



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme

**LİDERLİK ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ:
HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA**

Hülya ÇAĞLAR ÇELEBİOĞLU

Doktora Tezi

Danışman

Doç. Dr. Murat BOLELLİ

İstanbul, 2024

**LİDERLİK ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA**

Hülya ÇAĞLAR ÇELEBİOĞLU

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2024

“Hülya ÇAĞLAR ÇELEBİOĞLU” tarafından hazırlanmış ve 25.01.2024 tarihinde sunulmuş
“LİDERLİK ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ:
HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA” başlıklı tez
İşletme Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Murat BOLELLİ

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Murat BOLELLİ

İşletme Bölümü,

Altınbaş Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Yönetim Bilişim Sistemleri
Bölümü,

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Doç. Dr. Hüseyin EKİZLER

İşletme Bölümü,

Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Esin YÜCEL
KARAMUSTAFA

Uluslararası Ticaret ve
Finansman Bölümü,

Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül
BAYRAKTAROĞLU GÜNER

İşletme Bölümü,

Altınbaş Üniversitesi

Bu tezin Doktora tezi olarak bütün şartları sağladığımı beyan ederim.

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Hülya ÇAĞLAR ÇELEBİOĞLU

İmzası

X

ÖZET

LİDERLİK ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

ÇELEBİOĞLU ÇAĞLAR, Hülya

Doktora, İşletme Ana Bilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Doç. Dr. Murat BOLELLİ

Tarih: Ocak/2024

Sayfa: 222

Bu tez ekonomilerin global seviyede kriz ve belirsizliklerle mücadele ettiği, örgütlerin yoğun rekabet koşulları altında yaşamlarını devam ettirmek zorunda olduğu güncel piyasa koşullarında liderlik, örgüt kültürü gibi kavramların örgütlerin dayanıklılığını etkileyeceği öngörüsü ile hazırlanmıştır. Havayolu işletmeleri özelinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı örgütlerin dayanıklılık geliştirme çabalarına katkı sunmaktır. Bu bağlamda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılığı anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediği ve örgüt kültürünün mevcut ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin bulunup bulunmadığı araştırmanın temel problemleri olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri farklı birim ve statüde 466 havayolu çalışanının katılımı ile elde edilmiştir. Ortaya konulan araştırma modeli doğrultusunda belirlenmiş olan hipotezlere yönelik ilişki ve etki analizleri SPSS 26.0 programları, düzenleyicilik analizleri ise SPSS Process Macro (HAYES) eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda dönüşümsel ve pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Aktif etkileşimsel liderliğin ise anlamlı bir etkisi bulunmadığı saptanmıştır. Örgüt kültürü katılım, tutarlılık ve misyon boyutlarının dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde düzenleyici etkileri bulunduğu görülmüştür. Pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde ise sadece katılım ve

misyon boyutlarının istatistiki olarak anlamlı düzenleyici etkileri saptanmıştır. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün önemini vurgulayan çalışmaları desteklerken Havayolu işletmelerinde örgüt kültürünün liderlik tarzları ve örgütsel dayanıklılık ilişkisinde düzenleyici etkilerinin yanı sıra özellikle pasif etkileşimsel liderlik ile örgütsel dayanıklılık ilişkisinde mevcut ilişkinin anlamlılık düzeyini ve yönünü değiştirebilecek kuvvette olduğu görülmüştür. Bulgular literatür temelinde ve emniyet kültürü bağlamında tartışılarak araştırma, sonuç ve öneriler ile sonuçlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü, Örgütsel Dayanıklılık, Sivil Havacılık, Havacılık Yönetimi.



ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A RESEARCH CONDUCTED IN AIRLINE COMPANIES

ÇAĞLAR ÇELEBİOĞLU HÜLYA

PhD., Business Administration Department, Altınbaş University

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Murat BOLELLİ

Date: January/2024

Pages: 222

This thesis has been prepared with the prediction that concepts such as leadership and organizational culture will affect the resilience of organizations when economies are struggling with crises and uncertainties at the global level and organizations must survive under intense competitive conditions. The aim of the research, which was carried out specifically for airline companies, is to contribute to the resilience development efforts of organizations. In this context, whether transformational and transactional leadership styles significantly affect organizational resilience and whether organizational culture has a regulatory effect on the existing relationship were determined as the main problems of the research. The research data were obtained with the participation of 466 airline employees in different units and statuses. The relationship and impact analyses for the hypotheses determined in line with the research model were carried out using SPSS 26.0 programs, and regulatory analyses were carried out using the SPSS Process Macro (HAYES) plug-in. As a result of the analyses, transformational and passive transactional leadership had a statistically significant effect on organizational resilience. On the other hand, active transactional leadership had no significant effect. Organizational culture dimensions of participation, consistency and mission were found to have moderating effects on the effect

of transformational leadership on organizational resilience. In the effect of passive transactional leadership on organizational resilience, only participation and mission dimensions had statistically significant moderating effects. While the results of the research support the studies emphasizing the importance of organizational culture, it has been observed that organizational culture in airline companies has regulatory effects on the relationship between leadership styles and organizational resilience, as well as the strength that can change the significance level and direction of the existing relationship, especially in the relationship between passive transactional leadership and organizational resilience. The findings are discussed based on literature and in the context of safety culture and the research is concluded with conclusions and recommendations.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Culture, Organizational Resilience, Civil Aviation, Aviation Management.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
2. ARAŞTIRMANIN AMACI	5
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
3.1 LİDERLİK	6
3.1.1 Klasik Liderlik Teorileri	10
3.1.1.1 Büyük Adam Teorisi	10
3.1.1.2 Özellikler yaklaşımı	11
3.1.2 Davranışsal Yaklaşım	13
3.1.2.1 Ohio- State Üniversitesi araştırmaları	13
3.1.2.2 Michigan Üniversitesi araştırmaları	14
3.1.2.3 Yönetim Matriksi Modeli (Managerial Grid Model- Blake ve Mouton) ..	15
3.1.2.4 X ve Y Teorisi (McGregor).....	16
3.1.2.5 Sistem 4 Modeli (Rensis Likert)	17
3.1.3 Durumsallık Teorileri.....	18
3.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	20
3.1.3.2 Amaç Yol Yaklaşımı (House-Evans)	23
3.1.3.3 Hersey ve Blanchard Modeli	27
3.1.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Etkin Liderlik Modeli	29
3.1.4 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Öncesi Liderlik Tipleri.....	32

3.1.4.1 Otokratik liderlik	32
3.1.4.2 Demokratik liderlik-katılımcı.....	33
3.1.4.3 Tam serbestlik tanıyan liderlik	33
3.1.5 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	33
3.1.5.1 Adaptif liderlik	34
3.1.5.2 Karizmatik liderlik	35
3.1.5.3 Vizyoner liderlik.....	36
3.1.5.4 Hizmetkar liderlik.....	37
3.1.5.5 Otantik liderlik	37
3.1.5.6 Etkileşimsel liderlik.....	38
3.1.5.7 Dönüşümcü liderlik	41
3.1.6 Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması	45
3.1.7 Çağdaş Yönetim Anlayışı ile Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	47
3.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	49
3.2.1 Örgüt Kültürü Modelleri	53
3.2.1.1 Schein Modeli.....	53
3.2.1.2 Parsons Modeli	55
3.2.1.3 Harrison ve Handy Modeli	56
3.2.1.4 Kirsch – Trux’un Modeli.....	59
3.2.1.5 Graves Modeli	60
3.2.1.6 Hofstede Modeli	61
3.2.1.7 Deal ve Kennedy Modeli.....	65
3.2.1.8 Kilmann Modeli	67
3.2.1.9 Wallach Modeli	68
3.2.1.10 Cameron – Quinn Modeli.....	69

3.2.1.11 Ouchi “Teori Z” Modeli	72
3.2.1.12 Denison Modeli	74
3.3 ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK	82
3.3.1 Örgütsel Dayanıklılık Kavramının Boyutlarına İlişkin Çalışmalar	92
3.3.2 Örgütsel Dayanıklılığı Etkileyen Faktörler	100
3.3.3 Havacılıkta Örgütsel Dayanıklılık.....	102
3.4 DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ.....	104
3.4.1 Liderlik Örgüt Kültürü İlişkisi	104
3.4.2 Örgüt Kültürü Dayanıklılık İlişkisi	105
3.4.3 Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi	107
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	110
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	110
4.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODELİ	110
4.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	112
4.4 ARAŞTIRMA EVRENİ	112
4.5 ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ	113
4.6 ARAŞTIRMANIN KISITLARI	113
4.7 ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	114
5. ARAŞTIRMA BULGULARI	117
5.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	117
5.2 ARAŞTIRMADA KULLANILACAK ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ	119
5.3 GÜVENİRLİK ANALİZLERİ	126
5.4 YENİLENMİŞ ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	127
5.5 KORELASYON ANALİZİ	130

5.6 HİPOTEZ TESTLERİ.....	132
5.7 TARTIŞMA ve SONUÇ	152
REFERANSLAR	165
EK A.....	220
EK B	226



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: Tarihsel Süreçte Lider ve Liderlik Kavramına İlişkin Yapılmış Bazı Tanımlamalar.....	6
Tablo 3.2: Liderlik Davranışına Göre Liderlik Tarzları ve Örgütsel Verimlilik Düzeyi.....	18
Tablo 3.3: Etkin Liderlik Modeline Göre Durumsal Koşulların Sınıflandırılması.....	22
Tablo 3.4: Grup Üyelerinin Olgunluk Düzeyi ile Liderlik Tarzı İlişkisi.....	28
Tablo 3.5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılıklar.....	46
Tablo 3.6: Tarihsel Süreçte Örgüt Kültürü Kavramına İlişkin Yapılmış Bazı Tanımlamalar.....	50
Tablo 3.7: Güç Mesafesi Boyutunun Toplumsal Yaşama Yansımaları.....	62
Tablo 3.8: Bireycilik- Toplumculuk Boyutunun toplumsal Yaşama Yansımaları.....	63
Tablo 3.9: Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun toplumsal Yaşama Yansımaları.....	64
Tablo 3.10: Eril-Dişi Toplum Yapılarının Toplumsal Yaşama Yansımaları.....	65
Tablo 3.11: Deal ve Kennedy Modelinde Örgüt Kültürü Tipleri.....	66
Tablo3.12: Ouchi ‘Nin Örgüt Kültürü Tipleri Karşılaştırması.....	73
Tablo3.13: Denison Örgüt Kültürü Ana ve Alt Kavramsal Boyutları.....	75
Tablo 3.14: Dayanıklılık ve Örgütsel Dayanıklılık Kavramına İlişkin Bazı Tanımlar.....	85
Tablo 4.1: Araştırma Evreni.....	113
Tablo 4.2: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Ana ve Alt Boyutları.....	116
Tablo 5.1: Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	117
Tablo 5.2: Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	121
Tablo 5.3: Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	123

Tablo 5.4: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 5.5: Araştırmada Kullanılan Ölçek Ve Alt Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 5.6: Araştırma Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 5.7: Araştırma Değişkenleri Korelasyon Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 5.8: Regresyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 5.9: Regresyon Modeli Kısmi Korelasyon Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması...	137
Tablo 5.10: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.....	139
Tablo 5.11: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Tutarlılık) Değişkeni Düzenleyicilik Analizi.....	141
Tablo 5.12: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Misyon) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.....	143
Tablo 5.13: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.....	146
Tablo 5.14: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Tutarlılık) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.....	148
Tablo 5.15: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Misyon) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.....	150
Tablo 5.16: Araştırma Ön Hipotezleri Test Sonuçları.....	152

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Ohio State Çalışmalarına Göre Lider Davranış Çeşitleri.....	14
Şekil 3.2: Yönetim Matriksi.....	18
Şekil 3.3: Hersey ve Blanchard Durumsallık Modeli.....	28
Şekil 3.4: Farklı Etkinlik Düzeylerinde Görülen Liderlik Tarzları	30
Şekil 3.5 :Etkileşimci Liderlik.....	38
Şekil 3.6: Liderlik Kodu.....	48
Şekil 3.7: Harrison ve Handy Örgüt Kültür Modeli.....	56
Şekil 3.8 :Cameron ve Quinn (Rekabetçi) Örgüt Kültürü Modeli.....	70
Şekil 3.9: Denison Örgüt Kültürü Modeli (Ana Boyutlar).....	75
Şekil 3.10: Kültürel Değerler Modeli.....	80
Şekil 3.11: Multidisipliner Dayanıklılık Çerçevesi.....	84
Şekil 3.12: Dayanıklılık Modelleri ve İlişkilendirildiği Kavramlar.....	89
Şekil 3.13: Dayanıklılığın Sınıflandırılması	90
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	110
Şekil 5.1 : Yenilenmiş Araştırma Modeli.....	128
Şekil 5.2: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.....	140
Şekil 5.3: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Tutarlılık) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.....	142
Şekil 5.4: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Misyon) Değişkeni Düzenleyicilik Analiz Grafiği.....	144
Şekil 5.5: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.....	149

Şekil 5.6: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.....	151
Şekil 5.7: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Misyon) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.....	153



KISALTMALAR

CRM	: Crew Resource Management
EKY	: Ekip Kaynak Yönetimi
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyet Teşkilatı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
TASSA	: Türkiye Havayolları Kabin Memurları Derneği
TALPA	: Türkiye Havayolları Pilotları Derneği
TGS	: Turkish Ground Services
THY	: Türk Hava Yolları
UTED	: Uçak Teknisyenleri Derneği

1. GİRİŞ

Küresel belirsizliklerin ve ekonomik krizlerin yarattığı değişen piyasa ve rekabet koşulları, bu koşulların gerektirdiği hızlı değişim ihtiyacı sonucunda örgütsel esneklik, çevik yönetim, örgütsel dönüşüm, dijital dönüşüm, örgütsel dayanıklılık gibi kavramların gerek iş dünyası gerekse bilimsel araştırmalar açısından önemi giderek artmaktadır (Robb, 2000). Örgütsel dayanıklılık daha önce farklı disiplinlerde sıkça çalışılmış olmakla birlikte işletme bilimi açısından görece yeni olan kavramlardan biridir (Coutu, 2002).

Bir örgütün sürdürülebilirliği noktasında yaşamsal önemi bulunan kavramlardan biri olan örgütsel dayanıklılık literatürde; Örgütlerin hızla koşullara adapte olabilecek ve rakiplerine göre kendini hızla toparlayacak dirençle sahip olması (Lombardi, PinaeCunha ve Giustiniano, 2021), örgütün rekabetin yüksek olduğu koşullar altında hayatını sürdürebilmek, gelişimini devam ettirebilmek için ihtiyaç duyduğu sistemsel çeviklik ve sağlamlık, beklenmedik formlarda karşılaşılan zorlukları özümseme, zorluklardan öğrenme, zorluklara gereken yanıtı verme kapasitesi (Duchek, 2020; Sutcliffe ve Vogus, 2003) gibi farklı ifadelerle yer almaktadır. Bu bağlamda ekonomik çalkantı, belirsizlik durumunda, hızlı ve isabetli karar almak, işletmenin şartlara uyumunu sağlamak, fırsatları değerlendirmek, yeniden yapılandırabilmek kısacası dinamik yeteneklerini çalışanın yeterliliği, desteği ile uygulamaya geçirebilmek riskleri süreklilik arz edecek şekilde yönetebilmek yaşamsal önem taşımaktadır (McAslan, 2010). Örgütsel dayanıklılık bağlamında bilgi, teknoloji, insan gibi kaynakların, rekabet avantajı yaratacak şekilde hızla yapılandırılması, koordinasyonu, yönlendirilmesi, örgütsel süreçlerin esnekliği ve çevikliği sıklıkla belirsizlik durumu ile ilişkilendirilmektedir. Beklenmedik veya olağanüstü durumlarda sadece, gereken tepkiyi zamanında verebilecek örgütlerin yaşamlarını sürdürebilecekleri ifade edilmektedir (Lengnick-Hall , Beck, ve Lengnick-Hall, 2011). Bir örgütün finansal kaynaklarının yanı sıra, sahip olduğu bilgi, öğrenme kapasitesi, sosyal kaynakları dayanıklılığına destek veren itici güçlerdir (Duchek, 2020). Bununla beraber örgütsel dayanıklılık sadece kriz yönetimi veya strateji ile açıklanabilir bir durum değildir. Aynı zamanda örgüt üyelerinin de beklenmeyene karşı dayanıklılığını gerektirir. Dayanıklı örgütler çalışanlarını bilgi paylaşımı yoluyla güçlendirerek, destekleyerek paylaşılan bir kültür oluşturmaktadır. Bu şekilde çalkantılı dönemler herkesin kendi rolüne ve ortak vizyona etrafında kenetlenmesi sayesinde daha kolay aşılmaktadır (Southwick, Martini,

Charney, Southwick ve 2017). Tüm bunlara ilave olarak bir örgütün bulunduğu koşullara uyum sağlaması ve kriz sonrası hızla kendini toparlaması noktasında liderin tutum ve davranışları kritik öneme sahiptir (Lombardi ve diğerleri, 2021; Southwick ve diğerleri, 2017). Çalışanları farklı durumlara karşı uyanık olmaya teşvik etmek, öğrenme süreçlerinin etkinliğini artırmak yoluyla ortaya konulan lider davranışları aynı zamanda onları sıra dışı durumlara hazırlamaktadır. (Giustiniano, Cunha, Simpson, Rego, ve Clegg, 2020).

Başka bir ifade ile liderlik örgütlerde sadece doldurulması gereken bir pozisyon olmayıp içinde bulunulan duruma uygun liderlik tutum ve davranışlarının dengeli bir şekilde gösterilmesidir. Bu bağlamda kapsadığı beceri ve yetkinliklerle, örgüt kültürünün güçlendirilmesi noktasında kritik önemi, belirsizlik, kriz ortamında alınan kararlar ve sürdürülen stratejilerle gerek işletmenin finansal sonuçlarının sürekliliğini gerekse çalışanın pozitif psikolojik desteğini sağlayarak işletmenin uyum yeteneğini, esnekliğini artırmak yoluyla dayanıklılığına katkı sunacak önemli kavramlardan birinin liderlik olacağı görülmektedir (Karaköse, 2019; Tved, Tommelein, Klagegg ve Wong, 2023).

Özetle örgütün bulunduğu koşullara uyum göstermesi başka bir ifade ile dayanıklı ve sürdürülebilir olması açısından finansal kaynakları ile irdelenmesi gereken kavramlar arasında insan kaynağının stratejik becerikliliği ve rekabetçiliği ile öğrenme yeteneği ve örgüt kültürü gösterilmektedir (Pal, Torstenssona, ve Mattila, 2014). Bu bakış açısı ile örgütsel performansın, rekabet avantajının önemli etkenlerinden biri olan aynı zamanda yöneticilerin liderlik becerilerinin etkinliğini artıran başka bir ifade ile liderlik becerilerini etkileyebilme özelliği taşıyan kavramlardan biri olan örgüt kültürü örgütün dayanıklılığını da etkilemektedir. Bu yönü ile örgüt kültürünün liderlikle örgütsel dayanıklılık ilişkisi bağlamında düzenleyici olabileceği öngörülmektedir.

Örgütsel dayanıklılık kavramının, belirsizlik koşullarında değişikliklere hızlı yanıt verebilmek, belirsizliği yönetebilmek, süreci güçlenerek aşabilmek ve benzer durumlara karşı deneyim kazanabilmek adına tüm boyutları ile irdelenmesi sağlıklı olacaktır. Bu bakış açısıyla yapılacak çalışmada yöneticilerin liderlik tarzı ve örgüt kültürü kavramları, örgütün dayanıklılık düzeyi açısından önemli birer parametre olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın gerçekleştirileceği havacılık sektörü yaşanan küresel krizlerden (Körfez Savaşı, Petrol Krizi, 11 Eylül Terör Saldırısı, SARS, 2009 Ekonomik Krizi, Rusya Ukrayna Savaşı vb.) ciddi etkiler almaktadır (Erim, 2012; Hopancı, Akdeni ve Şahin, 2021). Yakın geçmişte yaşanan pandemi süreci de bu durumun izlenen en yakın örneğidir. Havacılık sektöründe yaşanan daralmaya bağlı olarak gerek iş gerekse turistik amaçlı uçuşların azalması, seyahat yasakları veya kapanmalar sebebi ile duran operasyonlar neticesinde sivil havacılık alanında hizmet veren havayolu şirketlerinin süreçten ciddi anlamda etkilendikleri görülmektedir. Bu bağlamda küresel krizlere karşı oldukça hassas ve rekabetin yüksek olduğu bir sektör olması sebebi ile sivil havacılık alanında hizmet veren havayolu işletmeleri açısından dayanıklılık kavramının önemi giderek artırmaktadır. Tüm bu gelişmelerden bağımsız olmak üzere yaşanan küresel kriz öncesi havacılık sektörü, makine öğrenimi, yapay zekâ kullanımı gibi teknolojik bir dönüşüme hazırlanmakta ve birçok havayolu sektörde rekabet edebilirlik avantajını korumak adına bu kaçınılmaz dönüşümün alt yapısını hazırlamaya çalışmakta iken, bu süreçte öncelikle hayatta kalmak işletmelerin birinci önceliği haline gelmiştir. Başka bir ifade ile havayolu işletmelerinin gerek rekabet avantajı elde etmek gerekse ekonomik yaşamlarını sürdürmek için bugün olduğu gibi gelecekte de teknolojik değişime ve belirsizliklere yanıt verebilecek dayanıklılıkta olmaları kaçınılmaz gibi görünmektedir.

Örgütsel dayanıklılık kavramına yönelik literatürde yapılan çalışma sayısı farklı kaynaklarda incelenmiştir. Web Of Science veri tabanında yapılan 200 makale incelenmek suretiyle elde edilen araştırma bulgularına göre 2018-2022 yılları arasında yönetim ve genel işletme alanında tespit edilmiş olan bu makalelerde yer alan ortak anahtar kelimelerinin dağılımı aşağıda verilmektedir (Tolay ve Güleriyüz, 2022).

2019 yılında önce yapılan araştırmalar; terörizm ve iklimsel değişiklikler bağlamında dönüşümcü liderlik, kriz, kalite ve risk yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, sosyal sermaye, psikolojik sermaye, uyum ve esneklik kapasitesi, örgütsel sürdürülebilirlik gibi konulara yoğunlaşmaktadır.

2019-2020 yılları arasında öne çıkan konuların ise; örgütün performansı, tedarik zincirinde dayanıklılık, çeviklik, uyum gösterme yeteneği, örgütsel dinamik yetenekler, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik olduğu görülmektedir.

2020 ve devamında pandemi sürecinin etkilerinin görüldüğü çalışmalarda ise; örgüt ve bireyin performansı, örgütün dayanıklılık kapasitesi, örgütün esneklik ve uyum kapasitesi, bireyin psikolojik dayanıklılığı, örgütsel hafıza, örgütsel zeka, örgütün operasyon süreçlerinde gösterdiği dayanıklılık gibi konular öne çıkmaktadır.

Ulusal tez merkezi incelendiğinde örgütsel dayanıklılık kavramına yönelik 6 tanesi yüksek lisans 12 tanesi doktora tezi olmak üzere 18 adet tez bulunduğu ve bu tezlerden sadece iki tanesinde liderlik çalışıldığı, örgüt kültürü dayanıklılık ilişkisine yönelik tezin bulunmadığı görülmektedir. Havayolu işletmelerinde örgütsel dayanıklılık, liderlik tarzları ve örgüt kültürü kavramlarının birlikte incelendiği bir çalışmanın ise bulunmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarının bu yönüyle genel işletme, yönetim literatürüne ve havacılık sektörüne önemli katkı sağlayacağı görülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Havacılık gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak yarattığı istihdam olanakları ile ülke ekonomisine ciddi katkı sağlayan katma değeri yüksek bir sektördür. Sektörün ülkemizde doğrudan ve dolaylı olarak yarattığı istihdam 200.000'in üzerindedir (Berilsu Çevik ve Arslan, 2021). Bununla beraber rekabetin her geçen gün keskinleştiği, küresel belirsizliklere, değişen teknolojik çevreye rağmen, sürdürülebilirlik ve rekabet gücünü koruma gerekliliğinin de yüksek olduğu bir sektördür. Yakın geçmişte yaşanan ve doğası itibarı ile çok fazla belirsizlik içeren pandemi, 2020 sonunda hava yolu şirketlerinin uçaklarının yaklaşık %50'sinin yerde kalmasına sebep olmuştur. Bu durumun sektöre maliyetinin oldukça yüksek olduğu EUROCONTROL tahmin raporları ile belgelenmiştir. Raporlarda bahsedilen senaryolar doğrultusunda sektörün iyi ihtimalle 2023 sonunda, ikinci senaryoya göre 2025, en olumsuz senaryo ile 2028 yılında pandemi öncesine döneceği öngörülmektedir (EUROCONTROL, 2020). Yarattığı istihdam ve diğer sektörler üzerindeki katalizör etkisi düşünüldüğünde sektördeki daralmanın ülke ekonomisi açısından önemi daha iyi anlaşılabilecektir. Bu bakış açısı ile örgütsel dayanıklılık gerek havacılık örgütleri gerekse ülke ekonomisine katkısı bağlamında düşünülmesi gereken ve önemi giderek artan bir kavramdır. Literatürde yapılan ön araştırmalar sonucunda çalışmanın temel amaçları şu şekilde somutlaştırılmıştır; Havacılık sektöründe hizmet veren örgütlerin, dayanıklılık düzeyleri ile güncel liderlik tarzları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi anlamak, havacılık sektöründe dayanıklılığa pozitif anlamda etki edebilecek liderlik tarzlarını öngörebilmek, öncelikli olarak havacılık sektöründe hizmet veren kuruluşlar olmak üzere benzer ve farklı işkollarında dayanıklılığı yönetme çalışmalarına yön göstermek ve benzer araştırmalara öncülük etmektir. Bu amaçlar doğrultusunda tespit edilen ve yanıtı aranacak başlıca araştırma soruları şunlardır:

- a. Dönüşümcü liderlik dayanıklılığı etkiler mi?
- b. Etkileşimci liderlik dayanıklılığı etkiler mi?
- c. Liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında ilişki var mıdır?
- d. Örgüt kültürü ile dayanıklılık arasında ilişki var mıdır?
- e. Örgüt kültürünün, liderlik tarzları ve örgütsel dayanıklılık ilişkisinde düzenleyici rolü var mıdır?

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1 LİDERLİK

Liderlik kavramı bilimsel olarak 19. yüzyılın ortalarında çalışmalara konu olmakla birlikte, ortaya çıkışı ve gelişimi noktasında, insanlık tarihi kadar eski, çok yönlü aynı zamanda dinamik ve karmaşık bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Sosyal bilimler alanında üzerinde en çok çalışılmış fakat buna rağmen henüz az bir kısmına hâkim olunan bir kavram olduğu yönünde ortak görüşler mevcuttur (Bennis, 2009). Kavrama ilişkin literatürde çok fazla sayıda tanım bulunmakla beraber farklı bakış açılarıyla farklı boyutlarda irdelenen bir kavram olması sebebi ile üzerinde uzlaşa sağlanan ortak bir tanımının bulunmadığı görülmektedir (Gosling, Jones, Sutherland ve Dijkstra, 2012). Stogdill, kavrama yönelik taramalar gerçekleştirdiği süreçte bu durumu neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar tanım olduğu şeklinde yorumlamaktadır (Stogdill ve Bass, 1981).

Çalışmada lider ve liderlik kavramlarına yönelik gerçekleştirilmiş araştırmalar taranarak ulaşılan tanımlardan bir kısmı tarihsel sürece uygun olarak Tablo 3.1 de listelenmektedir.

Tablo 3.1: Tarihsel Süreçte Lider ve Liderlik Kavramına İlişkin Yapılmış Bazı Tanımlamalar.

(Moore, 1927)	Liderlik diğerlerini saygı, itaat, iş birliği ve sadakat göstermeleri için ikna etmektir.
(Webster, 1928)	Önde giden, rehberlik eden, kumandan.
(Bogardus, 1934)	Liderlik bir kişinin diğerlerini özel bir amaca doğru yönlendirebilme yetkinliğidir.
(Reuter, 1941)	Liderlik güç, prestij, formal yetki ve dış koşullarla değil kişileri ikna ederek yönlendirme becerisidir.
(Copeland, 1942)	Liderlik güç kullanarak değil ikna etmek yoluyla etkileme sonucunda oluşur.
(Hemphill, 1949)	Liderlik bir grup içinde gerçekleşir ve lider içinde bulunduğu süreci grup etkinliklerini yönlendirerek etkiler.
(Stogdill, 1950)	Belirlenmiş bir amaca ulaşmayı sağlayan etkileme süreci.
(Gibb, 1954)	Liderlik, liderin bir grupta ne yaptığıdır ve faaliyetleri için ihtiyacı olan otorite ona grup üyeleri tarafından, geliştirdiği ilişkilere bağlı olarak verilir.

Tablo 3.1: Tarihsel Süreçte Lider ve Liderlik Kavramına İlişkin Yapılmış Bazı Tanımlamalar (Devam).

(Gaille, 1955)	Liderlik kavramı güç gibi görünmektedir.
(Seeman, 1960)	Liderlik bir kimsenin diğerlerini paylaşılan bir amaç adına etkileme davranışdır.
(Tannenbaum, Weschler ve Massarik, 1961)	Belirlenmiş amaçlara erişmek adına grup üyeleri üzerinde oluşturulan etki.
(Katz & Kahn, 1978)	Liderlik örgüt standartlarında mekanik uyum düzeyinde görülen yükselmedir.
(Burns, 1978)	Liderlik kişileri motive ederek bağımsız bireysel veya ortak örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirme sürecidir.
(Keating, 1982)	Bir grubun veya bireyin belirli bir durumda hedeflere ulaşmasını kolaylaştırma süreci.
(Bennis ve Nanus, 1985)	Lider her yerde ayak izi olan fakat hiç bir yerde görünmeyen kardan adam gibidir.
(Bennis ve Nanus, 1985)	Liderlik doğru işleri yapmaktır.
(Kouzes ve Posner, 1989)	Ortak amaçlar veya belirlenen hedefler doğrultusunda başkalarını harekete geçirme, ikna etme, cesaretlendirme yetkinliği.
(DePree, 1989)	Liderlik zamanla öğrenilebilir bilimsel bir olgu olmaktan ziyade ilişkilerin dokunduğu bir sanattır.
(Bass, 1990)	İki veya daha fazla üyesi olan gruplarda durumların, algıların, beklentilerin ve kişiler arası etkileşimin yapılandırılması.
(Maxwell, 1993)	Liderlik en basit ifade şekliyle etkidir.
(Koestenbaum, 2002)	Liderlik kısaca lidere özgü hareket, düşünce ve zihniyet tarzıdır.
(Prentice, 2004)	Liderlik, belirlenmiş bir amaca ulaşabilmek adına astların başarılı bir şekilde seçilip yönlendirilmesidir.
(Grint, 2005; Grint, 2005)	Liderlik yön belirleme, değişim için üyeleri hareket ve ikna etmekle ilgilidir. Lider hataların tekrarını engelleyecek kişidir.
(Gill, 2011)	İzleyicilere yolu göstermek ve sonrasında kendini takip etmeleri için yardım ve teşvik etmek.
(Carmichael, Collins, Emsell ve Haydon, 2011)	Liderlik takipçileri ile güçlü güven ve duygusal bağ kurarak strateji ve vizyona odaklanmadır.
(Helms, 2012)	Liderlik yön verme, rehberlik etme aynı zamanda ortak sorunlara çözüm yolları sunmaktır.
(Rosenbach, Taylor ve Youndt, 2012)	Liderlik kişileri birlikte çalışmaya ikna ederek normal şartlarda önlenmesi zor olayları engelleyebilme, gerçekleşmesi mümkün görünmeyen şeyleri ise gerçekleştirebilme durumudur.
(Robbins ve Judge, 2013)	İlham vererek, iyimserlik ve coşku yaratarak başarı odaklı yeni bir vizyon kazandırma.

