerinin test edilmesi

Araştırmada iki temel hipotez yer almaktadır. İlk olarak, aşağıda yer alan H1 hipotezi

ve alt hipotezleri test edilecektir.

H1 : Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2 : Doktorların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3 : Hemşirelerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgüt kültürü düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4 : İdari personellerin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve örgüt kültürü düzeyleri arasında zayıf da olsa istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Ürettirilen faktör skorları kullanılarak doktorlar, hemşireler ve idari personel için, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Etkileşimci liderlik davranışları ve örgütsel kültür korelasyon analizi aşağıdaki çizelge 9.38’de verilmiştir.

Korelasyon Analizi

Çizelge 9.38: Etkileşimci Liderlik Davranışları ve Örgüt Kültür Korelasyon Analizi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik	2.11	0.91	—								
Şartlı Ödül	3.64	0.74	-0.301**	—							
Aktif İnsanlarla Yönetim	3.02	0.81	0.189**	0.276**	—						
Etkileşimci Liderlik	2.72	0.53	0.787**	0.160*	0.643**	—					
Güç Mesafesi	2.95	0.70	0.283**	0.008	0.223**	0.317**	—				
Belirsizlikten Kaçınma	3.94	0.61	-0.276**	0.303**	-0.043	-0.154*	0.012	—			
Erkeklik/Dışılık	2.71	1.00	0.362**	-0.07	0.103	0.336**	0.378**	-0.176**	—		
Bireycilik/Kollektivizm	3.87	0.63	-0.259**	0.231**	-0.097	-0.153*	-0.104*	0.287**	0.074	—	
Örgüt Kültürü	3.34	0.46	0.193**	0.100	0.141*	0.270**	0.612**	0.276**	0.765**	0.359**	—

Çizelge incelendiğinde, Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik ve Güç Mesafesi algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.283$), Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik ve Belirsizlikten Kaçınma algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=-0.276$), Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik ve Erkeklik/Dışılık algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.362$), Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik ve Bireycilik/Kollektivizm algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=-0.259$), Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik ve Örgüt Kültürü algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.193$), Şartlı Ödül ve Belirsizlikten Kaçınma algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.303$), Şartlı Ödül ve Bireycilik/Kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.231$), Aktif İnsanlarla Yönetim ve Güç Mesafesi algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.223$), Aktif İnsanlarla Yönetim ve Örgüt Kültürü algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.05$; $r=0.141$), Etkileşimci Liderlik ve Güç Mesafesi algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.317$), Etkileşimci Liderlik ve Belirsizlikten Kaçınma algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0.05$; $r=-0.154$), Etkileşimci Liderlik ve Erkeklik/Dışılık algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.336$), Etkileşimci Liderlik ve Bireycilik/Kollektivizm algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0.05$; $r=-0.153$), Etkileşimci Liderlik ve Örgüt Kültürü algısı

arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.270$), bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel kültür korelasyon analizi aşağıdaki çizelge 9.39’de gösterilmiştir.

Çizelge 9.39: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Örgüt Kültür Korelasyon Analizi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel)	3.78	0.63	—									
Entelektüel Uyarım	3.65	0.74	0.443*	—								
İlham Verici Motivasyon	3.71	0.66	0.532*	0.543*	—							
Bireysel Destek	3.68	0.84	0.361*	0.386*	0.356*	—						
Dönüşümcü Liderlik	3.72	0.55	0.819*	0.752*	0.798*	0.600*	—					
Güç Mesafesi	2.95	0.70	-0.09	-0.052	-0.022	0.052	-0.071	—				
Belirsizlikten Kaçınma	3.94	0.61	0.229*	0.178*	0.175*	0.275*	0.283*	0.012	—			
Erkeklik/Dişilik	2.71	1.00	-0.275*	-0.207*	-0.048	-0.165*	-0.248*	0.378*	-0.176*	—		
Bireycilik/Kollektivizm	3.87	0.63	0.204*	0.116	0.283*	0.143*	0.258*	-0.104	0.287*	0.074	—	
Örgüt Kültürü	3.34	0.46	-0.083	-0.014	0.101	0.045	-0.012	0.612*	0.276*	0.765*	0.359*	—

Çizelge incelendiğinde, İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel) ve Belirsizlikten Kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.229$), İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel) ve Erkeklik/Dişilik algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=-0.275$), İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal/Niteliksel) ve Bireycilik/Kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.204$), Entelektüel Uyarım ve Belirsizlikten Kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.178$), Entelektüel Uyarım ve Erkeklik/Dişilik algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=-0.207$), İlham Verici Motivasyon ve Belirsizlikten Kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.175$), İlham Verici Motivasyon ve Bireycilik/Kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.283$), Bireysel Destek ve Belirsizlikten Kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.275$), Bireysel Destek ve Erkeklik/Dişilik algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0.05$; $r=-0.165$), Bireysel Destek ve Bireycilik/Kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.05$;

$r=0.143$), Dönüşümcü Liderlik ve Belirsizlikten Kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.283$), Dönüşümcü Liderlik ve Erkeklik/Dışılık algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=-0.248$), Dönüşümcü Liderlik ve Bireycilik/Kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.258$) bulunmuştur.

Regresyon Analizi

Korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü ile ilişkili çıkan değişkenler regresyon analizine dahil edilerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Dönüşümcü Liderlik algısı ve alt boyutlarının örgüt kültürü ile ilişkisi çıkmadığından dönüşümcü liderlik davranışının örgüt kültürü üzerindeki etkisine bakılmamıştır. Etkileşimci liderlik davranışları ve alt boyutlarının örgüt kültürü üzerindeki Etkisi aşağıdaki çizelge 9.40'te gösterilmiştir.