Tablo 3.1: Tarihsel Süreçte Lider ve Liderlik Kavramına İlişkin Yapılmış Bazı Tanımlamalar (Devam).

(Koçel, 2014)	Belirli koşullarda belirli amaçlar doğrultusunda kişileri etkileme, davranışlarını yönlendirme süreci.
(Tonsberg ve Henderson, 2016)	Lider sosyal adalet ve ahlaki teşvik ederek insanları birleştiren kişidir.
(Riggio, 2017)	Günlük yönetimin ötesinde topluluk için vizyon yaratma, strateji geliştirme, ilham verip motive etme ve önemli kararları almaktır.
(Northouse, 2018)	Belli bir grup içinde bir kişiden etkilenme ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket etme süreci.
(Flinn, 2018)	Liderlik bir kişinin lider olup olmadığını gösteren sosyal ve ilişkisel olgulardır.
(Danielson, 2007)	Ortak bir amaç için üyeleri yönlendiren, aynı zamanda yokluklarında onlara ait görevleri rahatlıkla yerine getirerek akışı sürdüren kişi.
(Bratton, 2020)	Formal iş ilişkilerde doğrudan veya dolaylı yollardan meydana gelen etkileme süreci.
(Haslam, Reicher ve Platow, 2020)	Liderlik uyum sağlamakla değil nüfuz elde etmek, etki yaratmakla ilgilidir.

1950’li yıllarda liderlik kavramı; liderin içinde bulunduğu grup, lider davranışına bağlı olarak şekillenen ilişkiler sayesinde geliştirilen ortak hedefler ve grubun etkinliğini belirleyecek liderlik becerileri olarak tanımlanmaktadır.

1960’lı yıllar dünya açısından karmaşık bir dönem olmakla birlikte liderlik kavramının tanımı açısından araştırmacılar arasında tutarlılık görülmektedir. Araştırmalarda liderlik, insanların ortak hedefler doğrultusunda etkilenmesi ve paylaşılan doğrultuda insanları etkileyen kişilerin tutum ve davranışları olarak vurgulanmaktadır.

1970’li yıllarla birlikte liderlik kavramının odak noktası olan grup yaklaşımının yerini grup veya örgütün varlığını sürdürmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlayacak örgütsel davranış yaklaşımına bıraktığı izlenmektedir. Bu bakış açısıyla liderlik, belirli değer, motivasyon, sosyal, ekonomik, politik kaynaklar kullanılarak kişilerin gerek bağımsız gerekse ortak amaçlar doğrultusundan rekabet ve çatışma kapsamında harekete geçirilmesi öne çıkmaktadır.

1980’li yıllar liderlik araştırmalarının adeta patlama yaptığı bir dönem olup kavramın gerek toplumsal bilinç gerekse akademik anlamda zirveye taşındığı izlenmektedir. Literatüre

sayısız araştırma ile katkı sunan bu yıllarda yapılan tanımların vurgu yaptığı bazı ortak noktalar görülmektedir.

- a. Liderin istediği gibi davranmak: Yapılan tanımların çoğunda takipçilere liderin istediği yönde hareket edilmesi mesajının verilmeye devam ettiği gözlenmektedir.
- b. Etki: Etki 1980'li yıllarda hemen hemen her yönüyle irdelenmiştir. Bununla birlikte araştırmacılar liderlik bağlamında etkinin zorlayıcı olmadığı ve bu noktada yönetimden farklılaştığı yönünde hemfikirdirler.
- c. Özellikler: Hemen her dönemde liderlik kavramı oldukça büyük bir kitle tarafından liderin özelliklerine bağlanmaktadır. Bu yıllarda yapılmakta olan çalışmalarda liderlik ve mükemmellik ilişkisinin gündeme gelmesi ile lider özellikleri kavramının tekrar öne çıktığı ifade edilmektedir.
- d. Dönüşüm: 1978 yılında Burnst 'ün liderliği, liderin kendisini izleyenler ve diğerleri ile etkileşime girdiği, yüksek motivasyonla onları harekete geçirmek yoluyla başlattığı bir dönüşüm süreci olarak tanımlaması sonucunda dönüşüm kavramının liderlik tanımlarında yer almaya başladığı izlenmektedir (Burns, 1978)

1900'lü yıllar da liderlik lider ve izleyicilerin karşılıklı çıkarlarında gerçek bir değişim yaratmaya odaklı etkisel ilişki olarak tanımlanmaktadır.

2000'li yıllardan itibaren kavram bağlamsal faktörleri ile ifade edilmekte bir kişinin veya durumun yön verme, uyum, gösterme, bağlılık geliştirme işlevlerinin bir veya birkaçını sağladığı koşullarda ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Görüldüğü üzere kavramın tanımı konusunda fikir birliği sağlanamamaktadır. Hemfikir olunan en önemli nokta ise büyüyen küresel etkiler ve kuşak farklılıkları gibi faktörlerin etkisiyle liderlik kavramının insanlar için her zaman farklı anlamlar taşımaya, değişmeye ve gelişmeye açık karmaşık bir kavram olacağıdır (Rost, 1991).

Liderlik olgusunun kavramlaşma sürecinde 1920'lerin liderin etkileyici özelliklerine, 1940'ların ikna ediciliğine, 1960'ların etkileme gücüne, 1990'ların lider ve takipçilerinin birbirini karşılıklı etkileme durumuna 2000 ve sonrasının liderliğin ortaya çıktığı koşullara vurgu yaptığı dikkat çekilmekte ve liderlik genellikle, lider özellikleri, içinde bulunan koşullar ve lideri izleyenler bağlamında karmaşık ilişkilerden oluşan, etki içeren ve

belirlenmiş ortak bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıran bir süreç olarak görülmektedir (Northouse P. G., 2016). Diğer bir ifade ile kavramın merkezinde aşağıda sıralanan bileşenler yer almaktadır.

- a. Liderlik;
- b. Bir süreçtir
- c. Etki içerir
- d. Grup içinde gerçekleşir
- e. Ortak hedefler söz konusudur

Multidisipliner bir bakış açısıyla yapılan bilimsel çalışmalarda liderlik kavramının Evrensel Liderlik Teorileri, Durumsallık Teorileri ve Güncel liderlik Yaklaşımları şeklinde gruplandırıldığı izlenmektedir (Koçel, 2014).

3.1.1 Klasik Liderlik Teorileri

“Büyük Adam Teorisi” (Great Man Theory) ve Özellikler Yaklaşımı Klasik Liderlik Teorileri kapsamında değerlendirilmektedir.

3.1.1.1 Büyük Adam Teorisi

1840 yılında tarihçi Carlyle tarafından ortaya konularak literatüre giren “Büyük Adam Teorisi” ilk liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Teoriye göre lider sıra dışı yetkinliklerle adeta öncülük etmek ve kahraman olmak için doğmuştur, liderlik liderin doğuştan gelen bir özelliği olup, sonradan kazanılıp eğitimle geliştirilmesi mümkün değildir. Başka bir ifade ile lider, çok az sayıda insanın sahip olduğu tanrı vergisi özelliklere sahip kişidir. Bu bakış açısıyla lider kavramı öncelikli olarak erkek ve çoğunlukla da asker olanlar için kullanılırken etkili lider kavramı ise çığır açan, tarihi şekillendiren kişileri tanımlamaktadır (Spector, 2016; Gosling, Jones, Sutherland ve Dijkstra, 2012). Bazı kaynaklarda erkeksi bakış açısının ağır bastığı bu yaklaşımda, lidere saygı duyma, sadık olma takipçinin göstermesi gereken bir davranış olarak ifade edilmiştir. Teoriden ziyade bir tür inanç olduğu yönünde görüşlerin de bulunduğu çalışmalara göre lidere gösterilen itaat davranışı grup içinde yükselme getirirken lideri tanımamak veya yakın olamamak doğal bir tehlike oluşturmaktadır. Lidere adeta tanrısal özellikler atfeden özelliklerin doğuştan geldiğini savunan teori bir anlamda liderin içinde bulunduğu ve kişiliğini şekillendiren sosyal çevre koşullarının etkisini göz ardı etmektedir. Bu bakış açısı ile genetik bir özellik

olarak doğuştan geldiği düşünölen liderlik özelliklerinin evrenselliği sorgulanmakta, her koşulda tutarlı olmadığı ifade edilmekte ve içinde bulunulan olağanüstü sosyal, siyasal, politik koşulların liderlik özelliklerini duruma uygun olarak şekillendirdiği ileri sürölmektedir. Napolyon ve Hitler gibi örnekler ise teörinin ahlaki anlamda tartışılmasına ve kredisini kaybetmesine sebep olmaktadır (Khan, Nawaz ve Khan, 2016). Kavramı sadece lider değışkeni üzerinden açıklamakta olan Büyük Adam Teorisi, lider özelliklerine ilişkin araştırmaların artışı ile bilimsel olarak daha fazla tartışılarak 1900’lü yıllarda ağırlıklı olarak liderin kişisel niteliklerini esas alarak onu diğerlerinden ayırt etmeye odaklanan özellikler teorisine evrilmektedir.

3.1.1.2 Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı en eski liderlik yaklaşımlarından biridir, kavrama bakış açısı bireysel olup liderin fiziksel, bilişsel kişilik özelliklerine sahip olduğu yetkinlik ve değörlere odaklanır. En önemli varsayımı liderin sahip olduğu bu özellikler yoluyla tutarlı tutum ve davranışlar geliştirmesidir (Fleenor, 2006). Büyük Adam Teorisi’nin dayandırıldığı kişinin doğuştan getirdiği sıra dışı özelliklerin, liderin kabul edilmesi, grup üyelerini etkilemesi ve takip edilmesi noktasında önemini kabul etmekle birlikte bilişsel, sosyal, fiziksel özelliklerin geliştirilebileceğine vurgu yapmaktadır. Buradan hareketle lideri grup üyelerinden ayıran, onu ayrıcalıklı kılan fiziksel ve karakteristik özellikleri belirlemek ve geliştirmek mümkün olabilecektir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016).

Bu noktada araştırmalar bir liderle takipçileri ayıran özellikleri belirlemeye odaklanmış (Kanodia ve Sacher, 2016) ve başarılı liderlikle ilgili özellikler listelenmiştir. Çalışmalar lider etkinliğini belirleyen sayısız özellik arasında ilk akla gelenlerin kendine güven, zeka, hırs, çeviklik, istikrar, motivasyon ve yaratıcılık olduğunu ve başarılı liderlerle ilişkilendirilen özelliklerin genellikle erkelere özgü nitelikler olarak algılandığını göstermektedir (Fleenor, 2006; Yukl, 1989). Etkili liderliği belli özellikler veya özelliklerin kombinasyonu olarak açıklamaya çalışan araştırmacılardan biri olan Stogdill’e göre liderlik aşağıda ifade edilen yetkinliklerden oluşmaktadır (Stogdill ve Bass, 1981)

- a. Güçlü sorumluluk duygusu
- b. Görev odaklı olmak
- c. Amaçlara ulaşmak adına azimli ve sabırlı olmak

- d. Girişimci, özgün ve çözüm odaklı olmak
- e. İnişiyatif kullanmak
- f. Kendine güvenmek
- g. Kendini tanımak
- h. Karar ve davranışlarının sonuçlarını kabul etmek
- i. Kişiler arası ilişkileri yönetebilmek
- j. Olumsuzluk ve hayal kırıklıklarına tahammül gösterebilmek
- k. İnsanları etkileyebilme becerisine sahip olmak
- l. Sosyal sistemleri amaçlar doğrultusunda yapılandırabilme kapasitesi

Gardner'a göre ise bir liderin her durumda başarılı olması; fiziksel dayanıklılığına, sorumluluk alabilmesine, zekasına, muhakeme gücüne, görev için yeterliliğine, takipçilerini tanımasına, ihtiyaçlarını anlamasına, ilişki kurma becerisine, başarıma ihtiyaına, motive etme gücüne, cesaretine, kararlılığına, güvenilirliğine, özgüvenine, çevikliğine ve esnekliğine bağlıdır (Gardner J. W., 1989).

Özellikler yaklaşımı bağlamında araştırmacılar yukarıda sadece bir kısmı paylaşılan karakter özelliklerinin her koşulda lideri başarılı kılacağını öngörmüşler ve durumsal değişikliklerin önemini göz ardı etmişlerdir. Başka bir ifade ile özellikler yaklaşımı sahip olunan özelliklerin bir örgütün yönetim kurulunda ve savaş alanında aynı etkinlikte olacağını varsaymaktadır. Oysa araştırmalar liderlik özelliklerinin etkinlik düzeyinin farklı durumlarda önemli değişiklikler gösterdiğine özelliklerin, liderlik özelliği gösterip göstermeme veya liderlik tazi noktasında yardımcı olabileceğine fakat kişinin etkili ve başarılı bir lider olduğunu tahmin etmek anlamında yetersiz olacağına işaret etmektedir (Fleenor, 2006).

Kişilik özelliklerinin liderliğin merkezi olduğu düşüncesinden hareketle günümüzde de liderlik özellikleri üzerinden liderlik tarzlarını tanımlamaya yönelik çalışmalar devam etmekle birlikte özellikler teorisi gerek belirlenen etkin liderlik özelliklerinin tutarlılık göstermemesi, ölçümünde yaşanan zorluklar gerekse liderlik olayının yaşandığı durum, izleyiciler gibi değişkenlerin sürece etkisi göz ardı edildiğinden, yetersiz olduğu yönünde eleştirilere maruz kalmış ve araştırmalar, grup dinamiklerine, lider davranışına, takipçilerin özelliklerine yoğunlaşarak davranışsal yaklaşımın çıkış noktasını oluşturmuştur (Benmira ve Agboola, 2021; Verawatia ve Hartono, 2020).

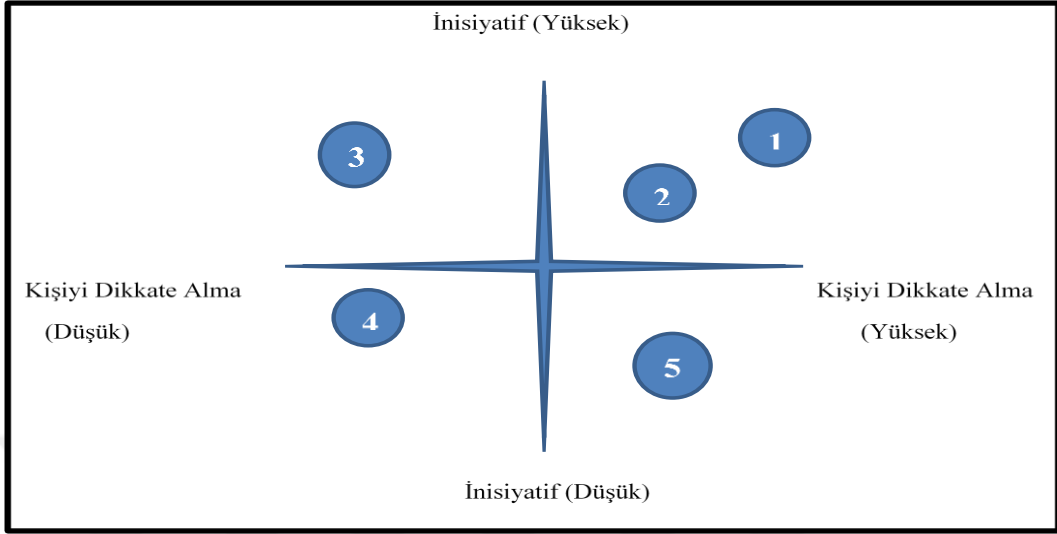
3.1.2 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik teorisi, lider davranışı veya öz liderlik ifadeleriyle literatürde yer almaktadır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderlik davranışlara ve liderlik yapılan grup üyelerinin taşıdığı özelliklere ve onlarla kurulan ilişkilerin niteliğine odaklanılmaktadır, Teoride liderlik süreci ağırlıklı olarak izleyenler temelinde lider davranışının kalıpları kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Davranışsal yaklaşım liderin özelliğini belirleme ve değiştirmenin zorluğuna vurgu yaparken davranış veya davranış kalıplarının öğrenilebileceğini savunmaktadır. Bununla birlikte davranışın tek başına liderin etkinliğini belirleyemeyeceğinin altı çizilmektedir. Bu sebeple liderlik davranışını irdeleyen çalışmalar kavramı göreve, ilişkilere, her ikisine önem veren veya ikisini de görmezden gelen farklı davranış biçimlerine vurgu yaparak açıklamaktadır (Yukl, 1989; Verawatia ve Hartono, 2020). Yetki devri, karar alma, planlama, kontrol, vizyon belirleme, hedeflerin belirlenmesi, çatışmaların çözümü, iletişim gibi davranışın temel unsurları, grup üyeleri ile kurulan ilişkiler ve üyelerin özellikleri bu bağlamında ele alınan temel konulardır (Khan, Bhat ve Hussan, 2017; Kumar, 2020). Bu yönüyle davranışsal yaklaşımın, davranışların kategorize edilmesi, farklı liderlik tarzları ve etkinliklerinin araştırılması noktasında destek sağlayarak, ideal liderlik davranışına ulaşmak adına yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalara temel oluşturduğu izlenmektedir (Owens ve Hekman, 2015). Aşağıda 1950’li yıllardan başlayarak yaklaşık yirmi yıldan uzun bir süre lider davranışına odaklanmak yoluyla gerçekleştirilen çalışmalardan bir kısmı davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine sundukları katkı bağlamında kısaca özetlenmektedir.

3.1.2.1 Ohio- State Üniversitesi araştırmaları

II. Dünya Savaşı sonrasında psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarından gelen disiplinler arası bir araştırmacı ekip tarafından askeri ve sivil yöneticileri kapsayan araştırmalarda, etkinlik derecesine bakmaksızın liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışan memnuniyeti ve performansı ile liderlik davranışı ve liderin astları ile ilişkisini irdeleyen araştırma sonuçları, davranışsal yaklaşımın ilk adımlarının atılmasına öncülük etmekte, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif faktörlerinin diğerlerinden sıyrılarak liderlik davranışını açıklamakta tutarlı bir şekilde rol aldığı göstermektedir. Araştırma sonuçları yüksek inisiyatif ve düşük kişiyi dikkate alma, düşük kişiyi dikkate alma ve düşük inisiyatif kullanımı, düşük inisiyatif ve yüksek kişiyi dikkate alma, yüksek inisiyatif ve kişiyi dikkate

alma davranışlarının kombinasyonundan oluşan dört farklı liderlik davranışının etkili olabileceğini ortaya koymaktadır (Daft, 2208; Lindberg, 2022)



Şekil 3.1: Ohio State Çalışmalarına Göre Lider Davranış Çeşitleri (Koçel, 2014).

Kişiyi dikkate alma davranışının artışına bağlı olarak astların bireysel, inisiyatif alma davranışı ile grup üyelerinin memnuniyet ve performansında artışların kaydedildiği yönünde bulgulara ulaşıldığı gözlenmektedir. Sonuçları itibarı ile araştırma liderlik davranışının, grup üyeleri ile kurulan güven, saygı, arkadaşlık gibi insani ilişkiler çerçevesinde izleyicilerin ihtiyaç ve arzularının dikkate alınması gereken beşerî yönünün, aynı zamanda işle ilgili süreci, sistemi belirleme ve üyeleri bu doğrultuda organize etme davranışı ile grup üyelerinin iş performansını artırmaya yönelik bilimsel yönünün olduğuna vurgu yapmakta bu sebeple göreve yönelik katı yaklaşımın esnetilmesi gerektiğine işaret ederek literatüre önemli bir katkı sunmaktadır (Luthans, 2011; Koçel, 2014; Henkel ve Bourdeau, 2018)

3.1.2.2 Michigan Üniversitesi araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmalarında farklı bir yaklaşım benimsenmekte ve belli bir grubun üretkenliğini belirlediği düşünülen etkili ve etkisiz lider davranışlarının doğrudan karşılaştırılmaktadır (Likert, 1979).

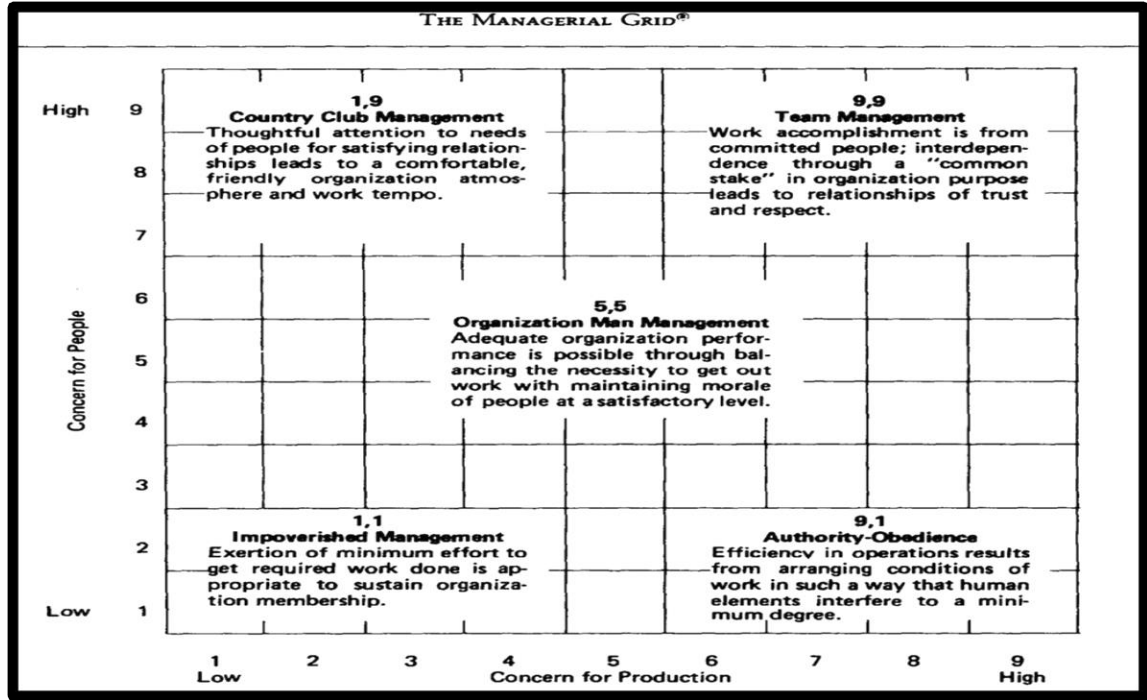
Rensis Likert'in liderliğinde yüksek ve düşük üretim seviyelerinde 12'şer grup üzerinde yapılan çalışmalarda iş koşulları, yöntemleri gibi değişkenler eşit olmak kaydıyla yapılan bir dizi araştırma ile grup üyelerinin memnuniyetini ve verimliliğini etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda 24 grubun liderleri ve 419 çalışanla yapılan yönlendirilmemiş görüşmeler, lider davranışlarının işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere

iki faktör etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Çalışmaya göre kişi merkezli yönetim gösteren lider, astların ihtiyaçlarına odaklanıp, destek sağladığı gibi astların birbirleri ile olan etkileşimini de kolaylaştırmakta bu şekilde fikir ayrılıklarını da en aza indirebilmektedir. Çalışan merkezli yaklaşımın aksine işe yönelik yaklaşımı benimseyen liderler ise görev ile ilgili amaçlara odaklanarak vaktinde tamamlanması, maliyetlerin düşürülmesi adına iş yapış şeklini ve işlerin yapısını kolaylaştırarak verimliliği artırmaya yönelmektedirler (Daft, 2008).

Kişi merkezli yönetim göstermekte olan liderlerin bulunduğu grupların tahmin edilenin aksine iş merkezli yönetim gösteren lider gruplarına oranla daha yüksek verimlilik göstermesi ve astların birbiri ile etkileşiminin de lider davranışı gibi anlamlı farklılık yaratması araştırma açısından şaşırtıcı bir bulgu olarak kaydedilmektedir. Çalışma, liderin izleyicilere yönelik hareket tarzı ve izleyicileri ile olan ilişkilerini esas alan araştırmalara öncülük ederek liderlik davranışını insan ilişkileri bağlamında açıklayan araştırmalara katkıda bulunmakta aynı zamanda Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 modelinin de çıkış noktası olarak kabul edilmektedir (Luthans, 2011; Daft, 2008; Bowers ve Seashore, 1966).

3.1.2.3 Yönetim Matriksi Modeli (Managerial Grid Model- Blake ve Mouton)

Davranışsal teoriye katkı sunan bir diğer yaklaşım 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiş olan Yönetim Matriksi modelidir (Blake ve Mouton, 1982). Blake ve Mouton önceki yaklaşımlar sonucunda ulaşılan bulgu ve varsayımlardan hareketle iki değişkenli bir çerçevede geliştirmiş oldukları her biri kendi içinde dokuz faktörden oluşan yönetim matrisi ile liderlik davranışını kavramsallaştırmaya ve en etkili liderlik davranışını tanımlayarak açıklamaya çalışmaktadırlar. Eğitim amaçlı olarak etkin lider davranışı geliştirmek adına oldukça sık kullanılan matriksin yatay eksen üretim kaygısı ile belli bir sonuca ulaşma davranışını yönlendirirken dikey eksen kişiler arası ilişkileri yönlendirerek davranışların kontrolünü sağlamaktadır. Teoriye göre görev veya çalışan değişkenlerinin birlikte bulunmadığı bir durumda yönetimden ve dolayısı ile liderlikten söz edilemeyeceği gibi değişkenlerin kesiştiği faktörlere bağlı olarak farklı varyasyonlara ulaşılabileceği gibi başka bir ifade ile matrise göre liderlerin, çalışanlar ve üretim açısından ayrı ayrı veya birbirine bağlı olarak endişe taşıyıp taşımadıklarına ve bu endişenin düzeyine bağlı olarak aşağıda paylaşılan matrikste görüldüğü gibi beş farklı liderlik tarzı ortaya çıkacaktır (Blake ve Mouton, 1982; Cai, Fink, ve Walker, 2021).



Şekil 3.2: Yönetim Matriksi (Cai, Fink, ve Walker, 2021).

Modelde de görüldüğü üzere gerek üretime gerekse kişiler arası ilişkilere yönelik endişeleri düşük olan yönetici tipi en verimsiz, göreve yönelik endişelerle iş ortamını ve koşulları önemserken çalışanları üretim araçlarından biri olarak değerlendiren yönetici tipi göreve yönelik, ikisine eşit ölçüde önem veren yönetici tipi orta yolcu, odak noktasında çalışan memnuniyeti, motivasyonu olup bu yolla verimliliğe ulaşacağını düşünen yönetim tarzı şehir kulübü yöneticisi, her iki değişkene ait duyarlılığı en yüksek olan en verimli yönetici tipi ise takım yöneticisidir (Bolden, 2004).

Yönetici ve lider davranışını kavramsallaştırma yoluyla özellikle yöneticilere kendi yönetim tarzını anlama ve geliştirme imkânı sağlamış sunduğu bu katkı sebebi ile yönetim uygulamalarında eğitim ve geliştirme anlamında oldukça sık kullanılan model ampirik araştırmaların desteğini aynı oranda alamadığından ötürü eleştiriler almıştır (Koçel, 2014)

3.1.2.4 X ve Y Teorisi (McGregor)

Davranışsal Yönetim Organizasyon Teorilerinden biri olan ve 1957 yılında McGregor tarafından modellenen X ve Y Teorisi lider davranışlarını betimlemesi sebebi ile liderlik teorileri arasında kabul edilmektedir. McGregor liderin davranışlarını biçimlendiren faktörler arasında en etkili olanın liderin diğer insanların davranışları hakkında sahip olduğu

inanç ve varsayımlar olduğunu ifade etmektedir. Bu bakış açısı ile liderlik davranışı, liderin kendisini izleyen insanların davranışlarını algılayışına bağlı olarak şekillenmektedir.

McGregor organizasyonlarda insan kaynağının etkinliğini artırmaya yönelik çalışmasında geleneksel yönetim anlayışının çalışan davranışları hakkında, işlerini ve çalışmayı sevmedikleri, sorumluluk almak noktasında isteksizlikleri, sadece sıkı denetleme ve ceza koşullarında etkin çalışacakları şeklindeki varsayımlarını X Teorisi; yeni, insancıl bakış açısı ile çalışan potansiyelini ortaya çıkaran, motivasyon şartları oluşturan yönetim anlayışının çalışan davranışları hakkında; kişilerin kendi davranışlarını bir hedef doğrultusunda istekli bir şekilde yönlendirme, sorumluluk alma, kontrol etme, geliştirme potansiyelinin olduğu, işe ilişkin varsa olumsuz algıları bunun en önemli sebebinin geçmiş olumsuz deneyimler olduğu ve çalışan enerjisinin amaçlar doğrultusunda kullanılmasının önündeki en önemli engelin ortam koşullarının buna uygun olmadığı şeklinde varsayımlarını ise Y Teorisi olarak adlandırmaktadır.

Lider davranışları da insan davranışları anlamında birbirinin tamamen tersi olan bu varsayımlardan hangisine inandıklarına bağlı olarak etkilenip şekillenecektir. Başka bir ifade ile X Teorisi varsayımlarına inanan liderler daha çok bulundukları organizasyonun ekonomik çıktıları ile ilgilenen, çalışan ve örgüt ihtiyaçlarını anlamaya direnen, çalışanların tutum ve davranışlarına müdahale eden, ödül, ceza ve kontrol mekanizmalarını kullanarak otoriter bir yönetim tarzı ortaya koyacaklardır. Y Teorisi inancında olan yöneticiler ise çalışan ve örgüt ihtiyaçlarına duyarlı, örgüt başarısında çalışan birikiminin ve öneminin farkında olup çalışanın ihtiyaç duyduğu motivasyon ve demokratik ortam koşullarını düzenleyen katılımcı bir yönetim tarzı göstereceklerdir (McGregor, 1957; Topaloğlu ve Koç, 2017; Tekin, Baş, ve Gökdemir, 2016). Teori lider davranışını kavramsal olarak açıklamak anlamında literatüre önemli katkı sunmakta bunun yanı sıra liderlik tarzlarını anlama, eğitim programları aracılığı ile geliştirme ve değiştirme imkanı vermektedir (Koçel, 2014).

3.1.2.5 Sistem 4 Modeli (Rensis Likert)

Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde olan ve Davranışsal Yönetim Teorileri çerçevesinde geliştirilen modellerden biridir. Rensis Likert tarafından literatüre kazandırılan modelde örgütsel verimliliği belirleyen davranışsal faktörlerden biri olarak kabul edilen lider davranışları, belirlenmiş birtakım varsayımlar üzerinden sınıflandırmak yoluyla dört farklı liderlik tipinde toparlanmaktadır (Likert, 1967).

Bu liderlik tipleri Koçel'in İşletme Yöneticiliği kitabında teoride belirtilen liderlik davranışlarına uygun olarak astlara güven, astların serbestlik algısı ve üst ast ilişkisi bağlamında tablo haline getirilmiştir. Yapılan bu çalışma örgütsel verimlilik ilişkisini de kapsayacak geliştirilerek Tablo 3.2'de paylaşılmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere Sistem 4 yaklaşımına uygun liderlik davranışı ve varsayımlarla ulaşılan liderlik tarzları; otokratik (istismarcı), otokratik (yardımsever), katılımcı, demokratik liderlik olup verimlilik düzeyinin yüksek izlendiği gruplar katılımcı ve demokrat liderlik davranışı görülen gruplardır (Morris ve Pavett, 1992; Koçel, 2014).