Çizelge 9.40: Etkileşimci Liderlik Davranışları ve Alt boyutlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgüt Kültürü		
	β	t	p
Sabit	2.797	14.24	0.000
Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik	-0.086	-1.04	0.300
Aktif İnsanlarla Yönetim	-0.135	-1.89	0.061
Etkileşimci Liderlik	0.415	2.27	0.024
F	4.155		
Model (p)	0.007		
R²	0.051		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup Etkileşimci Liderlik ($p<0.05$) örgüt kültürünü açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçıngan Liderlik ($p=0.300$) ve Aktif İnsanlarla Yönetim ($p=0.061$) modeli açıklamada anlamlı değildir. Etkileşimci Liderlik davranışı puanındaki bir birimlik artış sürekli kaygı puanında 0.415 kat artışa neden olmaktadır. Etkileşimci Liderlik örgüt kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0.051 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Örgüt Kültürü=2.797-0.086(Pasif İnsanlarla Yönetim ve Pasif/Kaçınan Liderlik)-0.135(Aktif İnsanlarla Yönetim)+0.415(Etkileşimli Liderlik)





10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz toplumları, liderlik kavramının daha fazla ön plana çıktığı ve daha çok önem kazandığı toplumlardır. Liderlik ve yöneticilik kavramları, birbirine yakın kavramlardır. Her iki kavram da özünde gerek bir örgütte, gerekse de bir işletme ya da toplumda insan sevk ve idaresi fonksiyonuyla ilgilidir. Hem lider, hem yönetici toplumun önünde yer alan, toplumun geleceği ile ilgili kararlar alan kişilerdir.

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

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

Düşünürler ve sosyal bilimler yüzyıllar boyunca liderlik kavramıyla ilgilenmişler ve bu konuyla ilgili oldukça geniş bir literatür oluşturmuşlardır. Liderlikle ilgili araştırma ve çalışmalar genelde şu sorulara çözüm bulmaya çalışır:

- Lider, ne tür özelliklere sahiptir ya da ne tür özelliklere sahip olmalıdır?
- Liderlik doğuştan mıdır, sonradan liderlik özellikleri kazanmak mümkün müdür?
- Lideri başarıya götüren ya da başarısızlığa sürükleyen etmenler nelerdir?

Düşünürler ve bilim insanların araştırmaları neticesinde büyük adam kuramı, özellikler kuramı, durumsal liderlik kuramları, amaçlara yönelik liderlik kuramları, üç boyutlu liderlik kuramı gibi kuramlar oluşturulmuş ve literatür genel olarak bu kuramlar etrafında şekillenmiştir. Adı geçen bu kuramlarla ilgili açıklamalar bu çalışmada zikredilmiştir. Yine bu çalışmada liderin sahip olduğu güçler konusu incelenmiş, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç gibi kavramların liderce hangi boyutlarda kullanıldığına değinilmiştir.

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

Bu çalışmanın liderlik bölümünde aktarılanlar da göz önüne alınarak rahatlıkla söylenebilir ki günümüzde örgütler, girişimlerde ve toplumlarda yöneticiden çok lidere ihtiyaç vardır. Toplumsal girişimlerin karmaşıllığı ve giriftliği, teknik çözümlerle bir şekilde aşılabilmektedir. Ancak toplumu geleceğe taşıyacak olan, bireylerin toplum içindeki yaşamını daha anlamlı kılacak olan liderdir. Üzüntü ile gözlenmektedir ki yönetim alanındaki tüm gelişmeler, eğitimdeki tüm ilerlemelere rağmen günümüz dünyası ihtiyaç duyulan evsafa lider yetiştirememektedir. Devlet ve hükümet başkanları gözden geçirildiğinde bu durum daha iyi anlaşılacaktır. Karizmatik nitelikleriyle ön plana çıkan bazı liderlerin de gittikçe otokratikleşme eğiliminde olduklarını da söylemek mümkündür.

Kültür kavramı en genel anlatımıyla insan yaşam tarzını ifade eder. Bilgi, iman, sanat ve ahlak, örf ve adet, insanın toplumun bir ferdi olarak kazandığı alışkanlıklar ve tüm melekeleri kapsayan karmaşık bir bütündür. İnsan ve çevresiyle ilgili herşey kültürün kapsamına girmektedir. Kültür, örgüt bünyesindeki çalışanların motivasyonu ve verimliliği açısından da önemlidir. Örgütsel imajı etkileyen kültür, örgüt iklimiyle de yakından ilgilidir.

Örgüt kültürü, bir örgütü birbirine bağlayan ortak değerler, ortak felsefe, varsayımlar, beklentiler, tutumlar ve normlar kümesidir. Örgütün ideolojisini ve görünüm biçimlerini temsil eder. Örgüt ideolojisi, inançları, değerleri ve normları içerir. Semboller, dil, anlatım ve diğer faaliyetlerle kendini gösterir. Örgüt kültürü, örgütün diğer örgütlerle farkını ortaya koyar. Örgüt üyelerine kimlik kazandırma fonksiyonu vardır. Sosyal sistemi dengede tutar. Çalışanlar açısından tutum ve davranışların yönünü belirler, bir denetim mekanizması işlevi görür. Güçlü bir kültüre sahip örgütler, güçlü normlara da sahiptirler. Örgütte neyin doğru, neyin yanlış olduğuna ilişkin düşünceler nettir, örgütü yavaşlatacak, zaafa uğratacak bir belirsizlikten söz edilemez.

Örgüt kültürü çalışanlar, yöneticiler ve işletme açısından ayrı ayrı öneme sahiptir. Birçok özelliği sayılabilecek örgüt kültürü için semboliktir, üst yönetimin bir yansımasıdır, kararlı bir yapıdadır, ayırt edici ve karakteristiktir ve kabul görmüştür denilebilir.

Örgüt kültürü kavramına fonksiyonel pencereden bakarsak; örgüt kültürü çalışanlar arasındaki iletişimin yönünü tayin eder. Güç ve statüyü örgüt içinde paylaştırır. Örgütü hedefe ulaştıracak davranışlar konusunda rehberlik eder. Çalışanlardaki inanç ve değere bağlanma duygusunu geliştirir. Doğru örgüt kültürü, çalışanlara rekabetçi ve müşteri odaklı bir yaklaşım kazandırabilir. Örgüt kültürü, normlar, değerler, inançlar, dil, simge ve semboller, liderler ve kahramanlar, törenler ve seremoniler, hikayeler ve efsaneler, ritüeller gibi temel öğelerden oluşur.

Örgüt kültürü doğrultusunda oluşturulmuş literatürde pek çok sınıflandırmaya da rastlamak mümkündür. Bunların belli başlıları Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler sınıflandırması, Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü sınıflandırması, Kano'nun örgüt kültürü sınıflandırması, Hofstede'in örgüt kültürü

sınıflandırması, Deal ve Kennedy'nin, Schein'in, Ouchi'nin örgüt kültürü sınıflandırmalarıdır. Anılanlar ve diğer bazı örgüt kültürü sınıflandırmaları önceki bölümlerde irdelenmiştir.