Tablo 3.2: Liderlik Davranışına Göre Liderlik Tarzları ve Örgütsel Verimlilik Düzeyi.

LİDERLİK DAVRANIŞI	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Güven	Astlara güven duymaz,	Çok az güvenir	Kontrol kendinde olmak kaydıyla güvenir	Her konuda güvenir
Astların serbestlik algısı	Astların serbestlik algısı hiç yoktur	Çok düşüktür	Oldukça yüksektir	Tamamen serbest hissederler
İlişkiler (İletişim-kararlara katılım)	Astların fikri nadiren alınır	Bazen alınır	Genellikle alınır ve değerlendirilir fakat son karar yönetim düzeyinde alınır	Daima alınır ve kullanılır. Her seviyede geniş katılım desteklenir
Örgütsel Verimlilik	En düşük seviye	Orta seviye	İyi seviye	En üst seviye

Sistem 4 Modeli lider davranışını anlama ve sınıflandırma noktasında literatüre yapmış olduğu katkıyla beraber, belirlenen davranışların her durumda ve kültürde etkin liderlik davranışı kabul edilmesi sebebi ile eleştirilmektedir (Koçel, 2014).

3.1.3 Durumsallık Teorileri

Literatürde izlendiği üzere davranışsal teoriler, lider davranışının etkinliğine bağlı olarak farklı liderlik tarzlarının söz konusu olduğu yönünde tespitlerde bulunarak durumsallık teorilerine öncülük etmiştir. Günümüzde araştırmacıların her koşulda geçerli tek bir liderlik tarzının olmadığı noktasında hemfikir oluşlarının çıkış noktası durumsallık teorisidir. Teoride liderlik tarzları açısından fark oluşturan durumlar, kişi örgüt, görev ve çevresel

faktörlere bağılı olarak açıklamaktadır (Bolden, 2004). İçinde liderin durumun gereğini yapma esnekliğine sahip olması, liderlik davranışını sürece uyarılama becerisi gibi bir felsefeyi de barındıran yaklaşıma göre koşullar göz önünde bulundurulduğunda bazen çalışan odaklı bazen de görev odaklı liderlik daha etkin olacaktır (Bakan ve Bulut, 2004; Chapman, 2018; Riggio, 2017). Başka bir ifade ile durumsallık teorileri, evrensel liderlik teorilerinin, özellikler, lider davranışı, lider izleyici ilişkileri kapsamında açıklamaya çalıştığı liderlik olgusunu, liderliğin oluştuğu koşullar üzerinden açıklamaya odaklanmaktadır. Teori her duruma uygun tek bir liderlik tarzının olamayacağından hareketle değişen koşulların farklı liderlik davranışı gerektirdiği savunmakta ve etkin liderlik davranışını, işe ve kişiye bağlayıp koşulları göz ardı eden davranışsal teoriden bu noktada ayırmaktadır (Northous, 2016; Khan, Bhat ve Hussan, 2017). Stoner (1978) durumsallık yaklaşımına göre önemi artan ve liderin etkinliğinde belirleyici olan faktörleri; işin niteliği, grup üyelerinin beklentileri, yetkinlikleri, örgüt iklimi, politikaları liderin kişiliği, deneyimleri ve üstlerin liderden beklentileri şeklinde ifade etmektedir (Blaskova ve Grazulis, 2009). Bazı çalışmalarda astların yetkinlik ve özgüven seviyelerine bağılı olarak yerine getirdikleri görevde ortaya çıkması muhtemel sayısız farklı durumun önemine vurgu yapılmaktadır (Thompson ve Glasø, 2018). Kısaca ifade etmek gerekirse durumsallık yaklaşımı, lider özellikleri ve davranışlarına eklenen “durum” değişkeni ile farklı koşulların farklı liderlik tarzına ihtiyaç duyacağına vurgu yapmaktadır. Hedeflenen başarı seviyesi etkili liderlik davranışı ortaya koyan lider ve örgüte göre farklılık göstereceğinden bazı durumlarda liderin kendisini izleyenlerle arasına mesafe koyup yönlendirmesi bazı durumlarda ise bizzat yükü omuzlayıp takipçilerinin arasına katılarak ilerlemesi önerilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013). Bu bakış açısıyla örgüt açısından önemli durumları anlamak bu durumlara uygun liderlik davranışı geliştirmek adına yapılan araştırmalar ve geliştirilen modeller aracılığı ile elde edilen bulgular literatüre önemli katkıda bulunmaktadır. Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli, House ve Evans’ın Amaç -Yol Yaklaşımı ve Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Olgunluk Modeli, Graen, Dansereau ve Haga’nın Lider- Üye Etkileşim Modeli lider davranışını durumsal faktörlere dikkat çekerek açıklamaya çalışan önemli araştırmalar arasında yer almaktadır (Bektaş, 2016).

3.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler 'in etkin liderlik davranışını durumsallık kapsamında açıklayan modeli bu çalışmalar arasında yer alır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için etkili liderlik davranışını görev ve ilişki odaklı faktörlere bağlı olarak açıklayan araştırmacı kendinden önceki çalışmalara ek olarak teorisinde durumsal kontrol şeklinde ifade ettiği bir diğer faktöre yer vermektedir. Fiedler böylece liderin sonuçlar üzerindeki etkisini belirleyen durumsal kontrol gücünün derecesine dikkat çekmektedir (Fiedler, 1981). Liderlik teorilerine yeni bir bakış açısı kazandırmanın yanı sıra hangi durumda hangi liderlik davranışının daha etkin olacağına dair araştırmaların sayıca az olması sebebi ile de modelin literatüre önemli katkıda bulunduğu kabul edilmektedir.

Modelde etkin liderlik davranışı liderlik tarzı ve durumsal değişkenlerin farklı biçimlerde bir araya gelişine bağlı olarak grup performansını ve etkinliğini koruyan bir denge süreci olarak açıklamaktadır (Özalp , Eren ve Öcal, 1992). Bir liderin liderlik tarzını veya davranışını değiştirmek imkânsız olmamakla birlikte oldukça zordur. Bununla beraber liderin içinde bulunduğu koşulları değiştirmek görece daha kolaydır. (Fiedler, 1981)

Modelin varsayımına göre:

- a. Liderlik tarzı; kişinin karakter özelliklerine ilişkin olduğundan çoğunlukla durağandır. Lider sahip olduğu bu özellikler doğrultusunda görev odaklıdır ve ana hedefinde her zaman işin eksiksiz yerine getirilmesi vardır veya ilişki motivasyonu yüksektir ve ana hedefinde kişiler arası dostça, uzlaşmacı ilişkilerin geliştirilmesi yer alır.
- b. Durumsal değişkenler ise; liderlik tarzının aksine dinamikdir ve lider davranışlarının duruma göre görev veya ilişki odaklı olabilme derecesi arzu edilen performansa ulaşma ihtimalini artırmaktadır. Durumsal koşullar görevin yapısal özellikleri, liderin astlar ile olan ilişkileri ve sahip olduğu statüye bağlı gücü esas alınarak değerlendirilmektedir (Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, 1998). Liderin etkinliğinde önemli payı olduğu kabul edilen ve durumsal kontrol gücünün düzeyini belirleyen bu faktörler literatürde aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Fiedler, 1978).
- c. Gerçekleştirilecek Görevin Niteliği: Görevin yapısal olarak tüm süreçlerde planlamaya ihtiyaç duyması veya ağırlıklı olarak araştırmaya ve yaratıcılığa dayalı olmasına bağlı olarak liderin etkileme gücü farklılaşmaktadır. Bazı görevler değiştirilmesi mümkün

olmayan standartlara ihtiyaç duyduğundan arzu edilen başarı seviyesine ulaşmak, standartların nasıl sağlanacağına ve korunacağına dair usul ve yöntemlerin bulunmasını gerekli kılmakta, bazı görevler ise kısmen veya tamamen kararların görevi ifa edecek kişiler tarafından alınmasıyla başarılabilmektedir (Özalp , Eren ve Öcal, 1992). Görevin doğası gereği netlik veya belirsizlik seviyesi değerlendirilirken hedeflerin netlik derecesi, hedeflere ulaşmak adına izlenecek yöntemlerin çeşitliliği, farklı ve özgün çözüm olasılıklarının mevcudiyeti, kararların ve sonuçlarının kontrol edilebilme derecesi gibi kriterler dikkate alınmakta amacın açık, izlenecek yolun tek, doğru çözümün belirli ve kararların doğrulana bilirliliği yüksek olması durumunda liderin gerginliğinin azalacağı ifade edilmektedir (Verkerk, 1990)

- d. Liderin Astlarla İlişkileri: Liderin kendisini izleyenlerle etkileşimi ve iletişim kurma becerileri etkin liderlik araştırmaların da oldukça sık değinilen bir faktördür. Liderin bulunduğu topluluk içinde kabul görme derecesi sıklıkla kendisine duyulan saygı, sevgi, güven ve bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Etkin iletişim kurma yetkinliği, geliştirilen iyi ilişkiler yoluyla pozisyona dayanan otoriteye sahip olmadan da ortak amaçlara ulaşma anlamında izleyenleri etkileyebilme ve motive edebilme olasılığının söz konusu olduğuna dair ifadelerde mevcuttur (Özalp , Eren ve Öcal, 1992). Fiedler, etkin liderlik modelinde liderin etkinliği ile kabul görme derecesi arasında bir paralellik olduğuna dikkat çekerek kurulan iyi ilişkiler yoluyla gücünün artabileceğini, aksi durumda ise azalabileceğini ifade etmektedir. Geliştirilen iyi ilişkiler sayesinde lider astların ortak hedeflere ulaşmak adına ellerinden geleni gönüllü olarak yapacağını, bağlılık ve sadakat göstereceklerini öngörüp onlara güvenebilecektir, tersi durumda ise talimat ve politikaların işleyişinde bir bozulmanın önüne geçebilmek adına sürekli tetikte ve çok daha temkinli olmak zorunda kalacaktır (Fiedler, 1978).
- e. Liderin Statüye Bağlı Gücü: Modelde liderin pozisyon kaynaklı gücünün derecesi, etkinlik düzeyini belirleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada statüye bağlı güç, astları bulunulan pozisyonun izin verdiği ölçüde ödüllendirme ve cezalandırma gücü olarak ifade edilmektedir. Ödül, ceza, işe alma, terfi ve iş akdinin sona erdirilmesi gibi konular üzerinde liderin sahip olduğu yetkinin derecesi ise statüye bağlı gücünün seviyesini belirlemektedir (Öztürk, 2016; Fiedler, 1981).

Durumsal değişkenler açısından etkin liderlik davranışı analiz edilirken takipçi ilişki düzeyi iyi veya zayıf, işin niteliği planlı veya plansız, liderin pozisyonuna dayanan otoritesinin g düzeyi yüksek veya düşük olmak üzere derecelendirilerek birbirleri ile ilişkilendirilmektedir. Modele göre bu faktörler değişkenlerinin alacağı değere bağlı olarak içinde bulunulan durumu olumlu veya olumsuz etkilemek yoluyla liderlik davranışına etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile bu faktörlerin olumlu veya olumsuz olarak etkileyeceği her durum, görev veya ilişki odaklı olmak üzere farklı bir liderlik davranışının etkinliğini artırmaktadır (Nebeker, 1975).

Tablo 3.3: Etkin Liderlik Modeline Göre Durumsal Koşulların Sınıflandırılması

Lider izleyici İlişkileri	Gerçekleştirilecek Görevin Niteliği	Liderin Pozisyon G	Koşulların Uygunluk Düzeyi	Tavsiye Edilen Liderlik Tarzı
İYİ	Planlı	Yüksek	1 En Yüksek	Görev Odaklı
		Düşük	2	Görev Odaklı
	Plansız	Yüksek	3	Görev Odaklı
		Düşük	4	İlişki Odaklı
ZAYIF	Planlı	Yüksek	5	İlişki Odaklı
		Düşük	6	İlişki Odaklı
	Plansız	Yüksek	7	Görev Odaklı
		Düşük	8 En Düşük	Görev Odaklı

Kaynak: (Griffin ve Moorhead, 2013; Fiedler, 1978; Koçel, 2014).

Fiedler'e göre bu faktörlerin hepsinin birlikte liderlik edilen durumu, olumlu veya olumsuz etkilemesi durumunda görev odaklı liderlik tarzı arzu edilen grup performansını ortaya koymak için daha etkin olurken kısmen olumlu ve olumsuz etkilediği durumlarda ise kişiye yönelik liderlik tarzı etkili olacaktır (Campbell, 1968; Luthans, 2011; Fiedler, 1978; Henkel ve Bourdeau, 2018). Araştırmacıya göre koşulların en uygun düzeyde olması durumunda içinde bulunduğu grup zaten yönetilmeye hazırdır ve liderinin yönlendirmesini beklemektedir, tam tersi durumlarda ise ilişki odaklı liderlik tarzının başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır. Araştırmacı liderlik davranışının başarısını koşulların uygunluğu ile açıklamaya yönelik araştırmaları ile davranışsal teoriden farklılaşmaktadır (Luthans, 2010).

Bu tespitlerin yanı sıra Fiedler, liderlik davranışının aynı zamanda bir karakter özelliği olduğuna da dikkat çekerek özellikle koşulların orta uygunlukta olduğu durumlarda etkin

olacağı varsayılan ilişki odaklı liderlik tarzı ile kişinin karakter özelliklerinin uyumuna vurgu yapmaktadır. Kişinin karakteristik liderlik tarzı ve liderlik yapılan durumun uyumsuzluğu söz konusu olduğunda durumsal koşulların değerlendirilmesi, lider takipçi ilişkilerinin geliştirilmesi, görevin zamanında ve verimli gerçekleştirilmesi için standartların, prosedürlerin oluşturulması gibi konularda oluşturulacak eğitim programları aracılığı ile lider davranışının etkinliğinin artırılabilmesine dikkat çekmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013; Fiedler, 1981).

3.1.3.2 Amaç Yol Yaklaşımı (House-Evans)

Amaç ve yol yaklaşımının en belirgin amacı astların kendi hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlu olmasını sağlamaktır. Teorinin varsayımına göre bu şekilde astlar amaçları doğrultusunda etkin bir gayret göstererek bireysel amaçlarını gerçekleştirirken içinde bulundukları örgütünde hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştıracaklardır. House ve Evans tarafından bu bakış açısıyla geliştirilen teoride liderin en önemli işlevi gerek örgüt gerekse bireysel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran ve bu amaçları uzlaştıran en doğru yolu göstermektir. Lider göstereceği bu yolla astlarının davranışsal olarak beklenmedik durumlara uyum göstermesini ve özel durumlarda en uygun davranış tarzını bulmasını sağlayacaktır (Silverthorne, 2001).

Yaklaşım, liderlik tarzı, lideri takip edenlerin özellikleri ve örgüt ortamı arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Liderin içinde bulunulan örgüt ortamında kendini izleyenlerin ihtiyaçlarını öngörerek onlara hedeflerine giden yolda en uygun davranışları seçebilmeleri anlamında destek olabilmesi için tasarlanmıştır. Duruma uygun olarak seçilen davranış ile başarı ve tatmine ilişkin beklentilerinin aynı zamanda birtakım ödüllerle hedeflere ulaşma gayretlerinin artırılması amaçlanmıştır (Northouse P. G., 2016). Başka bir ifade ile teorinin temel varsayımı tatmin seviyesi arttıkça gayretin artacağı, ayrıca sonuçta kendileri için değerli çok daha değerli kazanımların bulunduğunu bilmeleri durumunda daha fazla çaba gösterecekleridir. Bu beklentinin ve dolayısı ile gayretlerinin artmasını sağlayacak olan ise lider davranışlarıdır (House ve Terence, 1974; Zaccaro, Ely, ve Nelson, 2008).

Teori temelde motivasyon kavramıyla ilişkilendirilmekte ve liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklamakta Vroom'un beklentiler teorisine dayandırılmaktadır. Beklentiler teorisinin varsayımına göre kişiyi motive eden, belirli bir sonuca ulaşacağına dair beklentisi ve ulaşılması hedeflenen bu sonuca biçtiği değerdir (Evans, 1996; Yeşil, 2016; Sadullah, 2013;

Luthans, 2011). Beklenti ve hedefe atfedilen değer anlamında sahip olunan algılar kişinin motivasyon düzeyini belirlemek aracılığı ile tutum ve davranışlarını şekillendirecektir. Başka bir ifade ile liderin etkinliği içinde bulunduğu grup üyelerinin motivasyonunu, memnuniyetini, özel durumlarla başa çıkma becerilerini etkileme düzeyine bağlı olarak değişecektir, üyelerin;

- a. Beklentilerini (yol),
- b. Hedeflenen sonuca biçtikleri değer ve ulaşabileceklerine dair inancı (amaç) etkileme derecesiyle farklılaşacaktır.

Bu bağlamda teoriye göre etkin liderlik, öncelikle takipçiler açısından yüksek önem arz eden amaçlar belirleyerek, biçtikleri değeri ardından bu hedeflere ulaşabilecekleri yolu erişilebilir kılarak beklentilerini etkilemek olarak ifade edilmektedir (Northouse, 2016; Eren, 2009). Araştırmacılar ortaya koydukları yaklaşım ile hangi liderlik davranışlarının motivasyonu etkileyeceğine odaklanmaktadırlar, ödüllendirme gücünün yüksek ve bu ödüllere ulaşılabilir yolun belirlenmiş ve açık olduğu durumlarda lider etkinliğinin takipçi üzerinde yüksek olacağını belirtmekte bu liderlik davranışının, motivasyonu, iş tatminini ve dolayısı ile verimliliklerini olumlu etkileyeceğini savunmaktadır. Yaklaşımına göre liderler takipçilerin kişilik özellikleri, işin niteliği, zaman ve çevre baskısı altında gerçekleşmesi gibi durumsal faktörlere bağlı olarak farklı bir davranış sergileyebilmektedir. Lider özelliklerinden ziyade takipçi, iş ve diğer çevresel faktörlere bağlı olarak şekilleneceği ifade edilen liderlik davranışları şınırlardır (Yukl, 1989; Evans, 1996; House ve Terence, 1974; House, 1996; Sökmen ve Boylu, 2009; Griffin ve Moorhead, 2013).

a. Otoriter (Yönlendirici) Liderlik Davranışı:

Bu liderlik tarzında astların katılımı söz konusu değildir. Amaç, strateji ve politikaların belirlenmesi, tüm düzeylerde karar alma yetkisi liderde toplanmış olup astlardan istisnasız olarak güvenip emirlere uyması beklenen liderlik tarzıdır. Liderin talimat ve yönlendirmesi ile programlanmış işler, bunların nasıl gerçekleştirileceği, arzu edilen performans düzeyi, bu düzeye ulaşmak üzere izlenecek yol ve yöntemler belirlenmiş olup kesintisiz bir süreklilik sağlanması adına astlar, bu süreçte kendilerinden beklenen tutum ve davranışlar ile hangi performans seviyesinde ücret, takdir, terfi benzeri ödüllerden hangisi ile ödüllendirilecekleri konusunda açık ve net olarak bilgilendirilmektedir. Teoriye göre risk ve belirsizlik koşullarında veya astların yeterli deneyim sahibi olmadığı koşullarda etkinliği daha yüksek

olacak bu liderlik tarzının başarısı aynı zamanda liderin yeterli uzmanlığa ve donanıma sahip olması ile ilgilidir (Pinto, Thoms, Trailer, Palmer ve Govekar, 1998; House, 1996). Otoriter liderlikte başarının liderin kişiliği, itibarı ve uzmanlığıyla ilgili olduğu varsayıldığından ancak bilgili, güçlü, zeki liderler grup üyelerini etkileyerek bağlılık oluşturabilmektedirler (Şafaklı, 2005). Özellikle savaş, yangın, deprem benzeri olağanüstü durumlarda hızlı karar vermeye olanak tanınması sebebi ile bu tür özel durumlarda başarı için otoriter liderliğin bazen zorunlu olduğu kabul edilmektedir (Kılıç ve Çoban, 2015; Tunçbilek ve Kaya, 2020).

b. Destekleyici Liderlik Davranışı:

Destekleyici lider, astların performans ve verimlilik gibi kriterler üzerinden karşılaştırılarak adeta yarıştırıldığı bir çalışma ortamı yerine kendilerini daha rahat ve güvende hissettikleri bir ortam inşa etmeye çalışmaktadır. Arzu edilen performans düzeyine ulaşmak için olumlu çalışma koşullarının sağlanması gerektiği inancıyla grup üyeleri ile yakından ilgilenmektedir. Ortak amaçları ve gerçekleştirilecek işi kendisini izleyenler için daha keyifli kılmak adına çaba göstermektedir. Bu bakış açısıyla çalışma ortamının stresini azaltacak, memnuniyet ve tatmini artıracak destekleyici davranışlarda bulunur. Astların ihtiyaçlarını, tercihlerini takip eder eşit davranır, saygı gösterir, dostça ve samimi davranır. Bu şekilde kendilerini rahatça ifade edecekleri, endişelerini sergileyebilecekleri, kendilerini güvende hissedebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturur. Destekleyici lider davranışı ortamdaki net pozitifliğin artan etkisiyle hedefe yönelik çabaları artırmak ve bu yolla performansını yükseltmek üzere ileri sürülmektedir (Silverthorne, 2001; House, 1996; Stroh, Northcraft ve Neale, 2001; Sökmen ve Boylu, 2009).

c. Katılımcı Liderlik Davranışı:

Liderin karar alma noktasında, grup üyelerini bilgilendirdiği, katılım sağlamaları için desteklediği, fikir, tavsiye ve önerilere önem verip değerlendirerek karara vardığı liderlik tarzıdır. Sadece durum bazlı olmayıp amaç ve politikaların belirlenmesi düzeyinde de grup üyelerinin katılımını cesaretlendirmektedir. Başka bir ifade ile bu liderlik tarzını tanımlayan en spesifik özellik, liderin kendi arzusuyla yönetim yetkisini paylaşma eğilimi göstermesidir (Arıkan, 2001; Terzioğlu, 2010). Katılımcı liderlik davranışının özü liderin diğerlerini sürece katılımları anlamında cesaretlendirmesidir. Bu yoluyla gerek kendi gerekse örgütün performansına olumlu yönde katkı sunmalarını sağlamaktır. Amaç yol teorisi bağlamında katılımcı liderlik davranışının dört etkisi olduğu ileri sürülmektedir (House, 1996):

- i. Gösterilecek çaba ile hedefler, gerçekleştirilecek iş ve sonucunda ulaşılabacak dışsal ödüller arasındaki ilişkilere netlik kazandırmak.
- ii. Katılımcıların hedefler üzerinde etkili olmaları ve kendileri için anlamı yüksek hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya gayret göstermeleri yoluyla kişi ve örgüt hedeflerinin uyumunu artırmak .
- iii. Katılımcıların bireysel özerkliğini ve yeteneklerini artırarak amaçlarına ulaşmak adına gönüllü olarak daha fazla efor sarf etmek anlamında kararlılıklarını güçlendirmek.
- iv. Katılımcılar arasında akran ve iş ortamının yaratacağı sosyal baskı ile kararlara katılım ve bağlılığı artırmak noktasında örgütsel baskıyı artırmak.

d. Başarı Odaklı Liderlik Davranışı:

Başarı odaklı lider mümkün olan en yüksek performans seviyesini hedefler. Mükemmelle yakın zorlu hedefler ortaya koyarak içinde bulunduğu grup üyelerini arzu edilen başarı seviyesine ulaşmak adına davranış göstermeleri anlamında cesaretlendirir. Üye karakteristiklerinin başarı odaklı olması ve içsel memnuniyeti artırarak motive edecek zorlu hedeflerin üyelerin ihtiyaçları doğrultusunda (kişisel yetkinlik kazanma, meydan okuma ihtiyacı, gelişim fırsatları yakalama) belirlenmesi lider davranışının etkinliğini yükseltecektir. Başarı odaklı lider üstün performans standartlarına ulaşabilmeleri için grup üyelerinin önündeki muhtemel engelleri tespit ederek ortadan kaldırılması, kendilerini geliştirip başarı elde ederek tatmin duygusu yaşayabilmeleri için uygun koşulları tesis eder. Bu bağlamda gösterdiği en önemli liderlik davranışı mükemmellik konusuna yaptığı vurgu ve üyelere duyduğu güçlü güvenin üyeler tarafından anlaşılmasını sağlamaktır (Silverthorne, 2001; House, 1996).

Bazı kaynaklarda Amaç – Yol Teorisinin, Ohio – State üniversite çalışmalarında işe ve göreve yönelik olarak sınıflandırılan liderlik davranışlarının detaylandırılmış hali olduğu ifade edilmektedir. Bu tespite göre otoriter ve başarı odaklı liderlik davranışları göreve yönelik, destekleyici ve katılımcı liderlik davranışları ise kişiye yönelik liderlik davranışının kırılımları olup gösterilecek liderlik davranışı grup üyelerinin kişisel karakteristikleri ile çalışma ortamının koşullarına bağlı olarak şekillenmektedir (Öztürk, 2016).

Amaç Yol Teorisi, Fiedler'in durumsal güç kontrolü temelinde geliştirdiği teorinin aksine liderlik davranışlarının üyelerin tercih ve motivasyonuna göre değiştirilebileceğini, liderin

yukarıda paylaşılan liderlik davranışlarının herhangi birini veya tümünü sergileyebileceğini varsaymaktadır (Evans, 1996; Griffin ve Moorhead, 2013; Vecchio, 1991).

3.1.3.3 Hersey ve Blanchard Modeli

Model, durumsallık yaklaşımları arasında kabul edilerek literatürde geliştiren araştırmacıların adıyla Hersey ve Blanchard veya Olgunluk Modeli olarak yer almaktadır. Çalışmada etkin liderlik davranışı lider ve içinde bulunduğu grup üyelerinin olgunluk düzeyi yeni bir değişken olarak ele alınmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013; Buluç, 2021). Modele göre grup üyelerinin yaş veya duygusal birikimleri değil göreve ilişkin bilgi, beceri, deneyim ve psikolojik olarak hazır bulunma düzeyleri olgunluk seviyelerini belirlemekte aynı zamanda görev ve deneyime göre farklılaşmaktadır (Ayman ve Lauritsen, 2017; Aydın, 2021). Liderlik davranışı ve üyelerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki mevcut olup bu ilişki çerçevesinde liderin, grup üyelerinin olgunluk düzeyinin gelişimine etkisi bulunmaktadır. Yaklaşımın varsayımına göre belirlenmiş bir görevin arzu edilen başarı seviyesine ulaşmasında görevi icra edecek kişilerin yeteneği, istekliliği ve yeterli olgunluğa ulaşarak göreve hazır olmaları gibi faktörlerin rolü vardır. Bu bakış açısıyla etkin liderlik davranışı sadece hedef belirleme ve bunun için uygun yapıyı oluşturma şeklinde görev odaklı olmayıp destekleme, önemseme gibi duygusal kavramları da kapsayacak şekilde ilişkilerle de ilgilidir (Hunt, 2004; Öztürk İ., 2020; Hersey ve Blanchard, 1981).

Kişilerin özsaygı, bireysel isteklilik ve içsel motivasyon gibi kişiliklerinden kaynaklanan psikolojik olgunluk seviyeleri dışında uygun liderlik davranışı sergileyerek kişilerin uyum yeteneğini etkileyecek kişi liderdir. Bu bağlamda etkili liderlik davranışı emredici, ikna edici (eğitici) katılımcı ve temsilci (yetki devreden) olmak üzere dört boyutla tanımlanmaktadır (Ayman ve Lauritsen, 2017; Öztürk, 2016).

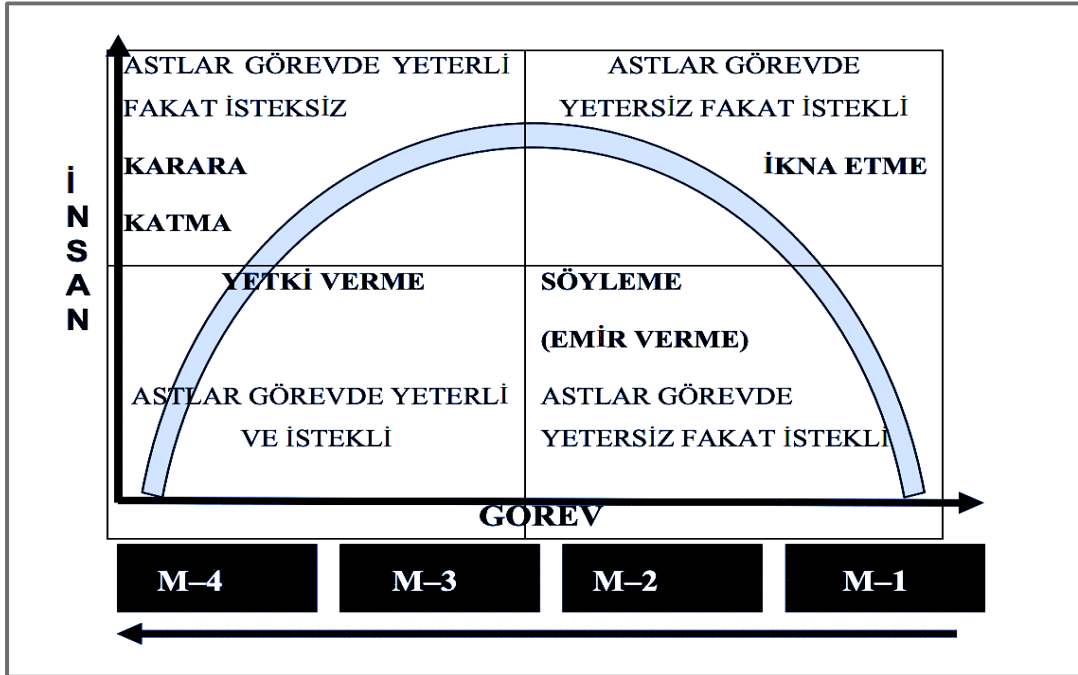
Grup üyelerinin olgunluk düzeyi ile liderlik tarzı arasındaki ilişki ve bu ilişkinin işaret ettiği varsayılan etkinlik boyutu Tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4: Grup Üyelerinin Olgunluk Düzeyi ile Liderlik Tarzı İlişkisi.

Olgunluk Düzeyi (İşe hazır olma durumu)	Liderlik Davranışı	Etkin Liderlik Boyutu
M1: Bilgi ve beceri düzeyi çok düşük ve motivasyonları yetersiz	S1: Göreve yönelik kontrol yüksek, ilişkilere görece daha az önem veriyor. Güven tesis etmek için roller tanımlanıp nasıl yapılacağı üyelere talimatlarla bildiriliyor.	Emredici
M2: Bilgi ve beceri düzeyi çok düşük fakat motivasyonları yüksek	S2: Göreve ve ilişkilere yönelik davranışlara yüksek düzeyde önem veriliyor. Güveni sürdürmek adına talimatlar gerekçeleri izah edilerek verilir destekleniyor	İkna edici
M3: Bilgi ve beceri düzeyi çok yüksek fakat motivasyonları yetersiz	S3: Göreve yönelik kontrol düşük. Güveni artırmak adına üyeler fikirleri alınarak yönetime katılmaları anlamında destekleniyor	Katılımcı
M4: Bilgi ve beceri düzeyi çok yüksek ve motivasyonları yüksek	S4: Gerek gerek işe yönelik davranışlar düşük düzeyde tutularak olgun (istekli ve özgüvenli) üyelere sorumluluk alma fırsatı sunuluyor.	Temsilci

Kaynak: (Hunt, 2004).

Literatürde “Yaşam Eğrisi modeli” olarak da yer alan ve şekil 3.3’te paylaşılan Hersey ve Blanchard Modelinde grup üyelerinin olgunluk düzeyindeki artışa bağlı olarak lidere olan ihtiyaç azalacağından görev eğilimli liderlik davranışlarının azalarak devam edeceği ve olgunluk seviyesi üst sınıra yaklaştıkça ilişki eğilimli davranışlarda artış görüleceği ifade edilmektedir (Öztürk, 2020).



Şekil 3.3: Hersey ve Blanchard Durumsallık Modeli (Hersey, Blanchard, ve Johnson, 2013).

3.1.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Etkin Liderlik Modeli

Reddin etkin liderlik davranışını yönetsel etkinlik çerçevesinde değerlendirmekte ve yönetsel etkinlik kavramının yöneticinin pozisyonunun gereği olan çıktılarına ulaşma yolunda kaydettiği başarı ile ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır. Bununla beraber araştırmacı görev standartlarının belirli olduğu ve uygulandığı her durumun etkinliğin ölçülmesi anlamında yeterli olmayabileceğinin altını çizerek bu durumu görünüşte etkili olmak şeklinde ifade etmektedir. Bu tespitin ilavesiyle örgütün standartlarının net ve açıkça belirlenme ihtimalinin zayıf olduğu durumda yönetsel etkinlik ile kişisel etkinlik kavramlarının ilişkisine vurgu yaparak ne başarıldığından ziyade nasıl başarıldığına, kişisel hedeflerin tatmininde hangi yolu izlediğine dikkat çekmektedir (Reddin, 1971; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Reddin tarafından yönetsel etkinlik esasında geliştirilen model görev ve beşerî ilişki yaklaşımli modellere etkinlik boyutunun eklenmesiyle literatüre katkıda bulunmaktadır. Üç Boyutlu Liderlik Modeli (3D Theory) olarak adlandırılan modelde sergilenen lider davranışı ister göreve ister kişiye yönelik olsun her durumda aynı etkinlikte olamayacağından hareket edilmekte, bulunulan çevrenin koşullarına bağlı olarak davranışın bazı durumlarda etkin bazılarında ise etkisiz olabileceği belirtilmektedir. Bu bakış açısı ile etkinlik, lider davranışından ziyade gerçekleştiği çevrenin uygunluğuyla alakalı olup durumsal bir uyarın sonunda gerçekleşebilmektedir (Eren, 2009; Chartered Management Institute, 2014).

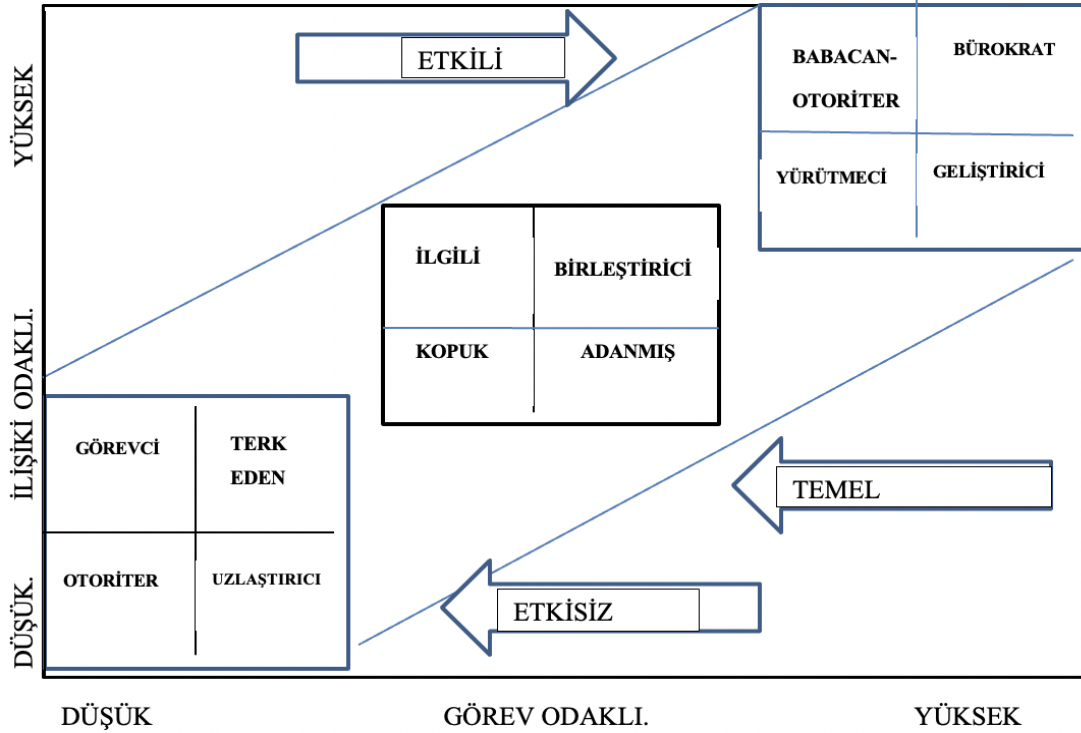
Durum uygunluğuna göre lider davranışının etkinlik düzeyini şekillendiren temel liderlik tarzları şu şekilde özetlenebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005; Business Jargons, 2022; Institute, 2015; Zel, 2001).

- a. İlgili Liderlik: Yüksek ilişki ve düşük görev odaklı liderler olup içinde bulundukları örgütü sosyal bir organizma olarak görürler Bireyi değıştirme çabasına girmeden, olduğu gibi kabul ederek anlamaya çalışır ve karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesine yatırım yaparlar. Kendi üstlerini değerlendirirken de onların astlarına davranış tarzını kriter alır ve gerektiğinde uzlaştırmacı rolü üstlenmekten kaçınmazlar.
- b. Kopuk Liderlik: Gerek görev gerekse ilişki boyutlarında yeterlilikleri düşüktür. Beşerî ilişkiler anlamında zayıflıkları sebebi ile genellikle talimatlarla yönetim sergilemeye meyillidirler ve enerjilerini kural, prosedür geliştirmeye, işleyişteki hataları bulup düzeltmeye vakfederler. Çalışma ortamında astlarını kurallara uyma davranışlarına

üstlerini ise ortaya koydukları somut başarılar, zekâ gibi ölçütlere göre değerlendirir, anlaşmazlıklardan mümkün olduğunca kaçınırlar.

- c. **Adanmış Liderlik:** İnsan ilişkileri anlamında zayıf, görev boyutunda ise yüksek yeterlilik taşıyan bu tarz liderler kendilerini işe adanmışlardır. Pozisyonlarının getirdiği otoriteyi sonuna kadar kullanmaya ve hükmetmeye meyillidirler. İş ortamında astları ortaya koydukları performansa, üstlerini ise pozisyon güçlerini kullanma yöntemlerine göre değerlendirirler. Anlaşmazlık durumlarında görmezden gelmeyi tercih ederken genellikle yönlendirici roller üstlendiği ekiplerde hataları kabul etmeyen cezaları bu anlamda sıkça kullanmayı tercih eden bir profil sergilerler.
- d. **Birleştirici Liderlik:** Gerek ilişkiler gerekse görev boyutlarında yüksek yeterliliğe sahiptirler. Katılımcı bir liderlik tarzı ortaya koyarlar. Kendilerini her zaman ekip veya durumun bir parçası olarak görerek takım çalışması ve yüksek iletişim ortamını desteklerler. Bu tarz liderler sorunlardan kaçınmak yerine kaynağını tespit ederek ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Reddin çalışmasında benimsenen bu dört temel liderlik tarzından türeyerek içinde bulunulan durumun uygunluğu doğrultusunda dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere farklı etkinlik düzeyinde ortaya çıkan sekiz lider davranış tanımlanmaktadır.



Şekil 3.4: Farklı Etkinlik Düzeylerinde Görülen Liderlik Tarzları (Zuchowski, 2015).

Araştırmacı tanımlanan temel yaklaşımların etkinliklerinin içinde bulunulan durumla ilişkisine vurgu yaparak her duruma uygun ideal bir liderlik tarzının bulunmadığını belirtmektedir. İç ve dış faktörlerin etkisinde sosyal bir sistem olarak örgüt, ast-üst, akran ve teknoloji gibi durumsal faktörlerin tamamını kendi pozisyonu düzeyinde analiz edebilme derecesi yönetim tarzının etkinliğini belirleyecektir (Reddin, 1970; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

3.1.3.5 Graen, Dansereau ve Haga'nın Lider- Üye Etkileşim Modeli

Lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi durumsallık bazında açıklayan çalışmalardan geliştirilen bu yaklaşım ast-üst ilişkilerine yeni bir bakış açısı getirmektedir. Önceki çalışmalarda ağırlıklıla tüm astların benzer durumlarda benzer tutum ve davranış içinde olacağı varsayılarak lider ve takipçilere ilişkin tanımlamalar yapılmaktadır. Graen ve Dansereau ise bu yaklaşımın aksine liderin her bir takipçisi ile geliştirdiği karşılıklı ilişkiye dikkat çekmektedirler. Model ilk ortaya konduğunda “Dikey İkili Bağlantı Modeli” adlandırılmıştır. Sonraları “Lider Üye Etkileşim Modeli olarak tekrar adlandırılarak literatürde sıklıkla İngilizce ifadesinin (Leader Membership Exchange Theory -LMX) kısaltması ile kullanılmıştır (Graen, Dansereau, ve Haga, 1975).

Modelin çıkış noktası ast ve üst arasındaki etkileşim olmakla beraber liderlik tarzının, lider ile etkileşim içinde bulunduğu astı arasındaki ilişkiye bağlı olarak çeşitleneceği iddia edilmektedir. Bununla beraber model zaman ve kaynak kısıtları göz önünde bulundurulduğunda liderin astlarının tümü ile aynı şekilde etkileşimde olmasının zorluğuna dikkat çekmektedir. Bu noktadan hareketle lidere az sayıda ve güvenilir astı ile ayrıcalıklı bir ilişki geliştirmesi önerilmektedir. Bu grubun içinde kalanlar daha fazla sorumluluk, özerklik ve takdir yetkisi gerektiren özel görevler alabilirler. Muhtemelen geleceğe yönelik planlar ve hassas bilgiler hakkında fikirleri olacaktır. Genellikle daha fazla desteklenecek ve ödüllere kolay ulaşacaklardır. Bu grubun dışında kalan, parçası olmayan astlar ile liderin etkileşimi muhtemelen daha kısıtlı olacaktır. Yüksek olasılıkla daha az destek alan bu üyeler, sıradan görevlere atanacak, bilgiye anca paylaşıldığında ulaşacak ve ödüllere sahip olma düzeyleri düşük olacaktır (Griffin ve Moorhead, 2013).

Bazı araştırmacılara göre lider üye etkileşim teorisinin kaynağında rol ve sosyal değişim teorileri vardır. Modele göre lider ve üye etkileşiminin başlangıç noktasında lider grup içinde

olacak astları seçmektedir. Seçimin kriterleri tam belli olmamakla birlikte astların yetkinlik düzeyi ve kişisel uyumun bu noktada etkili olacağına dair fikirler mevcuttur. Bu aşama bazı kaynaklarda rol alma olarak yer almaktadır. Bir sonraki aşama ise alınan rolün gerçekleştirilmesidir. Rol bağlamında çalışanın ortaya koyduğu performans lider – üye etkileşimin niteliğini belirleyecek ve ilişkileri geliştirecektir. Sosyal değişim teorisi ise geliştirilen etkileşim ve iletişimin karşılığı olacağına dair beklentileri, inancı ifade eder (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Bolat, 2011; Çekmecelioglu ve Ülker, 2014; Bauer, ve Green, 1996; Çöp & Öztürk, 2017)

Lider üye etkileşimi, ilişkilerin geliştirilme süreci ve kalitesine yönelik incelemelerin bir kısmında teori bağlamında grup içinde kabul edilen astların motivasyon ve performans eğilimlerinin grup dışı olanlara göre yüksek olduğuna ilişkin tespitler bulunmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013).

3.1.4 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Öncesi Liderlik Tipleri

Literatürde liderlik tarzı, farklı yaklaşım ve modellere göre ortaya konulan farklı lider tutum ve davranışı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu bakış açısı ile çağdaş liderlik yaklaşımları öncesi literatürde sıklıkla yer alan ve bazı liderlik tarzlarını açıklamamanın faydalı olacağı düşünülmekte ve otokratik, demokratik- katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları kısaca özetlenmektedir.

3.1.4.1 Otokratik liderlik

Amaç, strateji ve politikaların belirlenmesi, tüm düzeylerde karar alma yetkisi liderde toplanmış olup astlardan istisnasız olarak güvenip emirlere uyması beklenen liderlik tarzıdır. Otokratik liderlikte başarının liderin kişiliği, itibarı ve uzmanlığıyla ilgili olduğu varsayıldığından ancak bilgili, güçlü, zeki liderler grup üyelerini etkileyerek bağlılık oluşturabilmektedirler (Şafaklı, 2005). Özellikle savaş, yangın, deprem benzeri olağanüstü durumlarda hızlı karar vermeye olanak tanınması sebebi ile bu tür özel durumlarda başarı için otokratik liderliğin bazen zorunlu olduğu kabul edilmektedir (Kılıç ve Çoban, 2015; Tunçbilek ve Kaya, 2020).

3.1.4.2 Demokratik liderlik-katılımcı

Liderin karar alma noktasında, grup üyelerini bilgilendirdiği, katılım sağlamaları için desteklediği, fikir, tavsiye ve önerilere önem verip değerlendirerek karara vardığı liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik sadece durum bazlı olmayıp amaç ve politikaların belirlenmesi düzeyinde de grup üyelerinin katılımını cesaretlendirmektedir. Başka bir ifade ile bu liderlik tarzını tanımlayan en spesifik özellik, liderin kendi arzusuyla yönetim yetkisini paylaşma eğilimi göstermesidir (Arıkan, 2001; Terzioğlu, 2010)

3.1.4.3 Tam serbestlik tanıyan liderlik

Liderliğin yönetsel yetkilerinin en düşük düzeyde kullanıldığı, kaynaklar dahilinde grup üyelerinin amaçlardan başlamak üzere, planlama, koordinasyon süreçlerinde serbest bırakıldığı, kararlara müdahil olunmayan liderlik tarzıdır. Başka bir ifade ile liderler yönetsel yetkilerini gönüllü olarak astların kullanımına devretmektedirler. Yaratıcılık ve uzmanlık gerektiren alanlarda veya proje tipi çalışmalarda performansı artıracak düşünülmeyle beraber bu liderlik tarzında, üyelerin yetkinlikleri, kişisel özellikleri, etik anlayışları gibi faktörlerin etkisi göz ardı edilmemelidir. Sorumluluk duygusu gelişmemiş, iş ahlakı yetersiz, ekip çalışmasına uygun olmayan üyelerin bulunduğu gruplarda ortak amaçları tesis etmek ve hedeflere aynı sinerji ile yürümek mümkün olamayacağından karmaşa yaşanması ihtimali oldukça yüksek olacaktır (Eren, 2009, Tunçbilek ve Kaya, 2020; Şahin ve diğ., 2015).

3.1.5 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1980'lerden günümüze ulaşan süreçte dış çevre koşullarında yaşanan hızlı değişim, bilgiye ulaşma ve işleme teknolojilerinde gerçekleşen baş döndüren gelişme sonucunda bilginin güç kaynağı haline gelmesi, hızlı küreselleşme sonucunda artan uluslararası rekabet ortamı, kalite ve müşteri beklentilerinin öneminin artması, stratejik işbirliği gereklilikleri, iletişim teknolojilerindeki değişime bağlı olarak kişi, toplum ve ülkeler bazında yaşanan dönüşümlere paralel olarak sosyal, kültürel, ekonomik anlamda yaşanan gelişmeler, yönetim alanında yeni yaklaşım ve kavramların literatüre girmesine sebep olmaktadır (Koçel, 2014). Yeni yönetim yaklaşımlarıyla önemi hızla artan kavramlardan biri de liderliktir.

Araştırmaların, liderliği tanımlama, yeni liderlik yolları geliştirmekten ziyade bir kişinin grubu ortak amaçlara ulaşmak adına etkilediği sürece odaklanmakta ve yeni liderlik tarzları gündeme gelmektedir (Aritz, Walker, Cardon, ve Li, 2017; Northouse, 2018; Fairhurst, 2008). Bu bağlamda literatürde yer alan çağdaş yaklaşımlardan bazıları aşağıda incelenmektedir:

3.1.5.1 Adaptif liderlik

Kökenini ekoloji biliminden alan kavram, belirsizlik ortamında yaşamı devam ettirmek bağlamında artan örgüte yönelik araştırmalarla birlikte, karmaşık durumlara uygun liderlik tarzları arasında incelenmeye başlamıştır. Heifetz (1994) tarafından literatüre kazandırılan kavram, örgütün ani değişen koşullara uyum sağlayarak hayatta kalabilmek için geleneksel lider takipçi ilişkisine meydan okuyarak, belirsizlik koşullarına cevap verebilmek adına, uyumunu kolaylaştıracak bireysel ve kurumsal unsurları aktifleştiren veya daha etkin kullanarak yeni çözümler üretmesine yardımcı olan liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Heifetz ve Laurie, 2011). Dinamik bir değişkenliğin hâkim olduğu, belirsiz ve baskılı ortamlarda ilişkileri güçlendirme, durumu anlamlandırma, sorunları çözme yoluyla uyum sağlamaya odaklanır (Marion ve Uhl-Bien, 2003). Adaptif lider belirsizlik durumunda ve krizlerde dayanıklılığı sürdürecektir sağlam ve dinamik örgütsel yapıyı inşa etmenin yanı sıra, pasif kaynaklar dahil olmak üzere eldeki tüm dinamiklerin aktif olarak kullanımını sağlar. Etkin bir etkileşimin en önemli unsurlarının, saygı, güven, şeffaf iletişim ve ilişkiler olduğunu ön koşul kabul etmekle birlikte astların gelişim ve motivasyonundan ziyade sürecin idaresi ile ilgilidirler. Bu sebeple odaklarında belirsizliği en kısa sürede elimine edecek kaliteli bilgi akışı vardır (Uhl-Bien ve Marion, 2009). Bireyleri, aktif katılımcı olmaları yönünde hareketlendirip sürekli öğrenmeyi vurgulayarak, çevreyi ve koşulları değerlendirip elde edilen verileri bilgi süzgecinden geçirerek gereken değişime yön verirler (Glover ve diğ., 2002). Adaptif liderler, sadece değişiklik yapmakla yetinmeyerek kurumu ileriye taşıyacak yöntemlere odaklanırlar (Karaköse, İmamoğlu ve İnce, 2020).

Adaptif liderlik tarzının boyutları

Adaptif Liderlik davranışı literatürde bağlayıcı davranış, çekici-cezbedici davranış ve doğrusal olmayan davranış olmak üzere üç alt boyutla ifade edilmektedir (Uhl-Bien ve Marion, 2009).

a. Bağlayıcı Davranış

Adaptif liderler, örgüt unsurlarının dahil olduğu ağ yapıları ve sosyal ağları destekleyip geliştirerek kurumsal bir yapı oluşturmak yoluyla, farklı fikirlere rahatça ulaşma ve muhtemel sorunları oluşmadan çözüme kavuşturma çabasındadırlar. Bu sebeple bireysel gelişim ve çeşitliliği destekleyerek örgütü besleyecek düzenli bilgi akışının sağlanmasına öncülük ederler. Belirsizlik, kriz ve değişim gerektiren durumlarda bu ağları harekete geçirip etkinliğini artırarak örgütün şartlara uyumunu kolaylaştırıp hızlandırırlar (Marion ve Uhl-Bien, 2003; Uhl-Bien ve Marion, 2009).

b. Çekici/Cezbedici Davranış

Adaptif liderler, örgüt üyelerini cezbeden, onları hareke geçiren sembol, dil, kavram gibi unsurların neler olduğunu, üyelerin bu unsurlara yüklediği anlamı ve onlar için önemini anlayarak, gerektiğinde bu unsurları kullanmak yoluyla arzu edilen davranışları tetiklerler (Marion ve Uhl-Bien, 2003; Plowman ve diğ., 2007). Bu şekilde muhtemel sorunları ortaya çıkmadan bilinçli olarak yönlendirebilir (Lichtenstein ve Plowman, 2009).

c. Doğrusal Olmayan Davranış

Adaptif liderler, formal ağlardan ziyade rutin olmayan kanallar üzerinden birey ve gruplar arasındaki etkileşimi takip ederek sürekli tekrar eden geribildirimleri izlerler. Başka bir ifade ile ilham verici, yaratıcı, beklenmedik sürprizler, standart dışı faaliyetler ve davranışlar hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu yaklaşım, lidere geçmişte olan gelişmelerden öğrenerek geleceğe yönelik plan yapma, özellikle kriz, değişim ve belirsizlik ortamında grup üyelerinin hassasiyetlerine kolayca odaklanma imkânı verirken, üyelere de değişimin gereklerini anlama, anlamlandırma ve uyum sağlama anlamında yardımcı olur (Marion ve Uhl-Bien, 2003; Uhl-Bien ve Marion, 2009; Lichtenstein ve Plowman, 2009; Karaköse ve diğerleri, 2020).

3.1.5.2 Karizmatik liderlik

Conger ve Kanungo (1987) tarafından literatüre giren karizmatik liderlik kavramını niteleyen karizma, hangi liderlik teorisi söz konusu olursa olsun takipçileri etkilemek adına liderin taşıması gerektiği düşünölen önemli özellikler arasında kabul edilmektedir (Koçel, 2014; Conger ve Kanungo, 1987).

Karizma, liderlik literatürü bakış açısı ile hayranlık uyandıran olağanüstü nitelikler sayesinde izleyicileri ikna, motive etme, etki altına alma ve bu etkiyi koruma anlamında anahtar rolü olan güç kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir (Kılınç, 2000). Karizmatik liderler, özgüvenleri, cesaretleri, değerleri ve güçlü kişilikleri ile rol model olarak örgütsel yapıdan ziyade kendi özelliklerinden güç alarak bir çekim alanı oluştururlar ve özellikle sosyal krizlerde yeni bir vizyon geliştirmek için ilham kaynağı olabilirler. Bu güç olumlu bir vizyon oluşturmakta kullanılabileceği gibi izleyenleri kendine bağımlı hale getirip istenilen davranışı göstermemeye yönlendirmek yoluyla kötüye kullanılma tehlikesi de bulunmaktadır (Yukl, 2020; Dinibutun, 2020). Karizmatik liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler, performansı yükseltmek adına farklı yöntemler uygulama ve stratejik kararlar alma bağlamında etkinliklerini artırır (Waldman, Javidan ve Varella, 2004). Bu liderler, örgüt üyelerini ortak bir misyon oluşturma ve örgütsel hedeflere ulaşma noktasında güven, saygı, iç motivasyon, memnuniyet gibi duygusal uyaranlarla motive ederler (Shamir, House ve Arthur, 1993).

3.1.5.3 Vizyoner liderlik

Vizyon, her örgütte çevre, yaşanan gelişmeler ve inançlar bakımından farklı algılarla ortaya konulan, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, bir anlamda geleceği tahmin gibi görünmekle beraber sağlıklı hedef ve ideallerle örgütü benzerlerinden ayıran, onu özel kılan amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla vizyoner lideri diğerlerinden ayıran, duruma yönelik amaç, algı ve inançlarının farklılığıdır (Strange ve Mumford, 2002). Bu amaçlar geleceği şekillendirmeye yönelik olup lider, vizyon ve stratejik planları harmanlayarak örgütün geleceğini planlayan kişidir. Vizyonu tanımlamanın ötesinde geliştirmek ise lidere duyulan güven, bağlılık gibi faktörlerle ilgili olup kişi ve örgütün performansını artıran bir durumdur (Acar ve Acar, 2019). Özellikle belirsizlik durumunda ortaya bir vizyon koyup paylaşılmasını sağlayarak örgütlerini geleceğe taşıyabilecekleri düşünüldüğünden bazı araştırmacılar tarafından geleceğin liderliği olarak değerlendirilmektedir. Vizyoner liderlik, yapılan bazı çalışmalarda değişim liderliği olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel değişim gerektiren süreçlerde vizyonun tüm üyeler tarafından kabul edilmesi mümkün olmamakla birlikte, üyelerin bireysel arzu istek ve ihtiyaçlarını anlayıp, gelecek planları ve kariyer beklentileri noktasında sahip olunan bireysel vizyon ile örgüt vizyonunu ortak bir noktada birleştirebilen liderlerin etkinliğinin daha yüksek olacağı belirtilmektedir (Jdetawy, 2018; Hamedoğlu, 2001).

3.1.5.4 Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik anlayışının esasını sevgi ve insani değerler oluşturur. Lider, örgütün başarılı olmasını sağlarken gücünü bu değerlerden alır. Çevresini analiz ederken her durumda önceliği olası riskleri sezerek örgüt ve üyelerini bu durumdan uzaklaştırmaktır (Bakan ve Doğan, 2012; Greenleaf, 1977). Lider, üyelerin insani istek ve ihtiyaçlarını takip ederek, özerk ve özgün olabilecekleri bir ortam hazırlarken odağında öncelikle buna sahip olamayan üyeler bulunmaktadır. Burada kastedilen liderlik davranışı kişi bazlı olmayıp örgüt vizyonunun ve topluluğun hizmetkarı olmak, topluluğun çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarının önünde tutmak anlamı taşımaktadır (Khan, Nawaz ve Khan, 2016; Greenleaf, 1977). Hizmetkar liderlik, davranış bilimciler tarafından Greenleaf bakış açısıyla değerlendirilerek öngörme, etkin dinleme, empati kurma, geliştirme, ikna etme, farkındalık yaratma, geliştirme misyonuna bağlılık, ekip oluşturma ve hizmetkarlık olmak üzere on özellik etrafında toparlanmıştır (Russell ve Stone, 2002).

3.1.5.5 Otantik liderlik

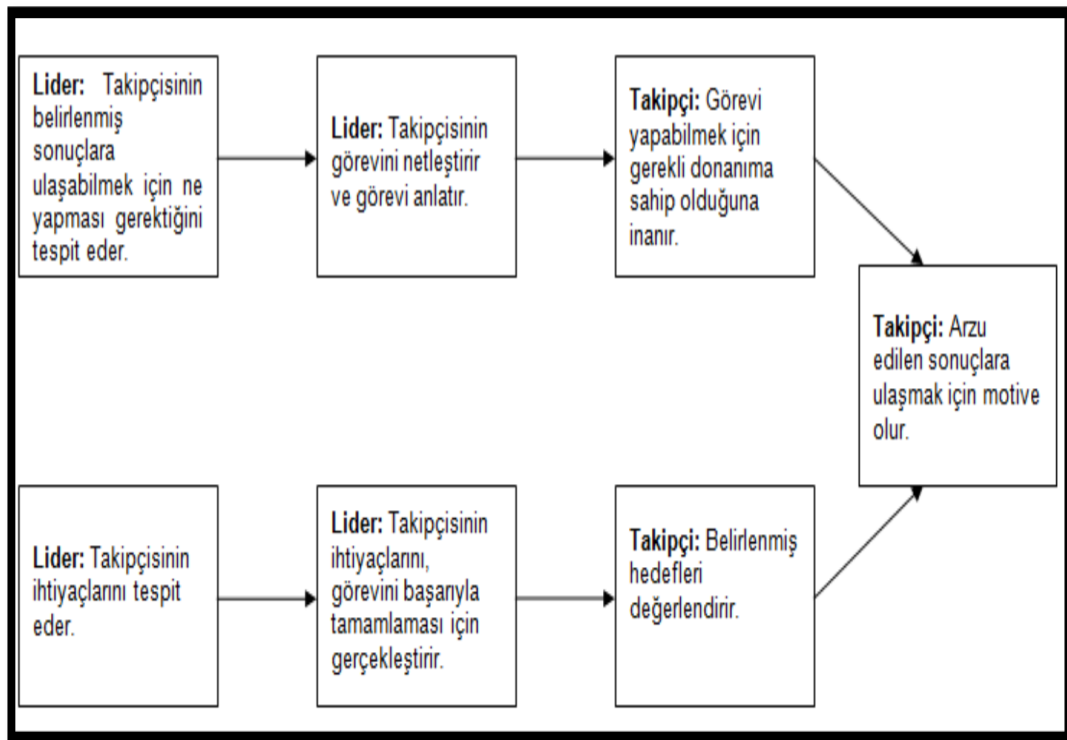
Liderlik davranışı sergilerken pozisyonunun getirdiği ayrıcalıklara ihtiyaç duymayan, olduğu gibi davranan, gerek örgüt gerekse toplumsal düzeyde ilişkilerini hoşgörü, sevgi ve güven temelinde inşa eden, kendisini onaylamayan üyelere dahi yakınlığını koruyan, ilkelerinden ödün vermeyen ahlak, etik anlayışından vazgeçmeyen, eylemleri ile inançları paralellik gösteren, lider rolü yapmayan, samimi ve gerçek liderlerdir (Shamira ve Eilam, 2005) Her koşulda şeffaf, uyumlu, özgüvenli davranışlar sergileyerek olumlu rol model olduklarından örgüt üyeleri, ona benzemek adına kendilerini isteyerek dönüştürürler. Avolio ve Gardner otantik liderliğin gelişim sürecinde yer alan unsurları pozitif psikolojik sermaye, ahlaki perspektif, öz farkındalık, liderlik süreç ve davranışında öz denetim, üyelerin farkındalığı ve farkındalıklarının gelişimi, örgütsel bağlam, beklenti üstü reel sürdürülebilir performans olarak sınıflamaktadırlar. Araştırmacılar kişi ve örgüt performansının sürdürülebilirliği noktasında üyelerin iyimser bir bakış açısına, sahip olması, etik tutum, davranış geliştirmesi açısından otantik lider davranışının etkisine vurgu yaparak pozitif psikolojinin önemine, geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedirler (Avolio ve Gardner, 2005; Hannah, Uhl-Bien ve diğ., 2009; Hannah ve Avolio, 2010). Dasborough ve Ashkanasy'nin (2002) otantik liderlerin davranış ve tutumlarında samimi, etik ve ahlaki niyetler taşıyıp sergilediklerini bu sebeple belirlenmiş bir amaca hizmet etmek amacı ile dönüşümsel becerilerini kullanan liderlerden ayırdıklarını belirtmektedirler.

Araştırmacılara göre ahlaki davranış ve tutumlar tüm pozitif liderlik tarzlarının temelini oluşturmakta ve gerçek dönüşümcü lider olabilmenin yolu öncelikle otantik lider olmaktan geçmektedir (Gardner, Avolio ve Walumbwa, 2005).

3.1.5.6 Etkileşimsel liderlik

1978 yılında James MacGregor Burnst tarafından ortaya konulan etkileşimsel liderlik yaklaşımında liderler ve ona bağlı olan insan kaynağı arasında şartları önceden düzenlenmiş olan bir iş ilişkisine vurgu yapılmaktadır. Belirtilen liderlik yaklaşımında liderler ilişkideki yönlendirme fonksiyonunu yerine getirirken ödüllendirme ve cezalandırma gücünü başka bir ifade ile pozisyonlarının sağladığı gücü kullanmaktadırlar (Ceylan ve Anbar, 2014; Mizrahitokatlı ve Güney, 2016).

Yaklaşımına göre lider ve onu izleyenler arasında görev esasına dayanan bir etkileşim süreci söz konusudur. Daha ziyade sonuçlara odaklı, karşılıklı alışveriş mantığıyla işleyen bu süreç izleyenlerin kendilerinden beklenen görevleri ve bu beklentiyi gerçekleştirdiklerinde ulaşacakları ödülü önceden bilmeleri esasına dayanmaktadır. Bass, bu sürece vurgu yapılarak tanımlanan lider ile onu izleyenler arasındaki etkileşimi Şekil 3.5'te görüldüğü gibi ifade etmektedir (Bass B. M., 1990; Uygun, 2011).