Bu çalışmada liderlik tarzının örgüt kültürü üzerindeki etkisi, ampirik yöntemler yardımıyla incelenmiştir. Bunun için etkileşimci liderlik davranışları ölçeği, dönüşümcü liderlik davranışları ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 16 maddeden oluşan ilk ölçek, şartlı ödül, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik algısı şeklinde dört boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik seçilmiştir. Etkileşimci liderlik davranışları ölçeğinin Cronbach's Alpha testine göre güvenilirliği yeterli düzeydedir.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 20 maddeden oluşan ikinci ölçek, idealleştirilmiş etki (davranışsal), idealleştirilmiş etki (niteliksel), ilham verici motivasyon, entellektüel uyarım ve bireysel destek algısı şeklinde beş boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik seçilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğinin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha testi değerleri, ölçeğin güvenirlik düzeyinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların örgüt kültürüne ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 19 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeği, güç mesafesi, belirsizlikten kaçma, erkeklik/dışılık ve bireycilik/koektivizm algısı şeklinde dört boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Örgüt kültürüne ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik seçilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha testi değerleri, ölçeğin güvenirlik düzeyinin yeterli olduğunu göstermektedir. Her

üç ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları detaylı bir şekilde tablolar halinde bulgular bölümünde gösterilmiştir.

Yaş değişkenine ilişkin analizler göz önüne alındığında etkileşimli liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosunda katılımcıların pasif insanlarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik, şartlı ödül ve aktif insanlarla yönetim algıları alt boyutlarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. 31-40 yaş grubunda yer alan katılımcıların pasif insanlarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik algısı medyanının 41 yaş üstü katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bu da göstermektedir ki 31-40 yaş grubu, 41 yaş üstü grubuna göre pasif liderliği daha çok tercih etmektedir. 41 yaş ve üstü katılımcıların şartlı ödül algısı medyanının 20-30 ve 31-40 yaş grubundaki katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 41 yaş ve üstü katılımcılar şartlı ödül algısına daha sıcak bakmaktadırlar. Yine 41 yaş ve üstü katılımcıların aktif insanlarla yönetim algısı medyanı, 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir. Bu yaş grubu, 31-40 yaş grubuna göre daha aktif bir yönetim tercih etmektedirler.

Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosuna göre entellektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve dönüşümlü liderlik algılarının yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdikleri görülmüştür. 41 yaş ve üstü katılımcıların entellektüel uyarım algısı medyanının 20-30 ve 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 41 yaş ve üstü katılımcıların ilham verici motivasyon algısı medyanının 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 41 yaş ve üstü katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı medyanının 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bu açıklamalardan hareketle denilebilir ki 41 yaş ve üstü katılımcı grubu, entellektüel uyarım ve ilham verici motivasyona daha sıcak bakmakta ve dönüşümcü liderliği daha çok tercih etmektedirler.

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü algıları ve alt boyutlarına ilişkin skorların yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı fark göstermediği görülmüştür.

Cinsiyet değişkenine ilişkin analizlerle ilgili olarak etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların pasif insanlarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik liderlik, aktif insanlarla yönetim ve etkileşimci liderlik algıları alt boyutunun cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Erkeklerin pasif insanlarla yönetim ve pasif/ kaçıngan liderlik, aktif insanlarla yönetim ve etkileşimci liderlik algıları medyanının kadınlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların bireysel destek algılarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Kadınların bireysel destek algısı medyanının erkeklerden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Kadın katılımcılar bireysel destek olgusunu önemsemektedirler.

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların güç mesafesi, erkeklik/ dişilik ve örgüt kültürü algılarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Erkeklerin güç mesafesi, erkeklik/ dişilik ve örgüt kültürü algıları medyanının kadınlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Kıdem değişkenine ilişkin analizlere gelince etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların etkileşimci liderlik davranışı algıları ve alt boyutlarına ilişkin skorların kıdeme göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Aynı şekilde dönüşümcü liderlik davranışı algıları ve alt boyutlarına ilişkin skorlar ile örgüt kültürü algıları ve alt boyutlarına ilişkin skorların kıdeme göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür.

Görev değişkenine ilişkin analizler konusunda ise etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların etkileşimci liderlik algıları ve alt boyutlarına ilişkin skorların çalışılan göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların entelektüel uyarım algıları çalışılan göreve göre

istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Müdür veya yönetici pozisyonunda çalışanların entelektüel uyarım algısı medyanının idari personel olarak çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü algıları, çalışılan göreve göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Müdür veya yönetici pozisyonunda çalışanların örgüt kültürü algısı medyanının doctor veya hemşire olarak çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Son olarak eğitim değişkenine ilişkin analizlerle ilgili olarak etkileşimci liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların etkileşimci liderlik davranışları algıları ve alt boyutlarına ilişkin skorların eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların idealleştirilmiş etki (davranışsal/niteliksel) algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Yüksek lisans ve üstü mezunların idealleştirilmiş etki (davranışsal/niteliksel) algısı medyanının ön lisans ve lisans mezunlarından istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin karşılaştırma tablosu incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü algıları ve alt boyutlarına ilişkin skorların eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür.

Etkileşimli liderlik davranışları ve örgüt kültürü korelasyon analizi tablosu incelendiğinde pasif insanlarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik ile güç mesafesi algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, pasif insanlarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında negative yönlü zayıf ilişki, pasif insanlarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik ile erkeklik/dışılık algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki, pasif insanlarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik ile bireycilik/kollektivizm algısı arasında negative yönlü zayıf ilişki, pasif insanlarla yönetim ve pasif/kaçıngan liderlik ile örgüt kültürü algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki; şartlı ödül ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki, şartlı ödül ile