Şekil 3.5: Etkileşimsel Liderlik (Bass B. M., 1985).

Geçmişle geleceği bağdaştırma misyonu olduğuna inanılan etkileşimsel liderlik özellikle geçmişten gelen olumlu tutum ve davranışları kalıcı kılma ve sonraki nesillere aktarma noktasında başarılı bulunmaktadır. Daha gelenekçi bir yapıya sahip bu liderlik tarzında lider izleyicilerin yenilikçi ve yaratıcı yönlerine daha az duyarlıdır (Tengilimoğlu, 2005). Diğer bazı liderlik yaklaşımlarında ifade edilen dinamizme sahip olmayabilirken birçok işyerinde işyeri uygulamalarının doğru bir şekilde tanımlanması anlamında etkilidir. Buna ilave olarak tüm tarafların somut bir fayda görebildiği acil durumlarda veya çatışma ortamında kısmen etkili olabileceğine dair görüşler de mevcuttur (Chartered Management Institute, 2014).

Etkileşimci lidere özgü nitelikler ise bazı kaynaklarda aşağıda paylaşıldığı şekilde ifade edilmektedir (Kanungo, 1998).

- a. Etkileşimci liderler strateji geliştirme sürecinde ve hedeflere ulaşana kadar izleyicilerin takip ve kontrol edilmesine önem verirler.
- b. İzleyicilerin almış oldukları kararlara uyum göstermesini sağlarlar ve bu durumun statü sahibi olma, maddi kazanımlar edinme ve güç kazanma anlamında kendi kişisel çıkarlarına da hizmet etmesini beklerler.
- c. Yasal pozisyonlarının sağladığı ödüllendirme ve cezalandırma gibi güç kaynaklarını kullanırlar.
- d. Etkileşimci liderler, karşılıklı ortak çıkarlar yerine kendi istek ve beklentilerine odaklanıp izleyenlerden bu beklentileri yerine getirmekle yükümlü bir robot gibi hareket etmesini bekleyebilirler.

Etkileşimsel liderlik tarzının boyutları

Etkileşimsel liderlik yaklaşımında lider ve çalışanlar arasındaki ilişki, yerine getirilen işe dayandırıldığından görevsel, işlemsel, yönetsel liderlik olarak farklı ifadelerle literatürde yer almaktadır. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişki sıklıkla aşağıda paylaşıldığı şekilde işe bağlı dört farklı davranış ilişkisi çerçevesinde, şartlı ödül, istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve serbestiyetçilik olmak üzere dört alt boyutta ölçülmektedir (Bass B. M., Avolio, Jung, ve Berson , 2003). Bununla beraber literatürde serbestiyetçi veya serbest bırakıcı liderlik olarak ifade edildiği ve farklı bir bir liderlik tarzı olarak değerlendirildiği çalışmalarda görülmektedir (Eren, 2009, Tunçbilek ve Kaya, 2020; Şahin ve diğ., 2015).

a. Şartlı Ödül:

Lider desteği ve kaynak aktarımının, çalışanın iş performansı doğrultusunda koşula bağlandığı bir davranış ilişkisi mevcuttur. Ağırlıklı olarak geleneksel bir yapıya sahip olan etkileşimsel lider, çalışanların kendilerinden beklenenleri karşılamaya meyilli olduklarına inanmakta, onların yaratıcılıkları ve yenilikçi yönleri ile daha az ilgilenmektedir. Bu sebeple yönetsel yetkilerini, beklentiler hakkında bilgi sahibi olan çalışanın performans standartlarını yakaladığı ölçüde ödüllendirilmesi yönünde kullanmaktadır. Şartlı ödüllendirme bu yönüyle lider ve çalışanlar arasında koşulları önceden belirlenmiş bir değişim süreci olarak ifade edilmektedir. Ödüllendirme çoğunlukla maddi kaynak sağlama veya statü verme şeklinde uygulanmaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011).

b. İstisnalarla Yönetim (aktif-pasif)

İstisnalarla yönetim daha iyisini, en iyisini yapmaktan ziyade istisnai ve sıra dışı durumların tespit ve düzeltilmesine vurgu yapmaktadır, planlanan eylemlerin standartlar dahilinde işlemesi liderin öncelikli hedefidir (Karip, 1998). Dolayısı ile liderler hedeflerden sapma ve başarısızlık durumunda ödül, ceza gibi güç kaynaklarını kullanarak müdahale yoluna gitmekte ve yön verme işlevinden uzak durmaktadırlar (Den Hartog, Van Muijen, ve Koopman, 2011) Literatürde istisnalarla yönetim uygulamalarının etkileşimsel liderlik bağlamında iki farklı forma değerlendirildiği görülmektedir (Howell ve Avoilo, 1993).

- i. İstisnalarla Yönetim Aktif: Lider tarafından iş yapma usulleri net bir şekilde belirlenmiş ve standardize edilmiş olup lider, yakın takipte kalarak süreçte meydana gelen aksaklık ve olumsuzluklara zamanında müdahale ederek düzeltici eylemlerde bulunmaktadır.
- ii. İstisnalarla Yönetim Pasif: Lider tarafından iş yapma usulleri net bir şekilde belirlenmiş ve standardize edilmiş olup lider, süreci izleme noktasında pasif davranış sergilemekte sadece işle ilgili bir aksaklık ve olumsuzluk yaşandığında müdahale ederek sürece dahil olmaktadır.

İstisnalarla yönetimin her iki formunda da düzeltici eleştiri ve negatif geri bildirim kullanma eğilimi söz konusudur.

Aktif formunda iş ve süreçlerin sürekli takibi ve beklentilerin altına düşüldüğü anda harekete geçme davranışı görülmektedir. Bu sebeple daha hata ve yaptırım odaklı bir yaklaşım gibi görüldüğünden çalışanlar üzerinde baskı oluşturduğu, ödüllendirilmeyen çalışanların lidere

olan saygılarının azaldığı ve liderin itibar kaybettiği yönünde görüşler mevcuttur (Bass B. M., 1985.).

Pasif formunda ise lider performansa dair aksaklık ve sorunlar kendisine rapor edilene kadar durumdan habersizdir. Geri bildirimler sürekli bir pekiştirme şeklinden ziyade aralıklı olarak kullanılır. Pasif formunun kendi kendini yönetme becerisine sahip çalışanlar üzerinde etkin olacağına dair görüşler mevcuttur (Cole ve Bedeian, 2007; Chartered Management Institute, 2014).

c. Serbestiyetçilik

Bazı kaynaklarda etkileşimsel liderliğin alt boyutu olarak gösterilmekle birlikte birçok çalışmada ayrı bir liderlik tarzı olarak literatürde yer almaktadır. Serbestiyetçi liderlik, tembel liderlik davranışı, pasif kayıtsızlık veya etkili liderin yokluğu olarak da adlandırılmaktadır. Bu tanımlamaya göre lider aslında yönetsel görevlerini yerine getirmemekte gerek iş standartları oluşturma gerekse uygulama sürecine tamamen duyarsız davranmakta özgür bir çalışma ortamı sağlıyor gibi görünmekle beraber aslında karar alma, yönlendirme, süreç takibi, geri bildirim verme gibi yönetsel görevleri anlamında sorumluluk almaktan kaçınmaktadır (Eren, 2009; Bass 1990; Robbins ve Judge, 2013; Avolio ve Bass, 2002).

3.1.5.7 Dönüşümcü liderlik

1978 yılında Burnst tarafından literatüre kazandırılan “Liderlik” kitabında, etkileşimsel liderlik yaklaşımının yanı sıra dönüşümcü liderlik kavramı da tanımlanmaktadır (Burns, 1978). Lider üye ilişkisinde, güç kaynaklarını kullanma, iş sürecine yaptığı aktif veya pasif etkiler açısından daha ziyade geleneksel liderlik tarzlarına benzetilen etkileşimsel liderlikten, kendisini takip eden kişileri, pozisyonunun getirdiği zorlayıcı güç kaynaklarını kullanmadan etkileme davranışı ile ayrıldığı ifade edilmektedir (Mills, 1979).

Dönüşümcü lider, örgütün ihtiyacı olan değişim ve dönüşümü gerçekleştiren, sürecin gerektirdiği yenilenme sonucunda üstün bir performansa ulaşmasını sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Dönüşüm sürecinde takipçilerinin hassasiyetlerine saygı duyarak, onları kendilerine güvenmelerini noktasında destekleyerek farklı motivasyon araçları kullanan lider, bu şekilde inanç, değer ve yargılarda da değişim gerçekleştirmektedir. Gerek örgüt gerekse örgüt üyelerine olumlu yansımaları olacak değişimleri öngörmek, ardından hayata

geçirilip gerçekleşmesini sağlamak güçlü bir öngörü ve çalışan kabulü gerektirir. Bu sebeple dönüşümcü liderlerin vizyoner olmalarının yanı sıra çalışanların iş ve örgütsel yaşamı daha anlamlı bulmaları, değişimi heyecanla karşılamaları, işe, örgüte bağlılık seviyelerinin yükselmesi noktasında kilit öneme sahip oldukları belirtilmektedir (Koçel, 2014; Ceylan ve Anbar, 2014; Eren, 2009; Özalp ve Öcal, 2000; Podsakoff ve diğ., 1990; Portugal ve Yukl, 1994).

Teoride tüm liderlerin sahip olduğu varsayılan, takip edilmeleri ve yönlendirmelerinin kabulünde önemli rolü olduğu birçok çalışmada dile getirilen liderlik karizması literatürde, cezbetme saygınlık kazanma, rol model alma anlamında dönüşümcü liderin sahip olduğu ve etkinliğine katkı sağlayan bir özellik olarak yer almaktadır (Conger ve Kanungo, 1994; Ceylan ve Anbar, 2014; Eren, 2009; Chartered Management Institute, 2014).

Yaklaşımına göre dönüşümcü lidere duyulan saygı, hayranlık, bağlılık sonucunda çalışanlar başlangıç noktasında kendilerinden beklenenin üzerinde bir performans göstermek için motive olurlar. Dönüşümsel liderin motive etme ve dönüştürme süreci şu şekilde ifade edilmektedir (Yukl, 2013).

- a. Dönüşümcü liderler gerçekleştirilecek görevin sonuçları ve önemi konusunda bilinci artırarak daha fazla farkındalık sağlarlar.
- b. Çalışanları gerek kendi gerekse örgütün ihtiyaç ve çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri için teşvik ederler.
- c. Çalışanın, liderin isteklerine daha coşkulu bir şekilde uyması ile sonuçlanabilir.

Bazı araştırmacılar dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikleri açıklamaya çalışmışlardır. Örgütsel dönüşüm sürecinin, kişisel dönüşümü de gerektiren duygusal ve sosyal bir yönünün olduğuna dikkat çeken Tichy ve Devanna bu sürecin önemli aktörlerinden biri olarak gördükleri dönüşümsel lideri tanımlayan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Tichy ve Devanna, 1986).

- a. Dönüşümcü liderler kendilerini dönüşüm sürecini temsil eden kişi olarak tanımlarlar
- b. Yaşam boyu öğrenme felsefesine sahiptirler
- c. Bireylerin ihtiyaç ve isteklerine duyarlıdır ve onlara güvenirlir

- d. Değer odaklı olup, kendi öz değerlerini tanımlama ve ifade etme konusunda yetkinlik sahibidirler
- e. Vizyoner, gerektiğinde esneyebilen, yeni fikirlere açık bir yapıları vardır
- f. Özenli, disiplinli düşünme becerisine ve belirsizlikle başa çıkma yeteneğine sahiptirler
- g. Kişisel sezgilerini önemser ve güvenirler

Yaklaşık beş yıl süren çalışmaları ile dönüşümcü lider özelliklerini güçlü ve zayıf yönleri bağlamında tespit etmeye odaklanan Bennis ve Nanus ise liderlere bağlı olarak izlenen dönüşüm sürecinde dört farklı stratejinin etkin olduğunu etmektedirler (Bennis ve Nanus, 1985).

Araştırmacılara göre dönüşümcü liderlik sürecinde etkinliği görülen stratejiler aşağıda belirtilmektedir:

- a. Bu stratejilerden biri; belirlemiş vizyonu sade ve anlaşılır kılarak çekici kılmak ve hedeflenmiş olan kitlenin ihtiyaçlarını esas almak kaydıyla kendilerini amacın önemli bir parçası olarak görmelerini sağlayacak yöntemleri belirleyip hayata geçirmektir. Bu bağlamda kullanılabilecek yöntemler değer ve amaçları belirlerken kendisini izleyen kitleyi harekete geçirip sürece dahil etmek yoluyla bulunduğu örgüte sosyal mimarlık yapmak ve kişinin rol ve pozisyonunun net olmasını sağlayıp gereksiz değişimlerden uzak durarak hedef kitleyle inanç ve güvene dayalı bir bağ kurmaktır.
- b. Bir diğer strateji ise olumsuz yönleri göz ardı etmeksizin olumlu yönleri vurgulamak, hedefler ve olumlu yönler arasında sıkı ve güçlü bir bağ oluşturmak yoluyla hedef kitleleri ile karşılıklı güvene dayalı yakın bir ilişki geliştirmektir.

Dönüşümcü liderler, artan küresel rekabet, belirsizlik, ortamında örgütün iç ve dış çevrede sorunlarla başa çıkması için gereken, değişimi, örgütün kısa ve uzun dönem hedeflerine yön vererek, vizyon kazandırarak, çalışanların kendilerine güvenmesi ve saygı duymasını, onlara destek olmak yoluyla gerçekleştirerek örgütün, performansını, başarısını, çevikliğini artırıp, belirsizliklere, sektörel ve küresel dalgalanmalara karşı dayanıklı olmasını sağlayarak yaşamsal devamlılığına katkı sunmaktadırlar. Kavram, belirsizlik, yenilikçi yönetim ve hizmet anlayışı, uyum, esneklik, rekabet edebilirlik, bilgi yönetimi, öğrenme ihtiyacı gibi konular ile liderlik ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalarda öne çıkan, güncel liderlik yaklaşımlarından biri olarak literatürde yer bulmaktadır (Eren, 2009; Bass ve Avolio, 1990).

Dönüşümcü liderlik tarzının boyutları

Dönüşümcü liderlik davranışı genellikle dört bileşenle açıklanmaktadır (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1990).

a. Karizma (İdealize edilmiş etki- İdealize edilmiş davranış)

Kavramsal olarak birçok çalışmaya göre lider karizmatiktir, izleyenler lideri beğenir, saygı duyar, güvenir ve onunla özdeşleşmeye, onu taklit etmeye çalışırlar (Bass ve Riggio, 2006). Bu bağlamda karizma bir vizyona sahip liderlerin saygı, güven ve güvenilirlik kavramları kapsamında, takipçilerini etkileyip ortak bir misyon ve vizyon doğrultusunda yönlendirebilmesinde etkili olan kişisel özelliklerinin birleşimi olarak ifade edilebilmektedir.

Dönüşümsel lideri karakterize eden ve idealize edilmiş etki, idealize edilmiş davranış olarak iki yönü olduğu ifade edilen karizmatik etki, narsistik karizmadan farklı olarak güven, bağlılık, şeffaflık temelinde kişilere ilham verme ve kişisel çıkarlardan uzaklaşarak ortak hedeflere odaklanabilme yeteneğidir. Karizmatik etkiye sahip liderler özellikle kriz durumunda kişisel niteliklerini kullanarak ortaya koydukları keyfilikten uzak, tutarlı, sinerji ve kararlılıkla diğerlerine ilham vererek inançlara, eylemlere yön verebilmektedirler (Collins, 2001). Dönüşümsel lider kendisine atfedilen saygı, güven, etik ve ahlaki davranış gibi faktörlerin etkisiyle ilham vererek diğerlerini etkilemenin yanı sıra idealize edilmiş davranışları bizzat göstererek rol model olmaktadır (Broome ve Marshall, 2017).

b. Bireysel ilgi

Bireysel ilgi boyutu takipçilere koçluk, mentorluk yapma, geri bildirim verme yoluyla kurulan bağ sayesinde ihtiyaçlarının, yeteneklerinin belirlenmesi ve bu temelde gelişimlerine katkı sunarak kendilerine olan güveni artırmak, öğrenmelerini teşvik etmek ve almış oldukları görevin önemine vurgu yaparak işle ilgili daha fazla sorumluluk almaları yönünde cesaretlendirmek olarak açıklanmaktadır. Bireysel ilgi liderin kendisini izleyenlerin farklılıklarını kabul etmesi esasına dayanmaktadır. Lider performansın artırılması adına bireyselleştirilmiş değerlendirmeler gerçekleştirmekte, ihtiyaç, kaygı ve arzuları belirlemekte, delege edilecek görevleri ise kişiyi geliştirme aracı olarak görmektedir. Bu bakış açısıyla birey kendisine hissettirilmeden devredilen görevler vasıtası

ile izlenerek ilerlemesi takip edilmekte, gerektiğinde alternatif yol ve yöntemler önerilerek geliştirici, destekleyici bir iklim tesis edilmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

c. Entelektüel teşvik

Liderler, sorunların çözümü noktasında, öncelikle geçmişin yeni bir bakış açısıyla analizi, farklı yöntemlerin, varsayımların değerlendirilmesi, mantıksal araçlar kadar sezgilerin de kullanılması yoluyla benzersiz, yaratıcı çözümlere açık olunması yönünde takipçileri destekleyerek, entelektüel anlamda teşvik etmekte bir anlamda, yenilikçi ve yaratıcı bakış açısı kazanmalarına aracılık etmektedirler. Takipçiler, sorunlar ve çözümlerine ilişkin yaratıcı fikirler üretmeleri noktasında teşvik edilmekte ortaya koymuş oldukları liderden farklı yaklaşım sebebi ile eleştirilmemektedir. Bu durum takipçilere entelektüel düşünme becerisi kazandırırken aynı zamanda liderin sorunlara farklı açılardan bakabilmesini sağlar.

d. İlham verici motivasyon

Başarısızlığı öğrenme fırsatı olarak görüp cezadan ziyade tecrübe kazanma olarak değerlendirmek yoluyla takipçileri bu yönde motive etmek olarak ifade edilmektedir. Pozitif enerji vererek, ceza ve ödül sisteminin yozlaşma etkisinden kurtulmak, takipçilerin psikolojik olarak güvensiz hissedip geri çekilme davranışı sergilemelerinin önüne geçmek, bu şekilde daha katılımcı ve proaktif bir yaklaşım sergilemeleri konusunda kendilerini cesaretlendirmek olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik bakış açısına göre hata ve başarısızlıklar arzu edilen başarı seviyesine ulaşmak için potansiyel fırsatlardır. Lider ortaya konulan coşkulu ve iyimser yaklaşım ile etrafındakilere ilham verir, motive eder ve takım ruhu uyandırır. Bu şekilde izleyenleri kendi beklentilerini de içeren, çekici ve paylaşılan bir vizyona ortak olmalarının yanı sıra çoğunlukla zorlayıcı olan bu vizyona örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirerek, bireysel performanslarını artırarak coşkulu bir şekilde bağlılık göstermeleri noktasında sürece dahil ede (Darnı ve Oktia, 2023; Chen, Tsu ve Farh, 2002).

3.1.6 Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Çalışmanın bu aşamasında araştırma kapsamında değerlendirilecek olması sebebi ile iki liderlik tarzı kısaca karşılaştırılmaktadır. Literatürde etkileşimsel liderlik kavramı daha ziyade geleneksel yaklaşımla ilişkilendirilirken dönüşümsel liderliğin değiştirip dönüştürme fonksiyonuna vurgu yapılmaktadır. Gerek etkileşimsel gerekse dönüşümsel liderlik

tarzlarının örgütün gösterdiği performansa katkı sağladığı, çalışanların kendini sürecin bir parçası olarak hissetmesi, motive olmaları noktasında olumlu katkı sundukları ve ortak amaçları gerçekleştirme açısından başarı yakaladıkları yönünde çalışmalar mevcuttur. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik tarzının, örgütlerin teknolojik gelişmeler, artan küresel rekabet ve belirsiz iş koşulları sebebi ile giderek yükselen uyum ihtiyacı sonucunda ortaya çıktığı ve örgütün bulunduğu koşulları yönetebilmesi açısından gereklilik olduğu yönünde tespitler de bulunmaktadır (Erkutlu, 2014; Tengilimoğlu, 2005).

Askeri ve sivil farklı sektörlerde gerçekleştirilen araştırmaların bir kısmında dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla performans seviyesi, ciro, üretkenlik, memnuniyet, bağlılık, iş gören devir hızının düşüklüğü anlamında daha güçlü olduğu bu sebeple örgütün genel başarısı üzerinde ciddi etkisi bulunduğu belirtilmektedir. Bazı araştırmalarda ise liderliğin söz konusu olduğu koşullar ve işin gerekliliklerine bağlı olarak her iki liderlik tarzının, sürecin farklı aşamalarında etkileri olduğu yönünde ve her ikisinin de gerekli olduğu vurgulanmaktadır (İntepeler ve Barış, 2018). Birçok araştırmacıya göre etkileşimsel liderlik rutin işlerin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesini sağlarken dönüştürücü liderliğin ilham verici yönü ile gerçekleştirilen işlere artı değer katmaktadır. Etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik tarzları arasındaki farklılıklara ilişkin literatürde yer alan bazı tespitler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılıklar.

Etkileşimci Lider	Dönüştürücü Lider
Var olan sorunlara çözüm yolu arar.	Oluşması muhtemel sorunlar gerçekleşmeden tahmin eder.
Örgüt kültürünü koruyarak var olan yapıyı veya iş yapış şeklini değiştirmeden adeta bir planlama uzmanı olarak çalışır.	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek ve yeni fikirler ortaya koyabilmek için yenilikçi bir yaklaşım ortaya koyar. Gerekliğinde çözüme ulaşmak için örgütün kültürel yapısını değiştirir.
Çalışanlarla ortak hedef ve amaçlar üzerinden etkileşime açık olup bireysel arzu ve istekleri önemsemez. Hedef ve amaçlara ulaşmak adına ödül ve ceza gibi yaptırımlardan yararlanır.	Ortak hedef ve amaçlara ulaşmak adına vizyoner liderlik sergiler ve farklı motivasyon araçları kullanır. Sürekli etkileşimde kalarak süreci yönetirken kişisel tercihlerini önemser ve gelişimlerine katkı sunar.

Tablo 3.5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılıklar (Devam).

Tutum ve davranışları ile statükoyu koruyarak performansı artırmaya odaklanır.	Tutum ve davranışları ile eleştirel bakabilen, yeni çözümler geliştirebilen, kendini ifade ederek üretkenliğe ve performans artışına olumlu katkı sunabilen bir sistem oluşturmaya odaklanır.
Bireysel istekleri karşılama vaadi ile bireyi etkilemeye odaklanarak motivasyonu artırır.	Bireysel ihtiyaçlara duyarlı davranırken tüm ekibin ihtiyaçlarına odaklanır. Motivasyon araçlarını ekip için fayda yaratacak şekilde kullanır.

Kaynak. (İntepeler ve Barış, 2018; James A ve Ogbonna, 2013).

3.1.7 Çağdaş Yönetim Anlayışı ile Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik davranışı üzerine çalışırken liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklara ve ortak noktalara kısaca değinmek faydalı olacaktır (Nicholls, 1987). Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ile 19. yüzyılda literatürde yer almaya başlayan yöneticilik kavramı ile liderlik kavramının ortak yönleri ve benzerlikleri olmakla birlikte yöneticilik, var olmak için formal bir yapıya ihtiyaç duyması ve kullanılan gücün kaynağı açısından liderlikten farklıdır. Craig Watson'ında ifade ettiği şekliyle yöneticilik kavramı yapı, sistem ve stratejiden güç alarak belirlenmiş hedeflere ulaşmayı hedeflerken liderlik kendine özgü tarz, beceriler kullanarak insanları, onlardan ve onlarla ortak hedeflerinden güç alarak yönlendirme sanatıdır. Yöneticilik, değişken koşullar altında örgütün tutarlılığını sürdürmesine planlanmış hedeflere ulaşılmasını hedeflerken liderlik yeni vizyon yaratma ve buna ulaşmak adına gerekli değişimleri gerçekleştirmeye odaklanır (Koçel, 2014).

Belirsizlik koşulları ve teknoloji alanında izlenen değişim hızının etkisiyle artan küresel rekabet sonucunda, örgütlerin yaşamsal fonksiyonlarının devamı, başka bir ifade ile dayanıklılıkları, dış çevreye hızlı uyum gösterme, vaktinde tepki verebilme potansiyelleri ile doğru orantılı görünmektedir. Bu noktada dış çevrede yaşanan değişimi vaktinde öngörüp değişime karşı tepkisel kararları hızla alabilecek, aynı hızla uygulanması için insan kaynağını harekete geçirecek ve süreci takip ederek gerektiğinde müdahalede bulunacak liderlere olan ihtiyaç giderek artmaktadır.

Örgütün ihtiyaç duyduğu lider ve yönetici kavramlarını irdeleyen araştırmalarda liderlerin, ölçme, değerlendirme, ileri derece uzmanlık gerektiren istatistiki hesaplamalar konusunda yeterlilikleri, yöneticilerin ise tek başına değişim gerçekleştirme yeterliliği sorgulanmaktadır

(Kotter, 1990). Modern işletmecilik anlayışında yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel yetenekler irdelenmekte ve yöneticilerden, yönetimin bilimsel yönü olarak ifade edilen kavramsal, teknik beceriler ile sanatsal yönü olarak kabul edilen aynı zamanda lider davranışını tanımlarken en sık vurgu yapılan etkin insan ilişkileri geliştirme yeteneğini taşımaları beklenmektedir. Bu bakış açısıyla yöneticiliğin yöneltme fonksiyonunda liderlik önemli yer tutmaktadır. Örgütler dış çevredeki değişimi yakalayacak, krizi fırsata çevirecek stratejiler üreten, insan sermayesini pozitif yönlendiren başka bir deyişle liderlik özelliği taşıyan yöneticileri tercih etmektedir. Bunun ötesinde lider özelliği taşıyan yönetici kavramını sadece üst kademe ile sınırlamayıp orta kademe yöneticilerini de bu bağlamda değerlendirmektedirler (Ceylan ve Anbar, 2014).

Ulrich, Smallwood ve Sweetman tarafından 2010 yılında yapılan incelemede, operasyonel olarak kısa vadeli, stratejik olarak uzun vadeli olmak üzere, beş farklı liderlik kodu ile tanımlanan ve aşağıda paylaşılan liderlik davranışlarının günümüz de yöneticilerinden beklendiği izlenmektedir. Başka bir ifade ile liderlik davranışı göstermek yönetsel bir yetenek gibi değerlendirilmektedir.



Şekil 3.6: Liderlik Kodu (Ulrich, Smallwood ve Sweetman, 2010).

3.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Birlikte bir yaşam sürdüren her topluluk içinde yaşayan bireyler karşı karşıya kaldıkları sorunlara çözüm geliştirmek, bireysel gereksinimlerini karşılamak için birtakım araçlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bireyin biyolojik gereksinimlerini gidermek adına zaman içinde geliştirmiş olduğu kendine özgü yetenek ve becerilerine, içinde bulunduğu topluluğun iletişim ve etkileşim tarzı ve çevresel koşullara göre farklılık göstermekle birlikte her tür insan grubuna özgü o toplumu bir yönüyle tanımlayan bu olgu kültür kavramı ile ifade edilmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Kültür kavramı üzerine sayısız tanım yapılmakla birlikte en basit ve yaygın kullanımı ile bir yaşam biçimi olarak ifade edilmekte, belli bir toplumun yaşamını sürdürmek ihtiyacı ile örgütlenme, öğrenilmiş davranış biçimlerini düzenleme, dil, inanç, değer, norm gibi manevi, soyut kaynaklar ile somut, maddi ve tüm kaynaklarını kullanma yoluyla geliştirdiği, nesilden nesile aktardığı bir yaşam biçimi olarak da açıklanmaktadır (Özkalp vd., 2002)

Örgütler içinde yer aldıkları sosyal sistemin bir parçası olmaları sebebi ile içinde bulundukları topluma özgü kültür kavramı ile ilişkilendirilen her faktörden etkilenmektedirler. Başka bir ifade ile her toplumun içinde yaşadığı etkilendiği, etkilediği ve nesilden nesile aktardığı kültürel özellikleri olduğu gibi insanlardan oluşan topluluklardan biri olan örgütlerin de makro düzeyde örgüt yapılarını mikro düzeyde örgüt üyelerini etkileyen kendine has bir örgüt kültürünün olması kaçınılmazdır (Erdoğan, 1994; Apulgan, 1996).

Kavram “Örgüt Kültürü “olarak literatüre Pettigrew tarafından kazandırılmıştır (Pettigrew, 1979). Örgütsel ve yönetsel uygulamaların çalışanların örgütle, işle ilgili tutum ve davranışlarını etkileme potansiyeli sebebi ile 1980’li yıllardan günümüze artarak yönetim organizasyon çalışmalarına konu olmaktadır. Kavramın araştırmalarda örgüt kültürünün yanı sıra işletme, firma, kurum veya kurumsal kültür olarak ifade edildiği görülmektedir (Türk, 2007; Lundberg, 1996; Gürçay, 2001).

Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu inanç ve değerler bütünü olup işletme kurucuları, yöneticileri tarafından oluşturulmaktadır. Örgüt üyelerinin kabul gören, görmeyen davranışları, işlerin yapılandırılışı ve yapılışı, başka bir ifade ile örgütün iş yapış usulleri, belirlenen inançların bir yansıması olup aynı zamanda örgütleri birbirinden ayıran, benzersiz

kılan değerler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Robbins,1996; Tesluk, Farr ve Klein, 2011). Örgüt kültürü kavramına ilişkin diğer bazı tanımlar aşağıda tablo halinde verilmektedir.

Tablo 3.6: Tarihsel Süreçte Örgüt Kültürü Kavramına İlişkin Yapılmış Bazı Tanımlamalar.

(Peter ve Waterman, 1977)	Kendi içinde tutarlılık gösteren ve sonraki nesillerle paylaşılan bir değerler bütünü olup sembolik anlamlar taşıyan hikâye, kahraman ve mitleri kapsar.
(Pettigrew, 1979)	Belli bir zaman dilimi içerisinde belli bir topluluğun üyeleri arasında kabul gören, ortak sembol, inanç, değer, fikir, mit ve ritüellerle şekillenen anlamlar bütünüdür.
(Van Maanen ve Barley, 1985)	Bir topluluk tarafından geliştirilmiş, programlanmış ortak düşünceler ve anlamlandırmalar.
(Douglas, 1985)	Örgüt üyeleri arasında ortak değer, tutum, davranış ve anlayışa ilişkin paylaşımın meydana getirdiği bir olgudur.
(Schein E. H., 1985)	Farklı çevrelere uyumu kolaylaştırmak, kendi içinde bütünleşmek adına arzu edilen algı, düşünce, tepkilerin paylaşımlar yoluyla öğretilmesi ve bu şekilde üyelerin birlikte hareket etmesinin garanti altına alınması varsayımdır.
(Kilman, Saxton, ve Serpa, 1986)	İnsanların bir arada yaşamasına etki eden değer, inanç, tutum, kural, davranış, beklentilerin paylaşımlar aracılığıyla aktarılmasıdır.
(J.M. Konzles, 1983; W.G. Ouchi, 1981)	Çalışma alanında yaratılan, sembol ve simgeler aracılığıyla yeni gelenlere sürekli aktarımı sağlayan inanç ve değerlerdir.
(Schneider, 1988; Deal ve Kennedy, 1983)	En özet haliyle burada iş yapış şekli budur şeklinde ifade edilen yargılar.
(Deshpande ve Webster, 1989)	Örgütsel işleyişi anlama ve uyum sağlama noktasında rehberlik eden paylaşılan davranış ve tutumları şekillendiren normlara esas teşkil eden ortak değer ve inançlar sistemidir.
(Denison ve Mishra, 1995)	Örgütsel bağlılığı güçlendiren örgüt üyeleri kabul gören, kökleşmiş temel değer, inanç ve normlara ilişkin varsayımlardır.
(Robbins , 1996)	Çalışanlar arasında paylaşılarak bir sonraki nesile aktarılan temel değerler sistemidir ve örgüte özgü bu değerler aynı zamanda bir örgütü diğerinden ayırmaktadır.
(Daft, 1998)	Örgüt üyelerinin paylaştığı aynı zamanda yeni gelen üyelere de öğrettiği değer, inanış anlamlandırma ve düşünme sistemi adeta bir rehberdir.
(Spender, 2014)	Zorlayıcı süreçlerden ziyade paylaşılan güçlü temel değerler sistemi olup üyeleri ortak amaçlar doğrultusunda ikna etmek yoluyla kapsayan kolektif bir özelliktir.

Tablo 3.6: Tarihsel Süreçte Örgüt Kültürü Kavramına İlişkin Yapılmış Bazı Tanımlamalar (Devam).

(O'Reilly, 1999)	Kültür geçmişten gelen inanç ve bilgiyi temsil eder bu yönüyle düşünme ve yaşam şekli üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.
(Kırım, 1998)	Örgütlü toplumun üretip geliştirdiği bir ürün olup üyelerine nasıl çalışıp, davranacaklarını gösteren bir kılavuz niteliğindedir.
(Kozlu, 1986)	Örgütün temel değer, inançları ve bu olguların aktarımını sağlayan sembol, ritüel ve mitlerin toplamıdır.
(Powley ve Cameron, 2020)	Örgüt üyelerini bir arada tutan kişi ve kişiler arası davranışların uygulama esaslarını belirleyip yönlendiren birleştirme ve uyum işlevleri için yol haritası çizen bir nevi denetim sistemidir, örgütsel davranışları yöneten altta yatan, örtük varsayımları ifade eder.
(Martin ve Meyerson, 1988)	Örgütün değer, inanç, normları ile politika ve prosedürlerini adeta tutkal gibi birleştiren bir olgudur.
(Uyguç, 2007)	Belli bir ulusal kültür içinde örgütü yansıtan unsurlar ile örgüt dışı unsurların etkileşimi yoluyla şekillenen örgütü güçlü bir şekilde yansıtan fakat kendi içinde oldukça karmaşık ilişkiler barındıran bir olgudur.
(Özkalp ve Kırıl, Örgütsel Davranış, 1996)	Değer ve inançlar bütünü olmasının yanı sıra bir kontrol mekanizmasıdır.

Kaynak: (Griffin ve Moorhead, Organizational Behaviour, 1989).

Kavrama ilişkin tanımların farklılığına rağmen, bu tanımlar arasında bazı ortak noktaların bulunduğu izlenmektedir:

- Neredeyse tüm tespitlerde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir değerler bütününden ve davranış tarzından söz edilmektedir. Bununla birlikte bu tespitler paylaşılan tüm tutum ve davranışların arzu edilen, kabul gören davranışlar olduğunu göstermemektedir.
- Dikkati çeken bir nokta da ortak nokta tanımlara konu olan değerler bütünüünün örgütün tüm üyeleri tarafından, sorgulanmadan doğru kabul edilmesi ve uygulanmasıdır.
- Tanımlarda, örgütün kültürel yapısı sıklıkla işlevsellik yönüyle ele alınmaktadır.
- Kavrama ilişkin tanımlarda bir diğer ortak nokta ise bahsedilen değerlerin örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve yeni üyelere iletimi adına kullanılan yol haritasına, araçlara ilişkindir.

Örgüt içinde kullanılan semboller ve bu sembollere, öyküler, ortak geçmişte yaşananlar aracılığı ile yüklenen anlam gerek paylaşılan kültürün yaratılmasında gerek iletimin sağlanmasında gerekse davranışların yönlendirilmesinde önem kazanmaktadır. Belirtilen ortak özellikler örgüt kültürünün bireysel karar ve davranışların yanı sıra üyelerin çalışma

şekline, performansına, ilişki yönetimine, anlaşmazlıkların çözüm şekline, çevre ile olan ilişkilere muhtemel etkisi sebebi ile önem göstermektedir. Bu tespitten hareketle örgüt kültürünün yaratımında bireysel farklılıkları en aza indirecek üyelerin büyük oranda kabul edeceği, kendini bütünün bir parçası olarak göreceği ve kolay uyum gösterebileceği ortak değerleri oluşturmak önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgüt kültürü, başlangıçta kaynağını kurucular ve liderden almış olmasına rağmen örgütün yaşam sürecinde göstereceği gelişim, üyelerinin ve örgüte sonradan dahil olacak bireylerin etkisi ile şekillenecek hatta bazen liderlik davranışını etkileyecek dinamik bir yapıdır (Yılmaz, 2019).

Dinamik bir yapı olarak değerlendirilen kültür kavramının araştırmacılar tarafından farklı özelliklerine vurgu yaparak tanımlanması ölçümüne ilişkin farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Bazı araştırmacılara göre kavramın niceliksel yöntemlerle ölçümü mümkün değildir. Çünkü kavram çoğunlukla bireyin kendisinin bile farkında olmadığı bilinç dışı öğelerin etkisi altında temel birtakım varsayımlar üzerinden ölçülmeye çalışılmaktadır. Ölçüme yönelik varsayımlar bireyin duygularını iş ilişkilerinden soyutlayamayacağından kural, değer benzeri nesnel kültürel unsurlarının dikkate alınması ve ölçüm yöntemin içinde bulunan kültürel dokuya uygun olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Schein E. H., 1985). Literatürde bazı çalışmalarda iş ortamının fiziksel koşulları, seremoniler, ritüeller dikkate alarak bazı çalışmalarda ise görev, kişi ve kişiler arası etkileşimden yola çıkılarak kavramın ölçüldüğü görülmektedir. Kavramın dinamik ve değişken olduğunu düşünen araştırmacılara göre kültür özgü olduğu toplumun yapısı ve sosyal unsurları ile bütünleşmiştir. Bu sebeple içinde bulunduğu toplumun değişkenidir ve kültür oluşturan, belirleyen etkenlerle (ör: kültür ve performans) ilişkisi bağlamında niceliksel olarak ölçülmesi gerekmektedir (Martin ve Siehl, 1983; Rousseau, 1990).

Görüldüğü üzere kavram, inanç ve değerlerin yanı sıra dil, tutum ve davranışlar, kullanılan ortak semboller, ritüeller, hikayeler, örgüt yapıları ve liderlik tarzları gibi farklı yönlerine vurgu yapılarak incelenmektedir (Schein, 1985; Li, 2021; Cooke ve Rousseau, 1988; Kerr ve Slocum, 1987; Pettigrew, 1979; Bass ve Avolio, 1993).

Örgüt kültürü karmaşık yapısı sebebiyle açıklanması zor bir kavramdır. Bu sebeple, bilimsel araştırmacılar bu kavramı ve boyutlarını ölçme için ortak ve benzer özelliklerden hareketle

farklı modeller ortaya koymaktadırlar. Bu modellerin bir kısmında kavram kültür tipleri bir kısmında ise kültürel boyutlar üzerinden açıklanmaktadır.

3.2.1 Örgüt Kültürü Modelleri

3.2.1.1 Schein Modeli

Örgüt kültürü, Edgar Schein tarafından örgütlerin dış çevrelerine uyum göstermeye ve içsel süreçlerinde bütünleşik bir yapı oluşturmaya çalışırken karşı karşıya kaldıkları problemleri çözmek adına geliştirdikleri yöntemler, yeni üyelerine benzer problemlerin algılanması, değerlendirilmesi ve çözümünde kullanabilecekleri paylaşım yoluyla öğretilen temel varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Schein bir organizasyonda örgüt kültürünün ortaya çıkış ve gelişim sürecinde etkili olan temel faktörleri aşağıda izlendiği şekilde sıralamaktadır (Schein, 2004).

- a. Kurucuların ve liderlerin inanç, değer ve varsayımları,
- b. Örgüt üyelerinin öğrenilmiş tecrübeleri sonucunda organizasyon gelişim düzeyi,
- c. Yeni lider ve üyeler ile örgütün yeni inançlar, değerler ve varsayımlara sahip olması

Araştırmacıya göre örgüt kültürünün aşağıda açıklandığı şekilde üç temel fonksiyonu bulunmaktadır (Eren, 1998).

- a. Örgütün Dış Çevreye Uyum Gösterme Sürecinde Oluşacak Problemleri Çözme: Örgüt misyon, vizyon ve hedeflerinin kendi içinde tutarlı aynı zamanda dış çevreye uyumlu olarak belirlenmesi gerektiğinde dış şartlara uyum sağlayacak şekilde değiştirilebilmesi adına gerekli stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Örgütün dış çevreyle uyumluluğunu artıracak çözümler, devamlılığı noktasında hayati bir öneme sahiptir.
- b. Örgüt İçsel Bütünleşme Sürecine İlişkin Problemleri Çözme: Örgütün içsel bütünleşme sürecine ilişkin problemleri çözmek için paylaşılan ve iş yapış şeklini belirleyen birtakım faaliyetleri yönlendirmesi gerekmektedir. Grup üyeleri arasında ilişkileri geliştirmek adına dil ve kavram birliğinin tesis edilmesi, üyelerin örgüte katılma şartlarını, kabul edilip edilmeme kriterlerini, olası çatışma ve sorunların önüne geçebilmek için açık ve şeffaf bir terfi sisteminin, yükselme kriterlerinin, ödül ve ceza sisteminin belirlenmiş olması, üyeler arasında dayanışma ve arkadaşlığı artıracak ortamların desteklenmesi gibi faaliyetler bu bağlamda değerlendirilebilir.

- c. Çevresel Düzensizlikleri Azaltarak, Kaygı ve Korkuyu Giderme: Örgüt kültürünün önemli bir işlevi de çevresel belirsizlikler söz konusu olduğunda bunları ortadan kaldırmak veya mümkün olduğunca etkilerini azaltmaktır. Örgüt kültürünün temel kriter ve varsayımları adeta bir filtre görevi yerine getirerek birey için anlam ifade eden çevresel belirsizliklerin algılamasını kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde örgüt kültürü, düzensizlik ve belirsizliklerin bireyde yarattığı kaygı, korku gibi negatif duyguları azaltmaktadır.

Schein örgüt kültürünü yedi boyutla sınıflandırmaktadır (Eryüksel, 2005):

- a. Örgüt- Çevre İlişkisi: Bu boyut örgütün kendini dış çevrede uyumlu, itaatkar, baskın ve benzeri kavramlardan hangisi ile ilişkilendirdiğini nasıl gördüğünü açıklamaya çalışmaktadır.
- b. İnsani Faaliyetlerin Niteliği: Araştırmacı bu boyutta insan için ideal davranışın ne olduğunu aktif, pasif, baskın, uyumlu olarak ifade edilen farklı nitelikteki davranış kalıpları üzerinden irdelemektedir.
- c. “Doğruluk” Kavramı: Fiziksel ve sosyal çevre bağlamında gerçek “doğru” kavramının belirlenmesi, doğru ve doğru olmayan kavramlarının tanımlanması ile ilgili bir boyuttur.
- d. Zaman Kavramı: Zaman kavramı örgütün temel varsayımları dikkate alınarak açıklanmaktadır. Temel varsayımların stratejik yönetim bağlamında geçmiş, gelecek veya şimdiki zaman kavramlarından hangisine yöneldiği analiz edilmeye çalışılmaktadır.
- e. İnsan Tabiatı: Örgüt kültürü açısından insan doğasını açıklamaya çalışan bu boyut, insanı temelde iyi, kötü ve nötr olmak üzere üç farklı insan karakteristiği ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışmaktadır.
- f. Beşeri İlişkiler: Beşeri ilişkiler boyutu insan ilişkileri esasında örgüt kültürünü incelemektedir. Üyeler arası ilişkilerde rekabet veya iş birliği, yönetim tarzı açısından ise otokratik veya katılımcı yönetim seçenekleri karşılaştırılarak örgüte uygun benimsemesi gereken en isabetli yolu, tutum ve davranışları öngörmeye çalışmaktadır.
- g. Homojenlik ve Çeşitlilik: Örgüt üyeleri çeşitlilik veya homojenlik bağlamında değerlendirilmektedir. Hangisinin örgüt için doğru popülasyon olduğu ve üyelerin yenilikçi bir bakış açısına sahip olmaları yönünde desteklenip desteklenmemesi alternatiflerinden hangisinin örgüt için faydalı olacağı sorularına yanıt aranmaktadır.

3.2.1.2 Parsons Modeli

Sistem yaklaşımını savunan araştırmacılardan Talcott Parsons, örgüt kültürü kavramını değerler bağlamında açıklamaktadır (O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991). Kavramı açıklarken uyum, örgüt amaçları, bütünselleşme ve legallik olmak üzere dört işleve dikkat çekmektedir. Parsons'a göre örgüt bu dört fonksiyon örgütün kültürel değerler aracılığıyla bütünlenmektedir. Çünkü örgütün kültürel değerleri onun dış çevre ile uyumunu kolaylaştıran önemli unsurlar arasındadır. Başka bir ifade ile üyeler tarafından paylaşılan değerler onu içinde bulunduğu çevre de daha güçlü bir konuma taşımaktadır. Bu bakış açısı ile örgüt kültürünün esasını oluşturan değerlerin kabul edilmesi, paylaşılması ve içselleştirilmesi örgütün gücünü artırmaktadır. Başarılı ve güçlü bir örgüt olabilmenin yolunu iyi bir sistemin kurulup geliştirilmesine bağlayan Parsons'a göre bunun ön koşulu örgütsel sistemi temeli sağlam kültürel değerlerin üzerine inşa etmektir (Erkmen, 2010).

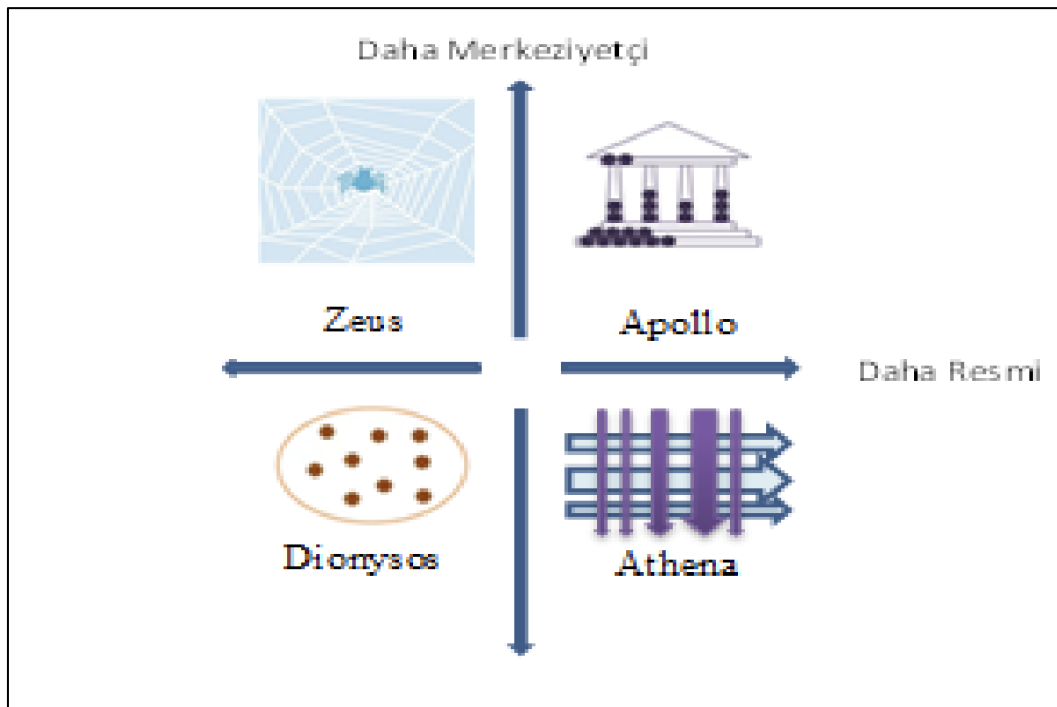
Araştırmacı örgüt kültürünü şekillendiren bu değerleri sekiz ana başlıkta ifade etmektedir (Eren, 1998; Güney, 2011; Türk, 2007).

- a. Teknolojik Değerler: Örgütte paylaşılan bilgi, inanç, uygulama, prosedürlerin bilimsel yönü ile ilgilidir.
- b. İktisadi Değerler: Örgütün bulunduğu ekonomik çevrede arz ve talep doğrultusunda oluşan tüketici tutum ve davranışlarına etki eden, yönlendiren her türlü eğilim ve uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.
- c. Sosyal Değerler: Kişinin toplumsal yaşam alanı ile ilgili olup bireyin inancı, yaşam tarzı, tercihleri, beklentileri, eğilimleri gibi tüm değerleri bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- d. Psikolojik Değerler: Bireye ait her türlü kişisel tercih, ihtiyaç ve eğitimleri kapsamaktadır.
- e. Siyasi Değerler: Örgütün bulunduğu ülke ve kendi yönetim tarzını oluşturan kurallar, inançlar, yasalar ve uygulamalar bütünüdür.
- f. Estetik Değerler: Dış görünüm, dışsal güzellik, güzel sanatlar gibi kavramlara verilen önem, bu anlamda sahip olunan inanç, öğrenmişlikler ve bunları günlük hayata geçiren uygulamalardan oluşmaktadır.
- g. Ahlaki Değerler: Temeli aile içinde kazanılmış ve sonrasında toplumsal hayatta şekillenmiş örf, adet, gelenek ve genel ahlaka dair tüm eğitimlerdir.

- h. Dini Değerler: Din ile ilgili inanç temelinde gelişen tüm kural ve uygulamalar dini değerler kapsamında kabul edilmektedir

3.2.1.3 Harrison ve Handy Modeli

Handy, “Yönetimin Tanrıları” adlı eserinde örgüt kültürü kavramını Antik Yunan Tanrılarından dört tanesinin isimlerinden esinlenerek sınıflandırmaktadır. Araştırmacı çalışmasında bu tanrılardan Zeus’u güç kültürü, Apollo’yu rol kültürü, Athena’yı görev kültürü ve Dionysus’u birey kültürü ile ilişkilendirmektedir (Handy, 1995).



Şekil 3.7: Harrison ve Handy Örgüt Kültür Modeli (Handy C, 1993).

Bu modelde örgüt kültürü normlar sistemi olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılara göre örgüt normları çerçevesinde şekillenen üyelerin düşünceleri, davranışları, çalışma şekli içinde bulundukları örgütün kültürünü yansıtmaktadır. Bu bakış açısıyla yapılan çalışmada Harrison örgüt kültürünü; güç, rol, görev ve birey kültürü olmak üzere dört grupta sınıflandırmaktadır (Cacciattolo, 2014; Handy, 1993; Handy, 1995).

a. Güç Kültürü (Zeus)

Handy güç kültürünü merkezileşmenin önemine vurgu yapmakta ve bunu örümcek ağına benzeterek açıklamaktadır. Araştırmacıya göre tanrı Zeus 'la ilişkilendirilen bu nokta ağın tam orta noktası gücün merkezi, aynı zamanda en kuvvetli olduğu yerdir. Bu noktadan hareketle ağ genişledikçe ve merkezden uzaklaştıkça güç önemini kaybetmektedir. Bu kültürü benimsemiş örgütler genellikle görev odaklı bir yaklaşımı benimsemektedirler. Hızlı karar verme, güç ve karizmanın odakta toplandığı bu yaklaşımın ağırlıkla aile, küçük orta ölçekli veya siyasi gruplar ve benzeri örgütsel yapılarda görüldüğü ifade edilmektedir. Merkezde bulunan güç sahibi ve ona yakın olanların hızlı ve isabetli karar alıp uygulamaya geçirebilme becerisi örgütün başarısını belirleyen en önemli unsurdur. Güven temelinde bireysel çabaların desteklenip ödüllendirildiği güç kültüründe araştırma, denetleme gibi birtakım maliyetlerin daha düşük olması beklenmekte bununla birlikte hatalı kararların sebep olacağı maliyetin bundan daha yüksek olacağı belirtilmektedir. Özetle gücün tek bir kişide veya ayrıcalıklı kişi ya da gruplarda toplandığı hiyerarşinin yüksek olduğu örgüt kültürüdür. Güç, belli uzmanlık alanlarında kontrollü olarak kullanılmakla birlikte karar alma noktasında tek yetkili gücün sahibi olmaktadır. Gücün dağıtımı esnasında uzmanlığın yanı sıra üst düzey yöneticilere yakınlık ve güvene dayalı ilişkiler rol oynayabilmektedir (Sönmez, 2006).

b. Rol Kültürü (Apollo)

Temelini sahip olunan gücün kullanımı esasında kaynağını belirlenmiş rollerden alması nedeni ile rol kültürü olarak ifade edilen, literatürde bürokrasi kültürü olarak da bilinen örgüt kültürüdür. Bu kültürde bireylerin rasyonel tutum ve davranışlar gösterecekleri varsayımından hareketle gerek işler gerekse roller mantık zemininde tanımlanmaktadır. Rol ve işlerin iyi tanımlanması durumunda bireyin kişilik özelliklerinden etkilenmeden tüm süreçlerin kurallar çerçevesinde sorunsuz işleyeceği öngörülmektedir. Kurallı ve planlı hareket edilme temelinde şekillenen kültür, Antik Yunanda kurallardan sorumlu Apollo ile özdeşleştirilmektedir. Bu kültürde örgütlerin sık sık geçmişe yönelik analizler yapacağı, hatalarından ders çıkartarak yeni kurallar geliştireceği ve bu çıktılarına dayanarak geleceğe yönelik tahminlerde bulunup şekillendireceği beklenmektedir. Bireyden bağımsız oluşturulan iş, rol ve görevlere bireyin adeta bir mekanizmanın parçası gibi sorunsuz uyum göstereceği düşünülen Apollo kültürü çoğunlukla katı bürokrasi olan örgütlerde görülmekte ve etkin performans ölçütü de genellikle standart hedeflere ulaşmak olarak

hedeflenmektedir. Gerek bireyin özellikleri dikkate alınmadığından gerekse dış koşulların sabit olduğu varsayımı ile hareket edilerek analiz yaparken çevresel dinamikler hesaba katılmadığından bu kültüre sahip örgütler durağan çevrede standartları koruyabilmekte fakat değişime uyum gösterme noktasında zorlanmaktadırlar. Gücün kişiden bağımsız olarak pozisyonundan kaynaklanması sebebi ile güç kültüründen ayrışır. Ağırlıklı olarak gücün pozisyona bağlı olduğu; işlerin, belli kurallar dahilinde farklı statüde rollere tanımlandığı bankacılık, sigortacılık gibi işletmelerde görülür (Cole, 2004).

c. Görev Kültürü (Athena)

Mitolojide savaş tanrıçası ve sorun çözücü olarak bilinen Athena'dan ismini alan kültür de bir anlamda benzer bir işlevi yerine getirmektedir. Bu kültürde en sık vurgulanan noktalar, başarılı yönetim, devamlılığın sağlanması ve sorunların çözümüdür. Bu kültürde güç kültüründen farklı olarak merkeze yakınlık, yaş, mesleki kıdem ve buna benzer kavramların yerini uzmanlığın aldığı ve gücün esasını oluşturduğu belirtilmektedir. Bireye güven ve bireysel çabalardan ziyade ekip halinde çalışmanın önemine vurgu yapılmakta, ekip oluşumunda yetenek, öngörü, yaratıcılık, yenilikçilik gibi kriterlerle uygun üyenin seçilmesine çaba sarf edilmektedir. Sorunların çözümüne yüksek önem veren görev kültüründe elde edilen çıktıları yorumlayıp yargılamadan önce süreci sorunun tespitinden başlamak üzere, çözüm için alternatif yolları tanımlama, uygun bir ekip, kaynak tahsisi ile çözüme yönelik adımların atılması ve son çıktılar alınması gibi sistematik çalışmalar yapılmaktadır. Performans son çıktılarda elde edilen verilere dayanarak değerlendirilmektedir. Görev kültürü, üyelerini ortak hedefler doğrultusunda bir arada tutan, denetleme yetkisi veren, iç ve dış koşullara uyum temelinde inşa edilen, esnek ve kolaylıkla ekip çalışmasına adapte edilebilen katılımcı bir kültür biçimidir. Özetle kültürü rekabet, hız, yaratıcılık gerektiren, esnek çalışma biçimlerine kolaylıkla uyarlanabilen, takım çalışması esasında faaliyet gösteren, işlerin üyelerin özerkliğiyle gerçekleştirildiği örgütlerde görülür. Bu kültürde denetim çok sınırlı olup sürece değil sonuca odaklılık söz konusudur. İşlerin doğru zaman, yer ve kişi bağlamında gerçekleştirilip sonuca en hızlı şekilde ulaşılması amaçlanmaktadır (Handy, 1993).

d. Birey Kültürü (Dionysus)

Kültürün odak noktasında birey ve bireyin uzmanlığı yer almaktadır. Kişi ve kişinin özgürlüğünün gözetildiği daha ziyade bir konuda uzmanlık geliştirmiş kişiler tarafından

tercih edilen bir örgüt kültürü sınıflamasıdır. Çünkü bu kültüre sahip örgütler bireysel uzmanlığın öneminin farkındadır, örgütün hedeflerine ulaşmasında bireysel başarılar öne çıkmaktadır ve örgütün öncelikli amacı, çalışanlara her anlamda destek olmaktır. Başka bir ifade ile örgüt tüm unsurları ile bireye destek için vardır. Kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve iş birliği esasına göre tasarlanan örgüt içi ilişkiler sadece yatay düzlemde kurulmaktadır. Dionysus kültüründe örgütün varlık sebebini birey ve bireyin gereksinimleri olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifade ile örgüt tüm unsurları ile bireye destek için vardır. Danışmanlık firmaları, hukuk büroları, medikal uzmanlıklar birey kültürünün yaygın olarak görüldüğü örgütlerdendir (Kızıloğlu, 2017).

Araştırmacıya göre, bir örgütte yukarıda açıklanan dört farklı kültür biçimi aynı anda varlık gösterebilmektedir. Örgütün hızlı karar alma gereksinimi, yasal işlemler, yatırımcı veya müşteri ile temas edilen görevler gibi örgütün farklı bölümlerinde uzmanlık alanına bağlı olarak ortaya çıkabilecek gereksinimler farklı örgüt kültürlerinin benimsenmesini sağlayabilmektedir.

3.2.1.4 Kirsch – Trux’un Modeli

Kirsch ve Trux örgüt kültürü kavramını örgütün tutumlarını dikkate alarak değerlendirmektedirler. Araştırmacıların bakış açısına göre örgütler dinamik organizmalar olup iç ve dış çevrelerinde oluşan gelişmelere bağlı olarak üç farklı tutum ortaya koymaktadırlar. Araştırmacılar tarafından muhafazakar, liberal- analizci ve yenilikçi kültür olarak ifade edilen, örgütlerin çevresel etmenlere karşı geliştirdikleri bu tutumların detayları aşağıda paylaşılmaktadır (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013).

- a. Muhafazakar Tutumlar: Muhafazakar tutum sergileyen örgütler iç ve dış değişimlere kapalı, mevcut yapıyı ve değerleri korumaya odaklı değişimi reddeden tutumlar ortaya koymaktadırlar.
- b. Yenilikçi Tutumlar: Muhafazakar tutumların tam tersi olup örgütün değişimi destekleyecek yönde hareket etmesi durumudur. Yenilikçi tutumları benimseyen örgütlerde ortaya konulan tutumlar neticesinde uzmanlaşma esaslı üç farklı sonuçla karşılaşılmaktadır. Bu sonuçlar literatürde örgüt üyelerinin uzmanlık durumuna bağlı olarak; özel bir alanda, farklı uzmanlık alanlarında veya genel olarak bütün alanlara

ilişkin bilgiye sahip olup bu alanlardan birisi üzerin de daha yoğun bir birikime sahip olanlar şeklinde ifade edilmektedir.

- c. Liberal – Analizci Tutumlar: Liberal- Analizci tutumları tercih eden örgütler, aşırı uçlardan kaçınmayı tercih ederek gerek muhafazakar gerekse yenilikçi tutumları bütünü ile kabul etmeyerek, her iki tutumun tam ortasında kalarak kendilerine göre dengeyi sağlamaya yönelmektedirler. Bu yönü ile bir anlamda her iki tutum arasında köprü görevi oluşturmaya yönelik tutumları benimsemektedirler denilebilir.

Kirsch ve Trux'un bu tutumlar çerçevesinde örgütleri, sadece iç ve dış çevrede ortaya çıkan değişimlere verdikleri tepkiler üzerinden sınıflandırdıkları görülmektedir. Bu tespite göre; değişime dirençli örgütlerde muhafazakar, değişime tamamen açık olan ve destekleyen örgütlerde yenilikçi, değişimin gerekli olduğu durumlarda katı bir direnç göstermeyen bununla beraber bütünsel olarak tam uyum gösteremeyen örgütlerde liberal – analizci bir örgüt kültürü hakimdir denilebilir.

3.2.1.5 Graves Modeli

Graves örgüt kültürü yaklaşımını barbar, monarşik, paranoyak ve başkanlık olmak üzere aşağıda detayları verilen dört farklı kültürle ilişkilendirmektedir (Uygun, 2011).

- a. Barbar Kültürü: Formal ilişkilerin öne çıktığı bir kültür biçimidir. Barbar örgüt kültüründe yöneticiler karizmatik ve tatmin edilmesi gereken yüksek egoya sahiptirler. Yaklaşımına göre yöneticileri tarafından korunmayan ve istikrarlı bir çalışma ortamı bulamayan örgüt üyeleri, her durumda önceliği işlerine verirler. Bununla beraber yine de çalışma ortamlarının düzensizliği, panik halinde çalışmaları, muhtemel olumsuzluklar karşısında yaşadıkları olumsuzlukları gideremeyip sadece çaresizce kendi aralarında paylaşmakla yetinmeleri dikkat çekmektedir.
- b. Monarşik Kültür: Bürokratik işlere çok fazla önem verilmeyen bu kültürde örgütsel bağlılık ve çalışma performansı öne çıkmaktadır. Başarı, takdir ve terfiler liderlerin yetenek ve yetkinliği ile ilişkilendirildiğinden bu anlamda muhtemel değişiklik beklentileri lider yeteneklerinin değişmesine bağlı olarak oluşur.
- c. Başkanlık Kültürü: Başkanlık kültürü literatürde demokratik kültür olarak da ifade edilmektedir. Bu kültürde yöneticiler seçilerek belirli sürelerle göreve getirilmektedir.

Bu kültürde yöneticiler örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını, isteklerini değerlendirmek üzere toplu halde almaktadırlar. Graves'e göre görev süresinin belirlenmiş olması örgüt üyelerinin, yönetim tarzından memnun olmadıkları veya yetersiz olduğunu düşündükleri yöneticilere tahammül seviyelerini artırmaktadır.

- d. Paranoyak Kültür: Bu kültür örgüt yapısında, iş ve süreçlerin işleyişinde, statü ve rollerde geleneksel yöntemleri esas almaktadır. Paranoya kültürü çoğunluğu temsil etmekte ve bireysellik sınırlandırılmakta, sistemin dengesini bozarak zarar verme ihtimali olan bireysel tutum ve davranışlar engellenmektedir. Bu kültür değişime oldukça kapalı olduğundan özellikle dış çevre ile ilişkilerde uyumsuzluk kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

3.2.1.6 Hofstede Modeli

Gert Hofstede 1980'li yıllarda toplumsal kültür alanında yapmış olduğu araştırmalar ve sonuçlarından edinilen bulgularla yönetim bilimine önemli katkılar sunmuştur. Hofstede çalışmalarında kültür kavramının tanımlanmasında sıklıkla kullanılan ortak değerler, adetler, gelenekler ve alışkanlıklar gibi kavramları “uygulamalar” olarak adlandırmaktadır.