bireycilik/kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, aktif insanlarla yönetim ile güç mesafesi algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, aktif insanlarla yönetim ve örgüt kültürü algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, etkileşimci liderlik ve güç mesafesi algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki, etkileşimci liderlik ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında negatif yönlü zayıf ilişki, etkileşimci liderlik ve erkeklik/dışılık algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki, etkileşimci liderlik ile bireycilik/kollektivizm algısı arasında negative yönlü zayıf ilişki, etkileşimci liderlik ile örgüt kültürü algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik davranışları ve örgüt kültürü korelasyon analizi tablosu incelendiğinde idealleştirilmiş etki (davranışsal/niteliksel) ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, idealleştirilmiş etki (davranışsal/niteliksel) ile erkeklik/dışılık algısı arasında negative yönlü zayıf ilişki, idealleştirilmiş etki (davranışsal/niteliksel) ile bireycilik/kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, entelektüel uyarım ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, entelektüel uyarım ile erkeklik/dışılık algısı arasında negative yönlü zayıf ilişki, ilham verici motivasyon ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, ilham verici motivasyon ile bireycilik/kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, bireysel destek ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, bireysel destek ile erkeklik/dışılık algısı arasında negative yönlü zayıf ilişki, bireysel destek ile bireycilik/kollektivizm algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, dönüşümcü liderlik ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, dönüşümcü liderlik ile belirsizlikten kaçınma algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, dönüşümcü liderlik ile erkeklik/dışılık algısı arasında negative yönlü zayıf ilişki, dönüşümcü liderlik ile bireycilik/kollektivizm arasında pozitif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü ile ilişkili değişkenlerin dahil edilmesiyle çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik algısı ve alt boyutlarının örgüt kültürü ile ilişkisi tespit edilemediğinden dönüşümcü liderlik davranışının örgüt kültürü üzerindeki etkisine bakılmamıştır.





KAYNAKLAR

- Akın . A. (1995). “Önderliğin Önemi ve Genel Olarak Önderlik Teorileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Fakültesi, Erzurum.
- Akinci. Vural Z. B., Coşkun G. (2007). **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara. AKŞİT H. (2010). Yönetim ve Yöneticilik, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Akinci.Vural Z. B. (2005). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akyar. A. (2011). **Lider Yönetici Adayının El Kitabı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik 1**, İlya Yayınevi, İzmir.
- Al-Hawary S.I.S. and Al-Hamwan. A.M. (2017). “Environmental Analysis and its Impact on the Competitive Capabilities of the Commercial Banks Operating in Jordan”, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 7(1), s. 277-290.
- Al-Hawary. S.I.S. and Hadad. T.F.S. (2016). “The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan”, **International Journal of Business and Social Science**, 7(10), s. 133-144.
- Alkahtani. H. AL Nabi ve Lock.R . (2013). **The Impact of Culture on Saudi Arabian Information Systems Security**, Loughborough University Institutional Repository.
- Allix. M.Nicholas. (2000). “Transformational Leadership, Democratic or Despotism?”, **Educational Management & Administration**, 28(1). pp.7-20.
- Amabile. T. M. (1988). “A model of Creativity And Innovation In Organizations”, In B.M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Greenwich: JAI Press., vol. 10. pp. 123–167.
- Aşan, Öznür, Halil Can, Aydın, Eren Miski; (2006). **Örgütsel Davranış**, Ed.Arıkan Basım, İstanbul.
- Aşkun. İ. C. ve Tokat. B. (2010). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Ataman. G. (2009). **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Ateş .G. (2005). “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların GG Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Ather. S. M. ve Sobhani. F. A. (2008), **Managerial Leadership: An Islamic Perspective**, nuc studies, Vol. 4.
- Avolio. B. J. and Bass, B. M. (1991). **The Full Range Of Leadership Development**. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.

- Avolio. Bruce J. (2001). Developing Potential Across a Full Range of Leaderships: Cases on Transactional and Transformational Leadership.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated.
- Aydoğmuş. H. İ. (2004).** “Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ericeys Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kayseri.
- Aykanat . Z. (2010).** “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kamu Yönetimi Fakültesi, Karaman.
- Bakan. İ. Büyükbeşe. T. ve Besteci. Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde - Örgüt Kültürü,** Aktüel Yayınları, Bursa
- Bakan. İ. ve Büyükbeşe T. (2010).** “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 12, Sayı 19.
- Barli. Ö. (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış,** Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 4. Baskı, Aktif Yayıncılık, Erzurum.
- Barutçu, Esin, Akatay, Ayten. (2000).** “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 1 (4), ss.189-202.
- Barutçugil. İ. (2014). Liderlik,** Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bass. B. M. & Avolio. B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire,** Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden..
- Bass. B. M. & Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership (2end).** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass. B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: Free Press.
- Bass. B. M. (1990b).** “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”, **Organizational Dynamics**. 18(3), pp. 19-31.
- Bass. B. M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact.** Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bass. B. M. (1990a). Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership,** The Free Pres, New York.
- Bass. B. M. (2008). The Bass Handbook Of Leadership Theory, Research, And Managerial Applications.** Free Press.
- Bass. B. M., & Avalio. B. J. (1989).** “Potential Biases In Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, And General Satisfaction Relate To Ratings And Rankings Of Transformational And Transactional Leadership Constructs”, **Educational And Psychological Measurement**, 49(3) pp. 509-527.
- Bass. B. M., & Steidlmerier. P. (1999).** “Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”, **The Leadership Quarterly**, 10(2), pp. 181–217.
- Bass. B. M., Avalio. B. J., & Atwater. L. (1996).** “The Transformational And Transactional Leadership Of Men And Women”, **Journal of Applied Psychology**, 45(1), pp. 5-34.

- Bass. B. M., Avalor. B. J., Jung. D. I. & Berson. Y. (2003).** “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, **Journal of Applied Psychology**. 88(2), pp. 207-218.
- Bass. Bernard. M. (1997).** “Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 17(3), pp. 19-28.
- Baykal. A. N. (1998).** Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: **Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları**, Nordstern İmtaş Yayınları, İstanbul.
- Bayrak. S. (2001).** “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II”, **SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı 1.
- Baysal. C. ve T. E. (1998).** **Davranış Bilimleri**, İU İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Berber. A. (2000).** “Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, **İstanbul Üni. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 11 (36) s.34.
- Beste.G.P. (2014).** “ Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Kuruluşuna Bir Uygulama”. (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**) , İstanbul Aydın Üniversitesi .
- Birkan. K. C. (2009).** “Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İÜ, Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Fakültesi, İstanbul.
- Black. R. J. (2003).** **Organisational Culture: Creating The Influence Needed For Strategic Success**, Universal-Publishers.
- Blank. W. Weitzel. J. R. ve Green. S. G. (1990).** “A test of the Situational Leadership Theory”, **Personnel Psychology**, Vol. 43.
- Bogdani. D. (2012).** “Expectations of Participative Leadership Behavior in Bosnia and Herzegovina”, **Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)**, Vol. 2, No 2.
- Bolat. Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz. (2003)** “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı" nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt VI, Sayı 9, Mayıs.
- Bresctick . Emel. T. (1999).** “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği”, (**Yayınlanmamış doktora tezi**), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Bryman A. (1993).** “Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues”, **Leadership Quarterly**, Sayı 4, pp. 289–304.
- Burns. J.M. (1978).** **Leadership**, New York: Harper & Row.
- C.Kahya . (2013).** “ Dönüşümcü ve Etkileşimci Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü “, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**) , Atatürk Üniversitesi –Erzurum.
- Cameron. K. (2012).** **Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Cameron. K. S. Quinn R. E. (2006).** **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Jossey-Bass, San Francisco.