Peters ve Waterman (1982) tarafından dile getirilen ve birçok araştırmacı tarafından kabul görmüş olan, bir örgütte paylaşılan değerlerin o örgüte has kültürün temelini oluşturduğuna ilişkin görüşe ise katılmamaktadır. Bu görüşün aksine örgüt kültürünün esasını günlük uygulamalarla ilgili paylaşılan algıların oluşturduğunu ve örgüt üyelerinin sahip olduğu değerler üzerinde sanılanın aksine demografik özelliklerinin daha etkili olduğunu savunmaktadır. Hofstede'ye göre, kurucu lider ve lider vasfı taşıyan etkili yöneticilerin örgüt kültüründe belirleyici rolleri bulunmaktadır. Bununla beraber örgüt üyeleri daha ziyade alışkanlıkları doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilerler. Kurucu ve etkili liderlerin değerleri üyeler tarafından kabul gördüğünde önce uygulamalara ve devamında alışkanlıklara dönüşerek benimsenir (Hofstede , Neuijen , Ohayv ve Sanders , 1990).

Gert Hofstede toplumsal kültür modelinin yanı sıra örgüt kültürü modeli, beş büyük kişilik kuramına yönelik çalışmalar da yapmıştır. Araştırmacının ortaya koyduğu örgüt kültür modeli araç/hedef ilişkisine odaklı, kural/yarar temelli, esnek/katı çalışma tarzı, uzmanlık/lokal, kapalı/ açık sistemler ve görev/insan odaklı olmak üzere özerk altı boyuta odaklanmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 1990).

Hofstede 'nin örgüt kültürüne etkileri sebebi ile en dikkat çeken çalışmalarından biri de 1900' lü yılların başında ortaya koyduğu farklı kültürler arasında verimli çalışma ortamının incelenmesine yöneliktir. 1994 yılında kültürel boyutlar bağlamında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarından hareketle farklı kültürler arası çalışmalarda verimliliğe etkisi olan iş değerleri; güç mesafesi, bireycilik- toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, erillik- dişilik olmak üzere dört boyut altında sınıflandırılmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010).

- a. **Güç Mesafesi Boyutu;** Gücü esas alarak gücün, örgütte dağılım biçimine ve buna bağlı olarak kişi ve örgüte olan etkisine odaklanmaktadır. Güç mesafesi, örgüt yapısına, özelliklerine bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu ülke toplumlarında örgüt üyelerinin daha özerk, demokratik ve esnek bir çalışma tarzını talep ettikleri görülmektedir. Bu ülke çalışanlarının ast-üst ilişkisi noktasında rahat hareket ettikleri, verilen kararlarda görece daha fazla söz sahibi olduğu ve eleştirel tutum davranışları rahatlıkla ortaya koyabildikleri gözlemlenmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda ise otokratik yönetim tarzlarının benimsendiği, astların durumu sorgulayıcı tutum ve davranışlardan ziyade kabullenmeye yönelik davrandıkları izlenmektedir. Gücün gerek sosyal gerekse ekonomik anlamda eşit dağıtılmadığı toplumlarda kendini güce yakın hisseden toplulukların farklılıkları kabul etmeye daha yatkın olduğu belirtilmektedir. Farklı güç seviyelerinin toplumsal yaşama etkileri aşağıda tablo halinde gösterilmektedir.

Tablo 3.7: Güç Mesafesi Boyutunun Toplumsal Yaşama Yansımaları.

Güç Mesafesi Düşük	Güç Mesafesi Yüksek
Eşitsizlikler minimum seviyeye düşürülmüştür.	Eşitsizlikler doğal olarak kabullenilir.
Hiyerarşik üstünlükler sadece süreçleri kolaylaştırmak için kullanılmaktadır.	Hiyerarşinin varlığı sistemsal bir ihtiyaçtır.
Üstlere erişim ve iletişim kolaydır	Üstlere erişmek ve iletişime geçmek zordur
Bireyler haklar açısından eşittir	Toplumda güçlü olanların ayrıcalıkları mevcuttur
Toplumda çocuklar birey olarak kabul edilir	İtaat çocukluktan başlayarak öğretilen bir davranış biçimidir.

Kaynak: (AFS, 2012).

- b. **Bireycilik- Toplumculuk Boyutu;** Birey ve topluluk arasındaki ilişkilere odaklanarak belirli bir toplumda öne çıkan hâkim değerleri, bireysel veya toplumsal oluşuna bağlı olarak, başarı, bağlılık gibi kavramlar ve davranışlar bazında etkin bir şekilde

anlamlandırmaya çalışmaktadır. Teori bireyin kendi hedefleri ile içinde bulunduğu topluma hissettiği aidiyeti ne derece ilişkilendirdiğine bağlı olarak tutum ve davranışlarını bireyci veya toplumcu olarak sınıflamakta ve kültürel farklılıklara olan etkisini incelemektedir. Bireyci toplumlarda sergilenen hakim tutum ve davranışlarda, bireyin kendi çıkarlarını öne çıkarması, kendini içinde bulunduğu örgütten bağımsız bir varlık olarak değerlendirmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumun tam tersi olarak birey kendi çıkarlarını gözetirken toplumun çıkarlarını göz ardı etmiyor, kendini içinde bulunduğu toplumla özdeşleştiriyor karar alma noktasında toplumun ortak değer ve yargılarını hesaba katarak hareket ediyorsa toplum çıkarlarının egemen toplulukçu kültürler olduğu belirtilmektedir. Literatürde bireyci ve toplulukçu kültür boyutunun ülke gelir durumu ile ilişkisine de sıkça değinilmekte ve ülkenin ulusal gelir düzeyi arttıkça toplulukçu kültürün zayıfladığı buna karşın bireyci kültür boyutunda yükselme kaydedildiği ifade edilmektedir.

Tablo 3.8: Bireycilik- Toplumculuk Boyutunun Toplumsal Yaşama Yansımaları.

Bireyci Toplum	Toplulukçu Toplum
“Ben” merkezli toplumsal yapılar.	“Biz” merkezli toplumsal yapılar.
Kişilerin bireysel tercihleri önemlidir.	Kişiler arası ilişkiler işten önemlidir.
Birey kendi sorumluluk ve görevlerini kendi belirler.	Grup normları, grubun atadığı görev ve sorumluluklar önemlidir.
Birey fikir ve düşüncelerini aracı kullanmadan belirtir.	İlişkilerde ve anlaşmazlıklarda grubun uyumunu koruyacak şekilde davranmak esastır.
Ağırlıklı sözlü iletişimin kullanıldığı ve iletişim tarzının anlaşmazlıklara yer bırakmayacak şekilde detaylandırıldığı görülür.	Sözlü iletişimin yanı sıra vücut dili, jest ve mimikler gibi sözsüz iletişim tarzının da yoğun kullanıldığı, mesajların doğrudan ve detaylı verilmediği bir iletişim tarzı tercih edilir.

Kaynak: (AFS, 2012).

- c. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu; bir toplumun üyesi olan bireyin belirsizlik ortamı ve değişken durumlar karşısında ne hissettiği ve bu durumu ortadan kaldırmak, kaçınmak adına ortaya koyduğu tutum ve davranışlara odaklanmaktadır. Başka bir ifade ile kültürün geliştiği toplumda örgütlerin sahip olduğu kültürel mirasa bağlı olarak, kaynağı belirsiz ve kontrolünde olmayan durumlarda ortaya çıkan baskı ve gerilimle başa çıkmak adına geliştirdiği yöntemlere odaklanır. Belirsizlikten kaçınma ihtiyacı arttıkça kaçınma derecesine bağlı olarak örgütlerin yazılı kural, yönetmelik ve prosedürleri artırma ve özellikle karar alma noktasında risklerden mümkün olduğunca kaçınarak hareket etme eğilimi artmaktadır. İş yapış tarzını bu eğilimlere uygun şekillendiren yöneticilerin

ödüllendirilerek desteklendikleri görülmektedir. Belirsizlik durumunun, tolerans seviyelerine göre toplumsal yaşama etkileri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.9: Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Toplumsal Yaşama Yansımaları.

Belirsizlikten Kaçınma Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Yüksek
Belirsizliklerin stres yaratma etkisi düşüktür.	Belirsiz durumlar yüksek stres kaynağıdır.
Belirsizlik günlük yaşama özgü geliştiği gibi kabul edilmesi gereken doğal durumdur.	Belirsizlikler mücadele gerektiren yaşamı tehdit eden durumlardır.
Farklı görüşler doğal ve kabul edilebilirdir.	Fikir birliği gereksinimi yüksektir.
Riskler tereddüt etmeden alınır.	Risk almaktan ve hata yapmaktan kaçınmak esastır.
Kanun ve kural gereksinimi yoktur.	Kanun ve kural gereksinimi çok yüksektir.

Kaynak: (AFS, 2012).

- d. Erillik-Dışılık Boyutu; Belli bir toplumda örgüte dahil insanlar arasındaki ilişkileri dişil ve eril cinsiyet özellikleri üzerinden değerlendirerek, iş yapış şekli, ilişkilere atfedilen değer, insani veya materyalist değerlerin hakimiyeti noktalarında diğer topluluklardan farklılıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu boyutta alınan kararlar ve kurulan ilişkilerin kaynağı mantıksal davranış veya duygusallık kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Geçmişten günümüze uzanan süreçte toplumlarda, analitik düşünme, mantık ve sayısal verilere dayanarak hareket etme tarzı genellikle erkeklerle özdeşleştirildiği ve bu cinsin baskın özellikleri arasında kabul edildiği için mantıksal çerçevede hareket eden topluluklar literatürde eril toplum kavramı ile tanımlanmaktadır. Bu teori kadınların toplumda duygusallık kavramı ile özdeşleştiğine yönelik ortak kanıdan hareketle iş ilişkileri ve benzer karar alma süreçlerinde duygusal davranış eğiliminde olan toplulukları dişi toplum olarak kavramsallaştırmaktadır. Bununla birlikte literatürde belirtilen sınıflamanın cinsiyete dayandırılması yönündeki bu genellemenin reddedilerek mantıksal toplum ve duygusal toplum olarak ifade edildiği görülmektedir (Duman, 2020).

Tablo 3.10: Eril-Dişi Toplum Yapılarının Toplumsal Yaşama Yansımaları.

Erillik	Dişilik
Hırs ve rekabet üst seviyededir.	Toplumdaki bireylerin odağında yaşam kalitesi bulunur.
Yaşamın gerçek amacı çalışmaktır.	Çalışmanın ana gayesi kaliteli bir yaşamdır.
Etkisi yüksek olay ve nesneler güzel ve kıymetli kabul edilir.	Daha sıradan mütevazı olay ve nesnelere kıymet verilir.
Başarılı iş ve kişiler hayranlıkla izlenir.	Hayata şanssız başlamış, fırsat eşitliğine sahip olamayan kişilere karşı şefkatli davranırlar.
Sorunlar çözülürken güçlüden yana inisiyatif kullanılır.	Sorunların çözümünde müzakere yapıp ortak bir noktada buluşmak ve gerekirse bu uğurda tavizde vardır.

Kaynak: (AFS, 2012).

3.2.1.7 Deal ve Kennedy Modeli

Araştırmacılar dış çevrenin örgüt yapısına olan etkilerinin yanı sıra örgüt kültürüne de önemli etkileri olacağı düşüncesinden hareket etmektedirler. Yönetim teorilerinde dış çevrenin örgüt yapısına etkisi üzerine yapılan çalışmalara paralel olarak bu etkinin örgüt kültürüne nasıl yansıtacağını incelemişlerdir. Deal ve Kennedy modelin gelişiminde, stratejik kararlara etki eden çevresel değişiklikleri ve örgütün aldığı kararların sonuçlarına yönelik dış çevreden aldıkları dönüşlere ulaşma hızını kriter olarak belirlemişlerdir (Daft ve Lewin, 1990). Bu kriterleri esas alarak geliştirdikleri modelle dış çevrenin etkisi ile oluşan kültürü; sert erkek-maço, sıkı çalış- sert oyna, şirketin üzerine bahse gir ve süreç kültürü olmak üzere dört farklı kültür tipiyle ifade etmişlerdir (Deal ve Kennedy, 1983; Cacciattolo, 2014, Görmən, 2018).

Tablo 3.11: Deal ve Kennedy Modelinde Örgüt Kültürü Tipleri.

Çevresel Belirsizlik ve Riskler

	Çevresel Geri Bildirimler	
	HIZLI	YAVAŞ
YÜKSEK RİSK	<u>Sert erkek, maço kültür</u> Yapı, kozmetik, film, endüstrisi reklâm, pazarlama, güvenlik kuvvetleri vb. işkolları	<u>Şirket üzerine iddiaya gir kültürü</u> Havacılık ve uzay, ar-ge, kimya, bilgisayar tasarım projeleri, sermaye yoğun projeler vb.
DÜŞÜK RİSK	<u>Çok çalış/Sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik vb. işkolları	<u>Süreç Kültürü</u> Kamu işletmeleri, sigorta, bankacılık ve finansal hizmetler

Kaynak: (Darf , 1991).

- Sert erkek, Maço Kültürü; Alınan kararların sonuçlarının ilgili faaliyet sona erdikten hemen sonra hızla izlenebildiği fakat karar alma noktasında muhakeme imkânının çok az olduğu bir kültür tipi olup risk seviyesi yüksek asker, polis, uçuş pilotu gibi mesleklerin icra edildiği yapılarda görülmektedir. Başka bir ifade ile bu kültür tipi, yüksek risk alan, çabuk geri besleme yapan ve çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir. Bu örgütlerde şirket içi rekabet oldukça yüksek ve çalışan tutumları agresiftir. Bireysel çalışmanın desteklendiği, hızlı ve cesur karar alıp, sonuçlarını göğüsleyebilen, başarılı kişilerin ödüllendirildiği bir örgüt kültürü türüdür.
- Sıkı çalış -Sert Oyna Kültürü; Alınan kararlar itibarı ile düşük risk içeren bununla birlikte geri besleme hızı yüksek bir kültür tipidir. Bu kültürde önemli olan eyleme geçmektir ve takımların ortaya koyduğu değerlere kıymet verilir. Genellikle popülaritesi hızlı değişen perakende satış, tekstil, elektronik eşya satan firmalarda görülen bu modelde risk düşüklüğü sebebi ile monotonluk riski bulunmaktadır. Bundan dolayı modelde rekabet edebilirlik açısından başarı, çok çalışmaya ve yeni yetenekleri örgüte kazandırarak, diğerlerini de yarışa dahil edebilme yeteneğine bağlanmaktadır.
- Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü; Dış çevre riskinin yüksek bununla beraber, geri besleme hızının düşük olduğu, çoğunlukta finansmanı yüksek ve geri dönüşü çok uzun

olan uzay, ilaç, kimya benzeri sektörlerde uygundur. Kararların tepe yönetim tarafından alındığı bu örgütlerde yapılan yatırımın sonuçlarını görmek adına yıllarca beklemek gerekebilmektedir.

- d. Süreç Kültürü; Dış çevrenin belirsizlik derecesi düşük ve geri besleme hızının yavaş olduğu bankacılık, sigortacılık ve kamu işletmeleri için uygun örgüt kültürüdür. Geri besleme hızının düşüklüğü sebebi ile sonuçlardan ziyade sürece odaklanılan kültür tipinde, ne yapıldığı değil nasıl yapıldığı önem kazanmaktadır. Bu sebeple sistemin bütünselliğini koruyan çalışanlara kıymet verilmektedir. Sistem ve süreçler, standartları önceden belirlenmiş prosedürler üzerinden izlenerek korunmaktadır.

3.2.1.8 Kilmann Modeli

Kilmann'a göre örgüt kültürü örgütte olan inançların davranışlara yansımaları, bir nevi sosyal enerjidir ve karar alma mekanizmaları üzerinde etkilidir (Kilmann, 1987). Karar alma mekanizmalarını etkilemek yoluyla dolaylı olarak örgüt üyelerinin motivasyonunu etkilemektedir.

Kilmann, modelinde örgüt kültürünü bürokratik ve yenilikçi olmak üzere iki işlevsel yönüyle değerlendirmektedir. Araştırmacıya göre örgüt kültürü, üyelerin performansını ve işe yönelik tutumlarını belirleyen, karar alma, iletişim, hiyerarşi gibi yapısal faktörlerin etkisiyle bir sonuç ortaya koyacaktır ve bu sonuç örgütün günlük rutinlerine yansımaya olacaktır. Başka bir ifade ile modelde örgüt kültürü, üyelerin örgütsel bürokrasiyi algılama şekliyle bağlantılı olarak tanımlanmaktadır (Kilman, Saxton ve Serpa, 1986).

- a. Bürokratik Kültür: Genellikle belli bir büyüklüğe ve olgunluk düzeyine ulaşmış örgütlerde görülmektedir. İş yapış şekli, kontrol sistemleri, hiyerarşik yapıya uygun yetki ve sorumluluk dağılımı gibi konularda oturmuş uygulamaları mevcuttur. Örgütün yaşamı sürecinde başarılı olmuş yönetsel yapıyı sürdürmek daha güvenli görüldüğünden bu tarz örgütlerde değişime pek sıcak bakılmamaktadır. Bu sebeple kökleşmiş, sorgulanmayan, rutin işleyişi değiştirmek adına çaba sarf etmeye gerek duyulmayan değiştirmesi zor bir kültür olduğu söylenebilir (Görmen, 2018).
- b. Yenilikçi Kültür: Temelini hızla değişen ortam koşullarına adaptasyon üzerine kurgulayan yenilikçi örgüt kültürü, küresel rekabetin artan hızına, değişim

gerekliliklerine ve belirsizliklere ayak uydurma ihtiyacından doğmuştur. Bu sebeple kültürün ortaya çıkışında ve gelişiminde yaratıcılık ve değişime olan inanç söz konusudur. Yenilikçi kültür karar alma süreçlerini etkilemek yoluyla örgütün çevresel değişkenlere uyumunu kolaylaştıran sosyal bir enerji oluşturur. Bu enerjiyi ortaya çıkarma doğru yöne kanalize etme, gerektiğinde yönetsel süreçleri uyarlanma noktasında yöneticilere ayrı bir önem atfedilmektedir. Başka bir ifade ile yenilikçi kültür, etkin ve sağlıklı gelişim gösterme noktasında girişimci, risk alabilen, bürokrasiden hoşlanmayan, yenilikçi, başarı için değişimin gerekliliğine inanan liderlere ihtiyaç duyar (Görmen, 2018; Kilmann, 1987).

3.2.1.9 Wallach Modeli

Wallach (1983:29) örgüt kültürü kavramını örgütte işlerin yapılış tarzı üzerinden kavramsallaştırmakta “burada iş yapış tarzı budur” şeklinde ifade edilen örgüt ve çalışanlar tarafından paylaşılan ortak bir anlayış olarak nitelendirmektedir. Araştırmacıya göre bu ortak anlayışı oluşturan inanç, değer, norm, felsefe ve düşüncelerin kombinasyonu işlerin yürütülme tarzını belirlemekte ve tüm üyelerden beklenen tutum ve davranış standartlarını niteleyerek olması gerekenleri tanımlamaktadır. Wallach, örgüt kültürünü tam olarak bölümlere ayırmanın zorluğuna dikkat çekerek alanda yapılmış çalışmaların birçoğunda üç farklı kültürün izlerinin bulunduğunu belirtmekte, her örgütün yoğunluğu değişmekle birlikte bu kültürlerden izler taşıdığını belirtmektedir. Başka bir ifade ile örgüt kültürünün bu üç kültürün bileşimi olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda Wallach örgüt kültürü modeli bürokratik, yenilikçi ve destekçi kültürlerin bileşimi olarak sunulmaktadır (Wallach, 1983).

- a. Bürokratik Kültür: Güç odaklı, süreçlerin yapılandırılmış olduğu, standartların olduğu, yerleşik ve rutin bir çalışma ortamını vurgulamaktadır. Sorumluluk, yetkiler sınırları belirli ve açık, çalışma tarzı sistemli ve organizedir. Genellikle olgun ve belli bir istikrarı sağlamış bu örgütler sağlam bir yapı, yetkin kadrolar, verimli sistemler, prosedürlerle başarıyı yakalayabilmekte, istikrarlı ortamlarda bulundukları alanda güçlü ve söz sahibi olmaları sayesinde bu sürdürebilmektedirler. Bununla beraber bürokrasi düzeyinin çok yüksek olduğu örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerin genç, yaratıcı ve hırslı çalışanları cezbetmesi pek mümkün görülmemektedir (Karaca, 2022).

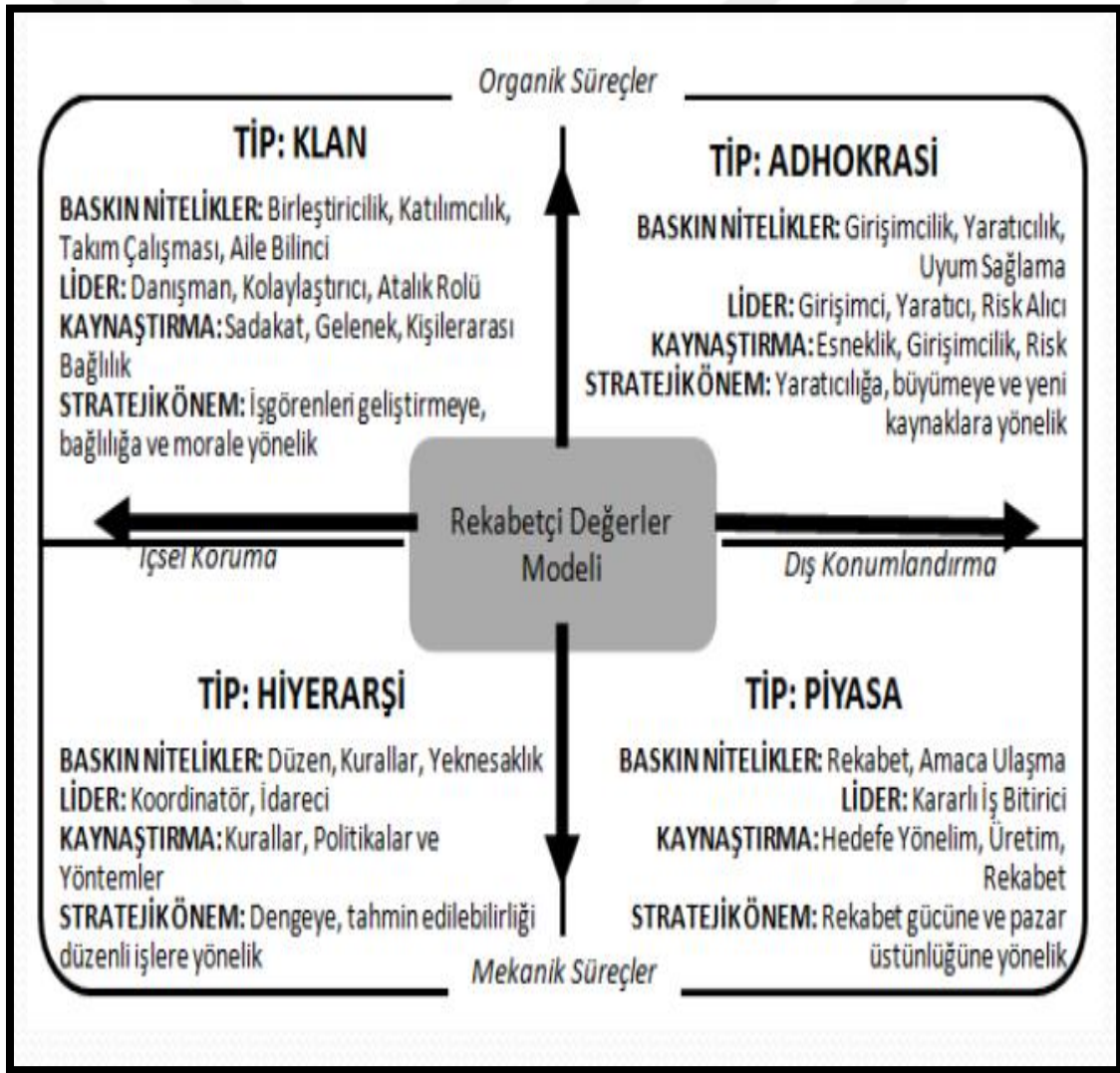
- b. Yenilikçi Kültür: Yaratıcılığın ön planda olduğu, yeniliği teşvik eden, bu anlamda risk alan, süreçten ziyade sonuca odaklı bir kültürel ortama vurgu yapmaktadır. Bu kültür üyeleri açısından da dinamik ve heyecan vericidir. Çalışma ortamı açısından birtakım risk ve zorluklar içermesi rağmen hırslı, yenilikçi, itici, yaratıcı, sonuç odaklı ve girişimci ruhuna sahip kişilerin teşvik edildiği, kendilerini geliştirerek başarılı olabilecekleri bir kültürel doku hakimdir. Bununla beraber bu kültürün beraberinde getirdiği stres, baskı, tükenmişlik hissini kaldıramayacak iş yaşam dengesini sağlama noktasında zorlanacak kişilerin başarılı olmaları ve kişisel tatmin yakalamaları mümkün görünmemektedir.
- c. Destekleyici Kültür: İlişki odaklı bir yaklaşım olup bireylerin güvenli bir çalışma ortamında desteklenmeleri esasına dayanmaktadır. Bu bakış açısı ile destekleyici kültür, çalışanlara gelişimleri adına güven aşılayarak, yardımlaşmanın yüksek düzeyde olduğu adil ve saygı temelinde yapılandırılan bir iş ortamı tesis etmektedir. Başka bir ifade ile bu kültürün hakim olduğu örgütlerde sıcak bir çalışma ortamı mevcuttur. Çalışanlar kendini büyük bir ailenin parçası olarak görmekte, birbirleri ile olan ilişkileri yardımseverlik ve dostluk çerçevesinde yürütmektedirler (Wallach, 1983; Mete, 2017).

3.2.1.10 Cameron – Quinn Modeli

Cameron ve Freeman (1991), tarafından ortaya konulan model birçok araştırmacının örgüt kültürü kavramını tanımlamaya yönelik çalışmalarının birleşiminden yararlanılarak geliştirilmiştir. Campell (1977), Jung (1923), Mason ve Mitroff (1973), Mitroff ve Kilmann (1975), Quinn (1988), Quinn ve McGrath (1985), Quinn ve Rohrbaugh (1983), Smircich (1983) ve Wilkins ve Ouchi (1983) yapmış oldukları çalışmalar ile Cameron – Quinn Model’inin literatüre kazandırılmasına katkı sunmuş araştırmacılardan bazılarıdır (Lund, 2003).

Literatürde Cameron – Quinn veya “Rekabetçi Değerler Modeli” olarak adlandırılan model, örgütün rekabetçi değerleri temelinde yapılandırılmaktadır. Rekabetçi Değerler Modelinin çerçevesi bir koordinat sistemi üzerinden görselleştirilmektedir. Modelin X eksenini örgütsel odağı temsil etmekte ve bu ekseninde refah ve gelişim düzeyleri kişiden örgüte doğru uzanmaktadır. Micro seviyede vurgulanan kısım bireyin refah ve gelişim ile ilgili olup içsel süreçlerle alakalıdır, Macro seviyede vurgulanan kısmın ise örgütün refah ve gelişim düzeyi ile ilgili olduğu kabul edilmekte ve dışsal süreçlerle ilişkilendirilmektedir. Örgütsel yapıyı

temsil etmekte olan Y ekseninin istikrarlı yapılardan esnek yapılara doğru uzadığı kabul edilmekte istikrarlı örgüt yapıları mekanik süreçlerle, esnek örgüt yapıları ise organik süreçlerle ilişkilendirilmektedir. Modelde birbirini kesen bu aksların oluşturduğu her çeyreğin bir örgüt kültürü tipini temsil ettiği ifade edilmektedir. Literatürde Rekabetçi Değerler Modeli olarak da ifade edilen örgüt kültürünün etkinliği dört çeyrekte yer alan; klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi kültürü olarak adlandırılan bu dört farklı örgüt tipi üzerinden ölçülmeye çalışılmaktadır. İçsel ve dışsal iki eksene oturtulan modele göre organik süreçler esneklik, mekanik süreçler ise durağanlık ile uyumlu kabul edilmektedir. Model temelde rekabet gücüne odaklanılarak elde edilen başarı ile örgüt performansın örgüt kültürü ile ilişkilendirmektedir (Cameron ve Freeman, 1991; Aktan ve Aydın, 2016).



Şekil 3.8: Cameron ve Quinn (Rekabetçi) Örgüt Kültürü Modeli (Uyar, 2013).

- a. Adhokrasi Kültürü: Bu kültür tipi dışsal konumlandırılmış süreçlerin organik olduğu yapıları temsil etmekte gerek üyelerinin gerekse örgüt amaç ve uygulamalarının, yaratıcı, yenilikçi kabul edildiği bir yapıyı benimsemektedir. Bu bakış açısı ile üyelerin, değişime açık, esnek, yenilikçi, vizyoner bir bakış açısına sahip, içinde bulunduğu örgüt kültürünün de bunu destekleyici politika ve stratejilerle bunu destekleyen bir yapıda olması beklenir. Yöneticilerin gerektiğinde risk almaktan çekinmeyerek diğerlerini de gerektiğinde risk ve inisiyatif almaları, yenilikçi ve girişimci düşünerek fikirlerini hayata geçirmek için denemekten vazgeçmemeleri yönünde cesaretlendirmesi beklenir. Bu örgüt kültürü ağırlıklı olarak tasarım, yazılım geliştirme gibi teknolojik gelişmelerle yakından ilgili alanlarda etkili olmakla beraber iletişim sektörüne ilişkin sinema, radyo -televizyon gibi alanlarda da görülmektedir.
- b. Piyasa Kültürü: Dışsal konumlandırılmış odağında agresif rekabet ve kazanmaya güdülenmiş bu kültürel yapıda istikrar ve kontrolü esas alan mekanik süreçlere de aynı önem derecesinde vurgu yapılmaktadır. Başka bir ifade ile bir yandan farklılaşmaya yardımcı, rekabetçi amaç ve uygulamalar desteklenirken öbür tarafta kontrol ve denetim fonksiyonları etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Örgüt üyelerinin etkinliğini takip etme konusunda oldukça kararlı bir duruş sergileyerek hedef ve performans odaklı bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Dosoğlu, 2001). Modelde doğrudan rekabet kavramı ile özdeşleştirilen bu örgüt kültürü tipinde örgütün başarısı, pazar payında artış, net kar ve benzeri somut veriler kullanılarak ölçümlenmekte devamında üyelerin bu çıktıya yaptığı katkı ölçülerek katkıları oranında pay almaları sağlanmaktadır (Ouchi, W. G. 1987). Başka bir ifade ile piyasa kültüründe piyasa koşulları uygulanmaktadır. Bankacılık ve finans, imalat, satış ve pazarlama, danışmanlık hizmetleri ve benzeri iş kolları bu kültür tipinin etkili olduğu ve ağırlıklı olarak benimsendiği sektörler arasında kabul edilmektedir.
- c. Hiyerarşi Kültürü: Birçok kaynakta bürokrasi kültürü olarak ifade edilen bu kültür tipi kontrolü esas alan oturmuş bir sistemli bir yapıyı, üyelerin bu sisteme uyma ve korumaya yönelik tutumlarını tanımlamaktadır. Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde kişiler güvenilir ve beklenen performansı ortaya koymaktadırlar. Örgütte organizasyon yapısı, dikey, rol tanımları açık ve nettir. Örgüt uygulamalarında uyulması gereken standartlar belirlidir, kural ve prosedürler sıkı bir şekilde bir şekilde denetlenerek

sistemde işleyiş korunmaktadır. Örgüt faaliyetleri düzenli kontrol edilerek verimlilik ve optimizasyon sağlanmaktadır. Üyelerin örgüt uygulamalarında inisiyatif alma veya özerk hissetme şansı yok gibidir. Örgütte hakim olan katı ve aşırı bürokrasi üyelerin amaçlardan uzaklaşmasına, örgüte yabancılaşmasına sebep olabilmektedir. Deal ve Kennedy modelinde yer alan dört kültür tipinden biri olan hiyerarşik kültürün süreç kültürü olarak ifade edildiği de görülmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları, bankalar, sigorta şirketleri, askeri kurumlar, enerji, ilaç, ulaştırma alanlarında faaliyet gösteren işletmeler ağırlıklı olarak hiyerarşik kültürün tercih edildiği kurum ve kuruluşlar arasındadır.