- Cameron. K.S., Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based Ont He Competing Values Framework**, John Wiley and Sons, San Francisco.
- Can. H. (1997). Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 4. Baskı, Ankara.
- Çavuşoğlu .S. (2014). ”Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi “ , (Yayınlanmamış Doktora Tezi) , Celal Bayar Üniversitesi – Manisa.**
- Celep. Cevat. (2004). Dönüşümcü Liderlik**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik. C. Koçel. A. (2015). "Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki", Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 24, Sayı 2, 47-62.**
- Çelik. V. (2000).Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu. Necati ; Okçu, Veysel. (2012). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki”. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (3), ss.214-239.**
- Certo. S. C. (2000). Modern Management.** Prentice Hall, New Jersey.
- Çetin. N. B. ve Beceren. E. (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı 5.**
- Coad. A. F. & Berry, A. J. (1998). “Transformational Leadership and Learning Orientation”, Leadership & Organization Development Journal. 19(3), pp. 164-172.**
- Conger, J. A. (1999). “Charismatic and Transformational Leadership İn Organizations: An Insider’s Perspective On These Developing Streams Of Research”, Leadership Quarterly. 10: pp. 145-169.**
- Curtis. W. and Pettigrew.A. (2009). Learning İn Contemporary Culture.** Learning Matters Ltd.
- Daft. R. (2015). Örgüt: Kuramları ve Tasarımını Anlamak (10. Basımdan Çeviri b.). (Ö. Timurcanday Özmen, Çev.) Ankara: Nobel.**
- De Hoogha A. H. Den Hartog, D. N. & Koopman P. L. (2005). “Linking The Big Five- Factors Of Personality To Charismatic And Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment As A Moderator”, Journal Of Organizational Behavior, 26(7), pp. 839-865.**
- Deal. T. E. & Kennedy A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life, Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.**
- Deal. T.E. and Kennedy, A.A. (2000). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, Cambridge MA: Perseus Books.**
- Deal.T.E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. Reading, MA: AddisonWesley.**
- Deluga. R. J. (1999). “The Effects of Transformational, Transactional and LaissezFaire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior”, Basic and Applied Social Psychology. 11(2), pp. 191-203.**
- Denison. Dr, Mishra Ak. (1995). “Toward a Theory Of Organizational Culture And Effectiveness”, Organ Sci 6, 204–23.**
- Dereli. T. (1981). Organizasyonlarda Davranış, AR yayınları, İstanbul.**
- Derya. S. (2010). “Liderlik Tarzları Ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Isparta.**
- Doğan. B. (2005). Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul.

- Doğan. B.** (2012). **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Donovan. S.** (2006). “Inescapable Burden Of Choice? The Impact Of A Culture Of Prenatal Screening On Women’s Experiences Of Pregnancy”, **Health Sociology Review**, 15(4), pp. 397-405.
- Dümen . G.** (2008). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ankara.
- Dural. A. BARAN .** (2008). **Atatürk’ün Liderlik Sırları**, İstanbul, YeniYüzyıl Yayınları, 3.Basım. İstanbul.
- Dursun. İ. T.** (2013). “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(4), s. 43-56.
- Dyer, Jeffrey H. & Ouchi, William G.** (1993). “Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge”. **MIT Sloan Management Review**, 35 (1), 51.
- Eden. D. Dvir, T., Avolio, B. J., & Shamir, B.** (2002). “Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment”, **Academy of Management Journal** , 45 (4), pp. 735-744.
- Eğribayun. D.** (2015). **Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu**, Etki Yayınları, İzmir.
- Erdal. M.** (2007). “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kahramanmaraş.
- Erdoğan. İ.** (2007). **İşletmelerde Davranış**, MİAD Yayınları, İstanbul.
- Eren. E.** (2003). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta, İstanbul.
- Ergeneli. A., Goharb, R. ve Temirbekova, Z.** (2007). “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions”, **International Journal of Intercultural Relations**, 31, pp. 703– 724.
- Erkmen, Turhan.** (2000). “Örgüt Kültürü ve Ölçümü”. **Yönetim**, 1 (35) , 23-33.
- Erol. G.** (2012). “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Fakültesi, Balıkesir.
- Fichter. Joseph.** (1996). **Sosyoloji Nedir? (Çev: Nilgün Çelebi)**, Atilla Kitabevi, Ankara.
- Fındıkçı. İ.** (2013). **Hizmetkâr Liderlik**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Friedman. H., LANGBERT M., GİLADİ K.** (2000). **Transformational Leadership**, Newyork: National Public Accountant.
- Gelimart .C.** (2010). ” Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı : Bir İnceleme”. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Genç. N. ve Halis. M.** (2006). **Kalite Liderliği, Dorukları Düşleyenlerin Kitabı**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Grundstein –Amado. R.** (1999). “Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct In Public Service Organizations”, **Administration and Society**. 31(2), pp. 247-260.

- Güçlü. N. (2003). “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı 6.
- Güleç . O. (2008). “Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Denizli.
- Güney. S. (2000). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney. S. (2007). **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney. S. (2011). **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney. S. (2012). **Liderlik**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güvenç. B. (2002). **İnsan ve Kültür** (9. baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hacitahiroğlu. K. (2012). “Verimlilikte Liderin Rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 9, Sayı 1.
- Hamarat .M. (2010) ‘ ‘ LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞI’’, Polis okulunda bir araştırma , (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) , Marmara Üniversitesi ,İstanbul- 2010.
- Handy. C. (1995). **Süper Yönetim** (Çeviri: Seden Hatay). İlgı Yayınevi.
- Harris. P. R. ve Moran. T.R. (1996). **Managing Cultural Differences**, Gulf Publications, Houston.
- Hasanoğlu. M. (2004). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 52.
- Hay. I. (2006). ‘Transformational leadership: characteristics and criticisms’, **E-Journal of Organizational Learning and Leadership**, 5 (2), pp. 2-17.
- Hofsted. G. (1997). **Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival**, McGraw-Hill.
- Hogan. Suellen. J. Coote , Leonard V. (2014). "Organizational culture, innovation, and performance": A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, 67.8: 1609-1621.
- Hosfted. G. (1980). **Culture’s Consequences**. Sage, Beverly Hills, CA.
- House. R. J. (1996). “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory”, **Leadership Quarterly**, Vol.7, No 3.
- Howell. J. M., & Hall-Merenda, K. E.(1999). “The Ties That Bind: The Impact Of Leader-Member Exchange, Transformational And Transactional Leadership, And Distance On Predicting Follower Performance”, **Journal Of Applied Psychology**, 84(5), 680.
- Howell. J. P. ve Costley. D. L. (2001). **Understanding Behaviours for Effective Leadership**, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hunt. J.G. Schermerhorn. J.R., Osborn, R.N. (2002). **Organizational Behavior** (7. Edition). John Wiley & Sons, Inc.
- İmrek, M. Kemal, İrmak. (2004). **Lider Olmak**, İstanbul, Beta Basım.
- İnce, M, Gül, Hasan.(2005). **Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi.
- İnce. M. ve Oktay. E. (2006). “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi**, Sayı 10, Yıl 9.
- Jaskyte . (2004). “Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in Nonprofit organizations”, **Nonprofit Management and Leadership**, 15(2), pp.153-168.

- Judge. T. A. & Piccolo, R. F. (2004).** “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Validity”, **Journal of Applied Psychology**, 89(5), pp. 755-768.
- Karip. E. (1998).** “Dönüşümcü Liderlik.”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4(16): s. 443-465.
- Keçicioğlu. T. (2003).** **Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci Ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik Ve Liderler**, Okumuş Adam.
- Keçicioğlu. T. (1998).** **Liderlik ve Liderler**, KalDer Yayınları, İstanbul.
- Kets De Vries, M. F. (2011).** **The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations**. John Wiley & Sons.
- Kets. De Vries M. F. R, Miller. D. (1986).** “Personality, Culture And Organization”, **Academy of Management Review**, 11(2), pp. 6-17.
- King . N, and Anderson, N. (1995).** **Innovation and Change in Organizations**. New York: Routledge.
- Kirell. Ç. (2001).** "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), s.43-59.
- Koçel . T. (2014).** **İşletme Yöneticiliği**, 14 ve 15 Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel. T. (2018).** **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul.
- Koçel. T.(2011).** **İşletme Yöneticiliği (13. Baskı).** , İstanbul: Beta Yayınları.
- Koh. W.L. Steers, R.M. ve Terborg. J.R. (1995).** “The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore”, **Journal of Organizational Behavior**, 16(4), pp. 319-333.
- Köksal , K. (2007).** “Yükseköğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kolasa. B. J. (1969).** **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İU İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Kuh , G. D. & Witt, E. J. (2000).** “Culture in American colleges and universities”, in Brown II, M. C. (ed.). **Organization and governance in higher education**, ASHE Reader Series. Boston: Pearson.
- Kuhnert. Karl W. & Lewis. Philip. (1987).** “Transactional And Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, 12.4: 648-657.
- Kuyzu. Ş. D. (2007).** "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kahramanmaraş.
- Liam Delaney & Emily Keaney. (2006).** “Cultural Participation, Social Capital and Civil Renewal in the United Kingdom: Statistical Evidence from National and International Survey Data”, **Dublin: Economic and Social Research Institute, and London: Institute for Public Policy Research**, March.
- Lunenbur . F. C. (2012).** “Power and Lidership: An İnfluence Process”, **International Journal of Management, Business, and Administration**, Vol.15, No.1.
- Luthans. F. (1995).** **Organizational Behavior**, New York: McGraw-Hill Inc.

- Luthans. F.** (2011). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, Mcgraw-Hill.
- M.Can .** (2018). “ Motivasyon Araçlarının Kuşaklar ve Örgüt Kültürü Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**) Gazi Üniversitesi- Ankara.
- Mahdinezhad. M. & Suandi. B.** (2013). “Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders”, **International Education Studies**, 6(11), pp. 29-34.
- MAKALELER**
- Mansurova. S.** (2017). “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama “,(**Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi**) , İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Masland. A. T.** (1985). “Organizational Culture İn The Study Of Higher Education”, **The Review of Higher Education**, 8(2), pp. 157-168.
- Mcgregor. D.** (1960). **The Human Side Of Enterprise**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Meydan C. H. ve Polat. M.** (2010). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 65, Sayı 4.
- Michaelsen.L. K.** (1973). "Leader Orientation, Leader Behavior, Group Effectiveness and Situational Favorability: An Empirical Extension of the Contingency Model", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 9.
- Murat. G. ve Açikgöz. B.** (2008). “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, **Kamu-İş Dergisi**, 10(2), s. 153-171.
- Neumann Y. Neumann. E.F.** (1999). “The President And The College Bottom Line: The Role Of Strategic Leadership Styles”, **The International Journal of Educational Management**,13 (2), s. 73- 79.
- Nikezic. S ve Sobhani, Stojkovic. D. Djurovic. B. ve Djordjevic. A.** (2013). " Leadership Network Blake, Mouton and Mccanse: Case Study - Leadership Styles and Dimensions in One of the Local Self-Governments in Serbia", **International Journal for Quality Research**, Vol. 7, No 3, 489-504.
- Nişanci. Z.** (2012). “Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımalar”, **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 1(1), s. 1279-1293.
- Northouse. P.G.** (2016). **Leadership: Theory and Practice**, Sage Publications, California.
- Odumeru J. A. ve Ifeanyi. G. O.** (2013). “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, **International Review of Management and Business Research**, 2(2), pp. 355–61.
- Ölçer. F.** (2008). “Dönüşümcü Liderlik”, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, (Editörler Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer), Seçkin Yayınevi, Ankara, s. 127- 181.
- Osborn. R. N. ve Marion R.** (2009). “Contextual Ladership, Transformational Leadership and The Performance of International Innovation Seeking Alliances”, **The Leadership Quarterly**, 20, pp. 191– 206.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L.** (1985). “Organizational Culture”, **Annual Review of Sociology**, 11, pp. 457-483.

- Özalp. İ. Eren. Gül. ve Öcal. H. (1992).** " Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1.- 2.
- Özden. Y. (2010).** **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler.** Pegem Akademi.
- Özkara .Z.U. (2011).** " Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerinde Ampirik Bir Uygulama ". (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi) , Gazi Üniversitesi –Ankara.
- P. M. (2002).** **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Patterson, Gregory. Ml, et al. (1993).** "Action of Tolytoxin On Cell Morphology, Cytoskeletal Organization, And Actin Polymerization", **Cell Motility And The Cytoskeleton**, 24 (1) , 39-48.
- Peters. T.J. and Waterman. R.H. (1982).** **In Search of Excellence**, Harper & Row, New York, NY.
- Peters.Ç. T., & WATERMAN. R. H. (2006).** **In Search Of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies**, New York, NY: Collins Business Essentials.
- Pettigrew. A. (1979).** "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 24 (4), pp.571-581.
- Quinn , R. E., & Cameron, K. (1983).** "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence". **Management science**, 29(1), pp.33-51.
- Riggio. R. E. (2009).** **Introduction To Industrial Organizational Psychology** (5th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins. S. P. (1994).** **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (çev. A. Öztürk), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları.
- Sabuncuoğlu. Z. (2012).** **İnsan Kaynakların Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu. Z. Tüz V. M. (2013).** **Örgütsel Davranış**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu. Z. ve Tüz. M. (1998).** **Örgütsel Psikoloji**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu.Z.Tüz M. (2008).****Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa.
- Şahin. F. (2012).** "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı 1.
- Sashkin. M. & Rosenbach.W. E. (1990).** **Organizational Culture Assessment Questionnaire**. Marshall Sashkin.
- Scandura. Teri, A. & Williams. Ethlyn A. (2004).** "Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring", **Journal of Vocational Behavior**, 65(3), pp. 448-468.
- Schein , E. H. (2005).** "Taking organization culture seriously". In Rothwell, W. J. & Sullivan, R. (Eds.) **Practicing organization development**. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp. 365-375

- Schein. E. H.** (2005). "Taking organization culture seriously". In Rothwell, W. J. & Sullivan, R. (Eds.) **Practicing organization development**. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp. 365-375
- Schein. E. H.** (2004). **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, Jossey- Bass, San Francisco.
- Schein. E. H., Çev. Atila Akbaba.** (2002). "Örgütsel Kültür", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı 3, s. 8.
- Schein. E.H.** (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: JosseyBass.
- Schein. E.H.** (2004). **Organizational Culture And Leadership**, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schneider. B.** (1975). "Organizational climates: An Essay", **Personnel Psychology**, 28, pp. 447-479.
- Seltzer J. ve Bass. B.** (1990). "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration". **Journal of Management**. 16(4), pp. 693-703.
- Seymen. O.A.** (2008). **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezgin. M. Bulut. B.** (2013). "Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı 2.
- Sıgırcı.Ü. Tıgılı M.** (2006). "Hofstede'nin «Belirsizlikten Kaçınma» Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", **İ.İ. B.F Dergisi**, Cilt XXI, Sayı 1, 327-342.
- Sinanoğlu. A. F.** (2006). " Atatürk'ün Kişiliğinde Bilgelik Vasfının Tezahürü ve Toplum Hayatına Yansıması", **AÜİFD**, Cilt: 47, Sayı 1.
- Şişman. M.** (1994). **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları no:732, Eskişehir.
- Şişman. M.** (2007). **Örgütler ve Kültürler** (2. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Smith. antony.** (2009). **Milli Kimlik**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Smith. P.** (2001). **Cultural theory: An introduction**. Blackwell: Oxford University Press. York: Harper&Brothers.
- Stewart. J.** (2006). "Transformational Leadership. An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood", **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, 54, 1-29.
- Stewart. M.** (2010). " Theories X and Y, Revisited", **Oxford Leadership Journal**, Vol. 1, Issue 3.
- Su-Chao, Chang and Ming-Shing Lee.** (2007). "A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction", **The Learning Organization**, 14(2), 2007, pp. 155-185.
- Sun, S.** (2008). "Organizational Culture and Its Themes", **International Journal of Business and Management**, 3 (12), s. 137-141.
- Tabak. A.** (2001). "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", **KHO Bilim Dergisi**, 6 (2), s. 1-12.
- Taşkıran. E.** (2006). "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 17, Sayı 2.

- Terzi. A.R.** (2000). **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tichy N. M., & Devanna. M. A.** (1986). **The Transformational Leader**, New York: John Wiley.
- Tikici. M. Deniz. M.** (1998). **Örgütsel Davranış**, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Tokatli.N.M.** (2016)
- Töremen .Fatih ve Yasan. Tezcan.** (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 28 (2), s. 27-39.
- Triece. H. M. and Beyer J. M.** (1993). **The Cultures of Work Organizations**, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Trkin.S.** (2008). **Sihirli Liderler**, Kumsaati Yayınları, İstanbul.
- Tunçbilek . B.** (2013). “ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü ”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**) , Başkent Üniversitesi- Ankara.
- Tuncer. P.** (2011). " Örgütsel Değişim ve Liderlik", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 80.
- Türker .F.** (2007). “Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi (Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği)”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- T.D.K.** (2019).
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K .**(2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2 Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ültanir. G.** (2003). “Eğitim ve Kültür İlişkisi-Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(3), pp. 291-309.
- Unutkan. G.A.** (1995). **İşlemelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. Türkmen Kitabevi.
- Veenstra. K. Turner J. Reynolds. K. & Haslam. A.** (2003). “Social Identity And Leadership: A New Look At The Role Of Leadership Style”, **Australian Journal of Psychology**, 55, pp. 66-70.
- Vural, Z. Beril. A, & Coşkun, Gül.**(2007). **Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme**. Nobel Yayın Dağıtım.
- Waldman. D. A. and Yammarino. F. J.** (1999). “CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects.” **Academy of Management Review**, 24, pp. 266–285.
- Warrick. D. D.** (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: “Integrating transformational leadership and organization development”. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics** , 8 (5), 11-26.
- Wegner . L.** (2004) . “Organizational Leaders And Empowered Employees: The Relationship Between Leadership Styles, Perception Of Styles, And The Impact On Organizational Outcomes”, (**Unpublished PhD Thesis**), Capella University.
- Wilkins. A. L.** (1984). “The Creation Of Company Cultures: The Role Of Stories And Human Resource Systems”, **Human Resource Management**, 23(1), pp. 41-60.
- Wilkins. A.L. and Ouchi. W.G.** (1983). “Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture And Organizational Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, No. 42, pp.468-481.

- William. Raymond.** (1995). **The sociology of culture.** University of Chicago Press.
- Williams, Michael .** (2005). “Mastering Leadership”, Second Edition, Thorogood Press, UK, 2006. WĞLLĞAMS, Michael, “**Leadership For Leaders**”, Thorogood Publishing, USA, 2005.
- Yeşil. S.** (2013). “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(44), s. 52-81.
- Yılmaz . M. K.** (2011). “Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör Ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi**), Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl. G.** (2010). **Leadership in Organizations.** Pearson Education: New Jersey.
- Yukl. G.** (2013). **Leadership in Organizations (8th Ed).** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik A.**(1998). “Managers and leaders: Are they different?” **Harvard Business Review on Leadership**, Boston: Harvard Business School Publishing, pp. 61-88.

EKLER

Ek 1: Anket Soruları

Ek 2: Etik Kurul Kararı



Ek 1: Anket Soruları

Sayın Katılımcı ,

Bu araştırma dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıda sorulan soruları samimiyetle cevaplanmalarınızı rica ediyorum. Bu anketin sonunda ortaya çıkacak sonuçlar, bilimsel amaç için değerlendirilecektir ve cevaplarınız tamamen gizlilik içinde tutulacaktır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretlemenizi ve hiç bir soruyu boş geçmemenizi rica ediyorum. Vereceğiniz cevaplar tezimin ilerlemesi için önem katacaktır. Göstermiş olduğunuz sabır ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

İstanbul Aydın Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
Khan Muhammed Rajabi

BÖLÜM I DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız	20-30 ()	30-40 ()	41-50 ve üstü ()
Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()	
İdarede çalışma süreniz	0-50 yıl ()	6-10 yıl ()	11 yıl ve üstü ()
Göreviniz	Müdür v Yönetici ()	Doktor ve Hemşire ()	İdari Personel ()
Öğrenim durumunuz	Lise ()	Ön lisans ve Lisans ()	Lisans ve Üstü ()

BÖLÜM II
ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK (DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ)
ÖLÇEĞİNİN BOYUTLARI

		Hiçbir Zaman	Arada Bir	Bazen	Oldukça Sık	Her zaman
1	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.					
2	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
3	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.					
4	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
5	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.					
6	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.					
7	Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.					
8	Güç ve güven duygusu sergiler.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşur.					
10	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.					
11	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.					
12	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.					
13	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.					
14	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.					
15	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.					
16	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.					
17	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.					
18	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
19	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.					
20	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.					
21	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.					
22	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.					
23	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.					
24	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.					
25	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.					
26	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.					
27	Tüm hataların kaydını tutar.					
28	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.					
29	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.					
30	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.					
31	Bir şey işliyorsa, dokunma!" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.					
32	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.					
33	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.					
34	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.					
35	Karar vermekten kaçınır.					
36	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.					

(Kaynak: Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass, **Multifactor Leadership Questionnaire: Instrument and Scoring Guide (Form 5X-Short), English and Turkish Versions**, Mind Garden, USA, 1995,s.17-18.)

BÖLÜM III ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNİN BOYUTLARI

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Yöneticiler işle ilgili çoğu kararlarını astlarına sormadan almalıdır.					
2	Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.					
3	Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanlarının görüşlerini almalıdır.					
4	Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.					
5	Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemeli; kendileri yapmalıdır.					
6	Çalışanlara verilen görevlerin tanımlanması ve detaylandırılması önemlidir,böylelikle çalışanlar her zaman kendilerinden ne beklediğini bilirler					
7	Yöneticiler, çalışanlarının prosedürleri yakından takip etmelerini beklerler.					
8	Kurallar ve düzenlemeler, kurumların çalışanlarından beklentileri hakkında bilgi vermeleri açısından önemlidir.					
9	Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerinde yardımcıdır.					
10	Çalışma talimatları (kuralları),çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için önemlidir.					
11	Toplantılar, bir erkek başkanlığına yürütüldüğünü zaman genellikle daha etkili geçmektedir.					
12	Profesyonel kariyere sahip olmak bir erkek için bir bayana göre daha önemlidir.					
13	Erkekler problemleri genellikle mantıksal tahlillerle çözerler; bayanlar ise sezgisel tahlillerle çözerler.					
14	Organizasyonel (kurumsal) problemleri çözmek genellikle aktif ve zorlayıcı bir yaklaşım gerektirir.Bu yaklaşım erkeklere özgüdür.					
15	Üst düzey mevkilerde bayanların yerine erkeklerin bulunmaları tercih edilir.					
16	Çalıştığınız ekibin refahı, kişisel ödüllerinizden daha önemlidir.					
17	Çalıştığınız ekibin başarısı,bireysel başarınızdan daha önemlidir.					
18	Çalıştığınız ekipte yer alan kişiler tarafından Kabul edilmek çok önemlidir.					
19	Çalışanlar öncelikle ekibin menfaatini göz önünde bulundurmalı,ardından hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdır.					

(Kaynak: Ming-Yi Wu, "Comparing Expected Leadership Styles in Taiwan and the United States: A Study of University Employees", **China Media Research**, Vol.4, No.1, 2008, s.41-42.)

Ek 2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/09/2020-2916



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

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Khan Muhammed RAJABI

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

Bilgilerinize rica ederim.

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

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BELC3EPER>

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

Bilgi için: Tuğba SÜNNETÇİ
Unvanı: Enstitü Sekreteri





ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Khan Muhammed RAJABI

Öğrenim Durumu:

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

Lisans: : Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
: İnşaat Mühendisliği 2002-2007

Lise: : Habibiya Bamyan Lisesi
Afganistan

Mesleki Deneyim

: Ariana Afgan Hava Yolu
İstanbul Atatürk Havalimanı Gümrük Müdürlüğü, 77 inşaat (construction) Herat,
Doshanbe Cargo ve Afganistan İstanbul Başkonsolosluğu- İstanbul