- d. Klan Kültürü: Örgüt üyeleri arasında iş birliği, paylaşılan amaçlar ve beraberlik ruhunun tüm örgüt uygulamalarına yansıdığı bütünsel bir yapıyı ifade etmektedir. Klan kültürünü benimseyen kültürlerde örgütsel bağlılık, aidiyet düzeyi yüksektir. Ortak hedef, paylaşılan ve içselleştirilmiş amaçlar çerçevesinde oluşmuş güçlü yardımlaşma ruhu sayesinde üyeler ait oldukları örgütü yuva, örgüt üyelerini büyük ailenin birer üyesi olarak görmektedirler. Klan kültürünün en karakteristik özelliği formal olmayan ilişki örüntüsü ve kontrol süreçleridir. Bu kültürel doku örgüt üyelerinin dış çevreye karşı bütünsel, güçlü ve sağlam bir duruş sergilemelerine imkan vermektedir. Ancak bu örgütlerin tutum ve davranışları, aşırı hoşgörü ve gereğinden fazla taviz verme şeklinde uç noktalara ulaştığında rasyonel düşünce ve davranışlardan uzaklaşma, örgütsel çıktılara yeteri kadar önem vermeme zafiyeti göstermeleri mümkündür. Bu şekilde rasyonellikten uzaklaşan örgütlerin başarısızlık yaşama ihtimali artmaktadır. Bazı araştırmacılar klan kültürünün oluşumunda etkili faktörleri, alternatif kurumların bulunmayışı, istikrarlı ve uzun bir süredir paylaşılan tarih süreci, üyeler arsında etkin ve yoğun iletişim olarak sıralamaktadırlar (Wilkins ve Ouchi, 1983). Finansal kârın öncelikli amaç olmadığı eğitim ve sağlık gibi sektörlerde yer alan örgütler ile sosyal sorumluluk ve yardımlaşma bağlamında hareket eden örgütler klan kültürünün en tipik örnekleri arasında sayılmaktadır.

3.2.1.11 Ouchi “Teori Z” Modeli

II. Dünya Savaşı sonrasında başlayıp 1980’lere uzanan ve “Japon mucizesi” olarak literatüre giren Japonya’nın ekonomik gelişim süreci yönetim bilimcilerin de ilgi alanına girmiştir. Mucize olarak nitelenen bu sürecin ardındaki dinamikleri inceleyen araştırmacılardan Ouchi,

Japon örgütlerle ABD ‘de faaliyet gösteren örgütleri verimlilik kriterleri üzerinden karşılaştırmış ve Japon örgütlerin verimlilik oranında yaklaşık yüzde dört yüz gibi ciddi bir artış kaydettiğini görmüştür. Bu bulgudan hareketle ülkenin kültürel dokusu ile yönetim sistemi arasındaki bağı açıklamaya çalışan “Teori Z” olarak ifade edilen bir yaklaşım geliştirmiştir. Z teorisi ile kalite çemberlerinin işlevselliği ve Japon örgüt kültürüne hakim olan yedi temel konudan hareketle Japon ve Amerikan işletmeleri arasında verimlilik farkı yaratacak muhtemel faktörler ortaya konulmaktadır (Ouchi, 1987; Şimşek, M. Şerif (2001). Araştırmacı bu bağlamda Japon yönetim tarzını “Teori J”, Amerikan yönetim tarzını ise “Teori A” olarak kavramsallaştırmakta ve tespit ettiği verimlilik artırıcı faktörleri kullanarak iki teorinin karması olan yeni bir model ortaya koymaktadır. Model Ouchi tarafından “Teori Z” olarak adlandırılmakta ve literatürde bu şekilde yer almaktadır. (Yücel, 2007). Araştırmacının örgüt kültür ve yönetim ilişkisi üzerinde yapmış olduğu bu çalışmalar ilerleyen yıllarda Kaizen ve yalın yönetim gibi yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkışına da öncülük etmektedir (Ağın, 2020). Ouchi ’nin araştırmalarında Japon kültürünün esasları arasında kabul ettiği yedi temel kültürel değer bağlamında Amerikan kültürü ve ortaya koyduğu “Z” teorisinin karşılaştırmalı tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.12: Ouchi’nin Örgüt Kültürü Tipleri Karşılaştırması.

Kültürel Değerler	Teori “J”	Teori “A”	Teori “Z”
İstihdam İlişkisi	Ömür Boyu	Uzun Süreli	Kısa Süreli
Performans Değerleme	Yavaş ve Niteliksel	Hızlı ve Niceliksel	Yavaş ve Niteliksel
Kariyer Süreçleri	Çok Geniş	Oldukça Dar	Orta Seviye Genişlikte
Denetleme	Gizli ve İnformal	Açık ve Formal	Gizli ve İnformal
Karar Alma Süreçleri	Katılımcı	Bireysel	Katılımcı
Sorumluluklar	Ortak	Bireyde	Bireyde
Çalışana gösterilen İlgi	Bütünsel	Görev ile Sınırlı	Bütünsel

Kaynak: (Griffin ve Moorhead, 2013; Karaca, 2022).

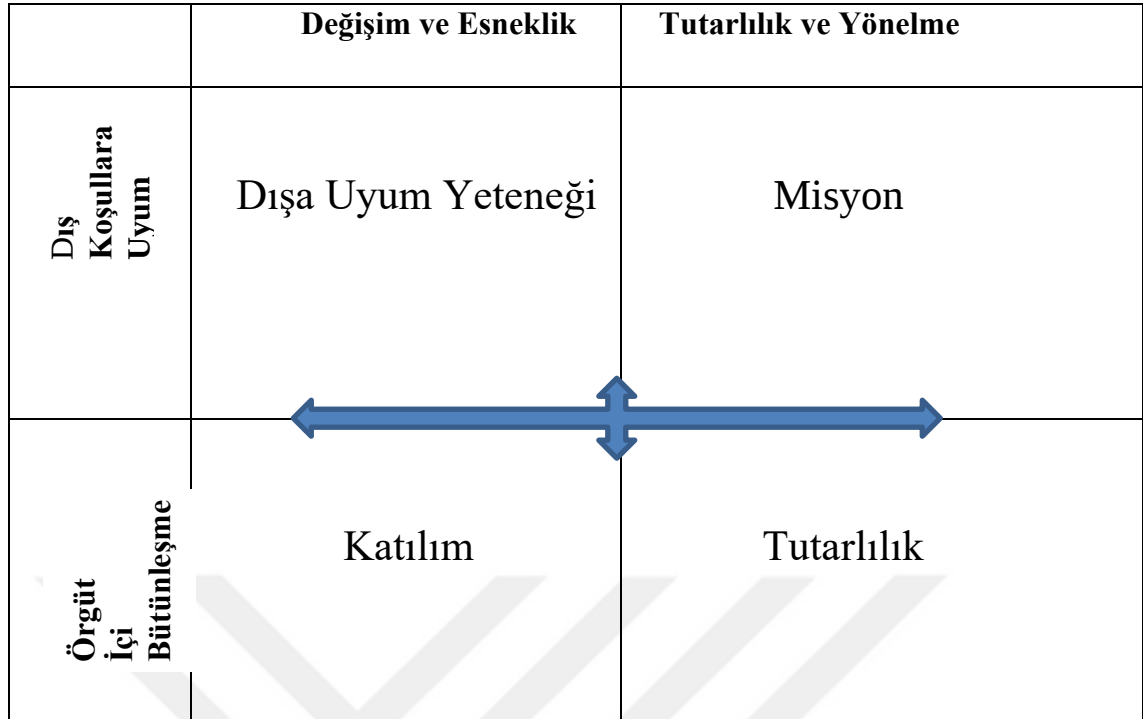
Ouchi, “Z” teorisine esas teşkil eden örgütün tanımlanmasında, Japon modelini meydana getiren aynı zamanda büyük örgütlerin verimlilik ve performansı üzerinde de etkili olduğunu öngördüğü motivasyon, kalite, verimlilik düzeyi ve iş gören devamlılığı olmak üzere dört ana faktörden yararlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010). Z tipi örgüt modelinde yapılan görevin niteliğinden bağımsız olma üzere her çalışan hak ettiği önemi görmektedir, örgüt içinde biçimsel olmayan samimiyet temelinde ilişkilere kıymet verilmektedir ve örgütsel

bağlılık üzerinde en önemli etken olan uzun dönemli istihdam politikası uygulanmaktadır (Okay, 2000). Örgütü ve üyelerini etkileyecek önemli kararların alınması ve uygulanması aşamasında katılımsı bir yönetim tarzı tercih edilmekte ve çalışanın süreçlerde söz sahibi olması sağlanmaktadır. Örgütte çalışanlara dair her konu birey bazında değil ailesiyle birlikte bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirilmektedir. Örgüt kültürüne yönelik izlenen bu politikalar aracılığı ile bağlılığı ve aidiyeti yüksek, daha istekli, katılımcı, yaratıcı ve verimli çalışanları bünyesinde tutmak mümkün olmakta aynı zamanda verimli ve performansı yüksek bir örgüt için uygun zemin yaratılmaktadır (Eren, 2001).

3.2.1.12 Denison Modeli

Denison modelinde örgüt kültürü, örgüt yapısının temelini oluşturan ve üyeler tarafından kabul edilen köklü değer, inanç varsayımlar bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacı, örgüt kültürünün etkinliğini incelediği çalışmada etkinliği, örgütün dış çevre koşullarına uyum gösterme düzeyi ve bu amacı gerçekleştirmek üzere gereken yapısal, işlevsel düzenlemeleri hayata geçirebilme kapasitesi olarak iki ana eksenle tanımlamaktadır. Modelde örgüt kültürü iki ana eksenle türeyen, misyon, katılım, tutarlılık ve dış çevreye uyum becerisi olmak üzere dört boyutla açıklanmaktadır (Denison, Haaland ve Goelzer, 1990; Denison ve Mishra, 1995; Daft, 2010; Kızıloğlu ve Kök, 2020). Örgütün hedef kitlesinin tercihlerinde zamanla meydana gelen değişiklikler, teknolojik gelişmeler, global veya ulusal bazda meydana gelen ekonomik dalgalanmalar, yasa ve kurallarda oluşan değişimler örgüte etki eden, doğrudan değiştiremediği dış çevre koşulları arasında değerlendirilmektedir. Denison modelinde misyon, katılım, tutarlılık ve dış çevreye uyum becerisi olarak tanımlanan boyutlar ise örgütün içsel bütünleşme sağlamak ve aynı zamanda dışa uyum göstermek, adına ortaya koyduğu yapısal ve işlevsel değişim gerekliliklerini ifade etmektedir.

Denison modeli ile kavramsallaştırılan bu boyutlardan her biri ise kendi içinde üç alt boyutta değerlendirilmektedir. Yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme değişkenleri katılım boyutunun; vizyon, stratejik yönelim ve örgüt amaçları misyon boyutunun; temel değerler uzlaşma ve koordinasyon tutarlılık boyutunun; değişim, müşteri odaklılık ve örgütlenme ise dışa uyum boyutunun alt boyutları olarak belirtilmektedir (Yahyagil, 2004; Çetin, 2011).



Şekil 3.9: Denison Örgüt Kültürü Modeli (Ana Boyutlar) (Yahyagil, 2004).

Araştırmacının örgüt kültürü ana boyutları altında kategorize ettiği alt boyutlar aşağıda tablo şeklinde gösterilmektedir.

Tablo 3.13: Denison Örgüt Kültürü Ana ve Alt Kavramsal Boyutları.

Ana Kavramsal Boyutlar	Alt Kavramsal Boyutlar
Katılım	- Yetkilendirme - Takım çalışması - Yetenek geliştirme
Tutarlılık	- Temel değerler - Uzlaşma - Koordinasyon
Uyum Yeteneği	- Değişim - Müşteri Odaklılık - Örgütlenme
Misyon	- Vizyon - Stratejik Yönelim - Örgüt Amaçları

Kaynak: (Yahyagil, 2004).

- a. **Katılım Boyutu:** Bu boyut eski üyelerin performansını yükseltecek yöntemler ile yeni üyelerin örgüte uyumunu kolaylaştıracak düzenlemelerden oluşur. Süreçlere katılımın, üyelere bağlılık ve aidiyeti artırmak yoluyla bireysel verimliliğe olumlu katkı sunacağı kabul edilmektedir. Bu bakış açısına göre etkili örgütler bireylere yetki vermek, onları takım çalışması anlamında desteklemek ve yeteneklerini geliştirebilecekleri koşulları

sağlamak yoluyla katılımı desteklemektedirler. Bu politikalar her kademede örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık ve aidiyetini yükseltmektedir (Fey ve Denison, 2003; Becker, 1964). Katılım ana boyutunun altında yer alan boyutla aşağıda kısaca özetlenmektedir.

- i. Güçlendirme (Yetkilendirme): Örgütün astları belli görevleri yapabilmesi için yetkilendirdiği ve literatürde yetki göçerimi olarak ifade edilen bu kavram güçlendirme alt boyutunun temelini oluşturmaktadır (Erdoğan, 1994). Yetki göçerimi ile örgüt üyeleri inisiyatif alma, bir görevi veya durumu yönetme anlamında yetkinlik kazanmakta aynı zamanda kendilerini örgüte karşı sorumlu hissederek sahiplik duygusu geliştirmektedirler (Denison , Janovics, Young, ve Cho 2006; Denison ve Neal, 2000).
 - ii. Takım Çalışması: Güncel yönetim yaklaşımlarının ortak noktalarından biri de örgütlerde belli niteliklere sahip üyeleri bir araya getirip ortak değer ve amaçlar doğrultusunda çalışmaları için onları desteklemektir. Bu yaklaşım üyelerin birbirlerine karşı olumlu hisler besleyip sorumlu hissederek sinerjisi yüksek bir ortamın sağlayacağı iş birliği sayesinde karar alma, sorun çözme süreçlerinde daha etkili ve başarılı olacaklarını savunmaktadır (Denison ve diğerleri, 2006; Bayter, 2008).
 - iii. Yetenek Geliştirme (Kapasite Geliştirme): Örgüt üyelerine yeni yetkinlikler kazandırılması, mevcut olan yeteneklerinin geliştirilmesi gerek örgüt gerekse birey açısından kritik bir önem arz etmektedir. Bireyin iş tatminini yükseltmekte örgüt uygulamalarındaki muhtemel değişikliklere hazır olmasını sağlayarak kendini yeterli hissetmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt açısından yetenek geliştirme programlarının en önemli kazanımı ise günümüzde önemi her geçen gün artan rekabet edebilme gücünü artırmasıdır. Bu sebeple katılımcı örgüt kültürünün benimsendiği örgütler teknoloji ve iş süreçlerinde dış çevre değişikliklerinin gereksinimlerine hazır olmak, hızlı hareket edebilmek, bu şekilde rekabet üstünlüğü yakalamak amacı ile üyelerinin gelişimine düzenli olarak yatırım yapmaktadırlar (Denison ve diğerleri , 2006).
- b. Tutarlılık Boyutu: Etkili örgütlerin ortak özelliklerinden biri de içsel dengeleri iyi koordine edilmiş, dış çevre ile entegrasyonu yüksek ve tutarlı olan güçlü bir kültürel dokuya sahip olmasıdır. Güçlü kültür, örgütün özdeğerlerinin, faaliyetlerine esas teşkil eden yaklaşım ve yöntemlerinin birbiri ile tutarlı olduğu, üyeler tarafından içselleştirilerek paylaşıldığı bir kültürdür (Robbins ve Judge , 2013). Tutarlı olarak

nitelendirilen örgütler, örgütün tüm birimleri arasında koordinasyonu yüksek, bütüncül iş modelleri geliştirmektedirler. Tutarlı iş modellerinin en önemli becerisi örgütte düşüncelerin, tutum ve davranışların ortaya konuş şekli ve bilgi paylaşımı, çalışma tarzı gibi örgüt yapısına dair uygulamaların üyeler özelinde büyük benzerlik göstermesi etkinlik seviyelerinin aynı olmasıdır. Bununla beraber tutarlı örgütlerin sahip olduğu bu güçlü kültürün değişim gerektiren durumlarla yeniliklerin üyeler tarafından benimsenmemesi sebebi ile zorlanması ve süreçle ilgili uyum sorunu yaşaması, oldukça güçlü bir olasılıktır. Bu sebeple uyum yeteneğini artıracak, değişim gerekliliklerine engel olmayacak, örgütün yolunu açacak bunun yanı sıra değer ve uygulamalar bağlamında tutarlı bir kültürel dokuyu oluşturmak gerekmektedir (Fey ve Denison, 2003; Senge, 1990; Safford, 1988). Aşağıda tutarlılık boyutunun altında değerlendirilen alt boyutlar kısaca açıklanmaktadır.

- i. Temel Değerler: Her örgütte üyelerinin kimlik ve beklentilerini belirleyen, onları ortak bir payda da buluşturan birtakım ortak değerler bulunmaktadır. Bir gruba ait olma hissini kuvvetlendiren bu değerler dizisi örgütün ilk kuruluş aşmasında kurucular veya kurucu liderler tarafından belirlenip yaşam döngüsü süresince üst yönetimin devam ettirdiği, örgütün işlevsel özelliklerinin tamamını kapsayan vazgeçilemez yargılar, tutum, davranış ve düşünceler bütünüdür (Denison ve diğerleri, 2006).
- ii. Uzlaşma: Örgüt kültürü bakış açısıyla uzlaşma örgüt üyelerinin ortak hedefler ve bu hedeflere ulaşırken izlenecek metotlar hakkında mutabakata varmış olmaları anlamında kullanılmaktadır. Örgüt için önemli konularda farklı düşünceler söz konusu olduğunda veya stratejik kararlar alınırken (Floyd ve Wooldridge, 1992) fikir ve eylem birliği sağlanması, çatışmaların asgari düzeyde yaşanması, sorunların çözümünde, karar alma ve müzakere süreçlerinde durumun çözüm odaklı bir yaklaşımla ele alınması uzlaşma kültürünün olumlu etkileri arasında yer almaktadır. Örgüt üyeleri arasında uzlaşma yöntemlerinin kullanılması uzlaşma ortamının desteklenmesinin yanı sıra yöneticilerin uzlaştırmacı becerilerini yükseltmek de bu kültürü benimseyen örgütlerin önemli gündemlerini oluşturmaktadır. Uzlaşma ve güven kavramları arasındaki ilişkiye dikkat çeken bazı araştırmacılara göre örgüt üyeleri arasında güven seviyesi yüksek olduğunda etkin bir uzlaşma kültürü tesis etmek ve geliştirmek mümkün olmaktadır (Deniso ve diğerleri, 2006; Wilkof, 1989).

- iii. Koordinasyon: Örgütlerde ortak bir hedef doğrultusunda farklı alanlarda gösterilen faaliyetlerin birçoğu organizasyon yapısı doğrultusunda ana ve alt bölümlere ayrılmaktadır. Farklı fonksiyon ve birimler arasında gösterilen performansın hedeflenen genel çıktıları üretebilmesi ve üzerine çıkabilmesi, alınan kararlar, prensipler, uygulamalar, izlenecek yöntemler arasında uyum olması ve süreçlerin birbirini her anlamda bütünlemesi ile mümkün olmaktadır (Denison ve diğerleri, 2006).
- c. Dışa Uyum Becerisi: Dış çevrenin gerektirdiği değişimlere, müşterilerden gelen taleplere karşı hızlı bir şekilde aksiyon alabilmek, esnek olabilmek, rekabet gücünü artıran kritik önemde bir yetenek olarak ifade edilmektedir. Örgütler değişim için gerekli becerileri, belirlemek, öğrenmek, kullanmak, geliştirmek yoluyla günümüzde artan bir ihtiyaç haline gelen esnekliğe ulaşarak dış çevre şartlarına daha kolay uyum sağlar ve yaşamlarını sürdürürler. Bu bakış açısı ile araştırmacılara göre dışa uyum olarak nitelendirilen bu beceri; gereken değişimi yaratabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olma, hatalarından ders çıkarıp öğrenebilme ve müşteri istek ve tercihlerini takip edebilme gibi yeteneklerin birleşimidir. Bu sebeple değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt boyutlarıyla ölçülmektedir (Fey ve Denison, 2003; Senge P. , 1990; Nader, 1998).
- i. Değişim Yaratma: Muhtemel değişiklikleri öngörüp bu doğrultuda hızlı hareket edip uyum sağlamak başarılı örgütlerin ortak özelliklerinden biri olarak kabul edilmesine rağmen uygulamada bu anlamda en çok iyi organize olmuş örgütlerin zorluklar yaşadığı görülmektedir. Çünkü sıklıkla örgütün bütünleşik içsel süreçleri ile dışa uyum sürecinin çelişkili olabileceği görülmektedir. Bu sebeple değişim yaratma kabiliyeti uyum kapasitesini belirleyen önemli bir kriterdir. Başka bir ifade değişimi yaratma kabiliyeti yani iki çevreyi doğru yorumlamak, örgütün iç ve dış süreçlerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlayacak yöntemleri oluşturmak yoluyla öngörüsünü artırmak, hızlı tepki verebilecek kapasiteye ulaştırmak en aza değişim kendisi kadar önemli sayılmaktadır (Denison ve diğerleri, 2006; Kanter, 1983).
- ii. Müşteri Odaklılık: Sadık müşteri potansiyelini artırmak için örgütlerin dikkate almak durumunda olduğu değişkenlerden biri de müşteri gereksinimleridir. Örgütler müşterilerinin gerek güncel gerekse gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını yakından takip edebilmek ve onlar adına değer üretebilmek için sistemlerini sürekli yenileyerek

kollektif yeteneklerini artırmaya odaklanmaktadırlar. (Stalk, 1988) (Najjari , Farzad ve Kermani, 2014).

- iii. Örgütsel Öğrenme: Örgütler değişen koşullara uyum sağlama yeteneklerini geliştirme, dönüştürme noktasında gereklilikleri ve fırsatları çevrelerini doğru analiz ederek tespit etmektedirler. Örgüt, çevresinin ekonomik, teknolojik yasal koşullarda meydana gelen değişim ihtiyacına hızlı yanıt verme kapasitesi bilgiye nasıl ulaştığı, nasıl yorumladığı ve ihtiyaç doğrultusunda nasıl kullandığı ve deneyimlerinden nasıl ders çıkardığı ile bağlantılıdır. Bu sebeple örgütsel öğrenme yeteneği, sistemli bir şekilde kendi kendine öğrenme ve bu durumun sürekliliğini sağlamak yoluyla dışa uyum sürecini kolaylaştıran en önemli fonksiyonlardan biri olarak kabul edilmektedir (Denison ve diğerleri, 2006).
- d. Misyon: Başarılı örgütlerin belirlenmiş bir stratejileri, açık amaçları ve bu amaca ulaşmak için çizilmiş yol haritaları, vardır. Örgütün misyon ve vizyonun, açık bir şekilde tanımlanması, anlaşılır olması, güncel ve gelecekteki değişikliklere uyumlu olması, üyeler tarafından benimsenmesi örgütün başarısında önemli rol oynayacaktır. Çünkü örgütün tüm fonksiyonlarına yol haritası oluşturan misyonunda bir değişiklik söz konusu olduğunda bu değişiklikler örgütün diğer fonksiyonlarına ve örgüt kültürünün diğer boyutlarına yansiyacaktır. Modelde misyon boyutun etkinliği, stratejik yönetim, örgütsel amaçlar ve vizyon alt boyutlarıyla ölçülmektedir (Mintzberg, 1987; Hamel ve Prahalad, 1994; Ohmae, 1982; Fey ve Denison, 2003).
- i. Stratejik Yönetim: Örgütün misyonunun açık olması gerek örgütün amaçlarını kavramaları gerekse bu amaçlara nasıl ulaşılacağı yönünde fikir sahibi olmaları açısından üyelerine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu şekilde üyeler bireysel tutum ve davranışlarının ve katkılarının örgüte olan etkisini daha net bir şekilde kavrayabilmektedirler.
- ii. Örgüt Amaçları: Örgütün stratejik yönelim, misyon ve vizyonu arasındaki paralelliğin örgütün amaç ve hedeflerini desteklemesi ve örtüşmesi durumunda üyelerin bu amaç ve hedefleri içselleştirmesi, gerçekleştirmek adına daha bilinçli bir performans ortaya koyması mümkün olmaktadır.
- iii. Vizyon: Örgütler amaç ve hedeflerini bunlara ulaşmak için izleyecekleri stratejik yöntemleri belirlerken aynı zaman da kendilerini gelecekte görmek istedikleri noktaya

vurgu yapmaktadırlar. Örgütün etkinliğini ölçmeye yönelik çalışmaların birçoğunda, temel değerlerini yansıtan bir misyona sahip olmanın yanı sıra üyeleri tarafından kabul gören, paylaşılan geleceğe yönelik ortak görüşlere sahip olmanın önemi de vurgulanmaktadır. Örgütün geleceğe dair üyeler tarafından paylaşılan vizyon ortaya koyması bir anlamda kişilerin bu vizyonla duygusal bağ kurmasına, ona doğru yönelim göstermesine yardımcı olacaktır.

Geliştirilen örgüt kültür modellerinin örgüt değerleri ile uyuşması modellerin başarısı için en önemli gerekliliktir. Bir örgütün karakteristiğini oluşturan gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen değerler o örgütün kültürünü tanıma, anlama, geliştirme ve yönetme anlamında oldukça yüksek öneme sahiptir. Literatürde örgüt profilini oluşturan, yenilikçi, insan odaklı, takım odaklı, agresif, çıktı odaklı, detay odaklı ve durağan olmak üzere yedi temel değerden söz edilmektedir.

Kültürel değerler modelinde gösterilmemiş olmakla birlikte kaliteyi hedef alan hizmet, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılması sebebi ile sağlamlık ve iş ortamı riskleri sebebi ile havacılık gibi sektörlerde önemli olan emniyet kültürü bu değerlere ilave edilmektedir (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).



Şekil 3.10: Kültürel Değerler Modeli (Bauer ve Erdogan, 2016).

Görüldüğü üzere çağdaş liderlik, örgütsel etkinlik ve örgüt kültürü bağlamında gerçekleştirilen çalışmaların çoğu içsel süreçlerin bütünleştirilmesi ve bu süreçte dış çevreyle uyumun yakalanması noktasında karşı karşıya kalınacak çelişiklere odaklanmaktadır. Çünkü örgütler gerek yapıları, gerek stratejileri gerekse kültürel dokuları itibarı ile farklı entegrasyon sorunları yaşayabilmektedir. Başka bir ifade ile katılımcı bir stratejiye sahip örgütlerin karar alma süreçlerinde zayıf olmaları aşırı katılımcı politikaların örgütün çevikliğini azaltması veya strateji belirleme aşamasında yönünü belirlemekte zorlanması mümkün olabilmektedir. Aşırı kontrollü ve oturmuş, hiyerarşik yapılar sebebi ile örgütler yetkilendirme ve aşağı kademelerdeki dinamikleri gözden kaçırma sorunları ile karşılaşabilmektedirler. Agresif bir şekilde pazar ve fırsat odaklı örgütler içsel süreçlerin adaptasyonunda sıkıntı yaşayabilmektedir. Dayanıklı ve etkili örgütlerin karşılaştıkları bu sorunları aşacak çözümleri geliştirebilen örgütler olduğu söylenebilir (Najjari , Farzad, ve Kermani, 2014).

Araştırmanın yapılacağı alan olan havacılık sektörü, küresel risklere açık ve rekabetin yoğun yaşandığı, güncel teknolojik ve kültürel alt yapı gerektiren, emniyet, güvenlik, yolcu konforu açısından yoğun prosedür, kural, yönetmelik ağırlıklı çalışılan, rutin öğrenme süreci ile standartların korunması gerekliliği bulunan, zaman baskısı sebebi ile insan hata ve ihmalinin en aza indirilmesi gereken, ekipler halinde gerçekleştirilen operasyon sürecinin koordinasyonunu sağlamak açısından teknik olmayan becerilerin geliştirilmesine ihtiyaç duyan bir endüstridir. B sektörde örgütlerin dayanıklılık ve sürdürülebilirliğine destek verecek önemli parametrelerden birinin de örgüt kültürü olacağı düşünülmektedir. Sektörde tutarlı ve güçlü bir örgüt yapısına sahip olmak ve bu yapıyı koruyarak hızlı değişim gösterebilmek oldukça önemli görünmektedir. İçsel süreçlerinde bütünleşik, dışsal uyumu yüksek bir örgüt kültürünün, uyum avantajı sağlamak yoluyla örgütsel dayanıklılığa da artıracığı düşünüldüğünden Denison Örgüt Kültürü Model'inin kullanılmasına karar verilmiştir.

3.3 ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Son yıllarda dayanıklılık kavramına ilişkin farklı disiplinlerde yapılan çalışmalarda artış kaydedilmekle birlikte kavramın akademik literatürde ilk kullanımının pozitif bilimlerde ve fizik alanında olduğu görülmektedir. Fizik bilimi bakış açısı ile kavramın tanımlanmasında ilk vurgulanan noktanın herhangi bir sebeple bütünselliği bozulan bir sistemin tekrar eski yapısına dönmesi olduğu görülmektedir. Kimya bilimi bakış açısı ile dayanıklılık kavramı maddenin eski şekline dönüşünün yanı sıra karşı karşıya kaldığı dış koşullardan etkilenmeden yapısını koruma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısı ile madde iç ve dış tüm etkilere direnç gösterebildiği, ölçüde dayanıklılık sergileyebilmekte ve formunu koruyabilmektedir.

Farklı disiplinler açısından bakıldığında dayanıklılık kavramı açısından birbiri ile ilişkilendirilmesi gereken iki ana fark göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi sistemlerinin istikrar ve denge potansiyeline ilişkin varsayımların farklı olmasıdır. Bazı disiplinlerde her şey tahmin edilebilir, ölçülebilirken bazıları o derece çok boyutlu, karmaşık veya yeni ortaya çıkan birtakım özellikleri sebebi ile tamamen öngörülemezdir. İkinci farklılık ise normatiflik (Normatiflik istenen sonuca ulaşmak için karşılaşılan durumlarla başa çıkma seviyesi anlamında kullanılmaktadır) derecesidir. Multidisipliner Dayanıklılık Çerçevesi ile bu iki temel farklılığın ilişkisi farklı çalışma alanlarına özgü dört farklı dayanıklılık tipi ile özetlenmeye çalışılmaktadır (Longstaff, Kuslowski ve Geoghegan, 2014).

- a. Tip I Dayanıklılık: Geri dönme ve toparlanma kapasitesi (düşük karmaşıklık/düşük normatiflik): Bu tip içinde değerlendirilebilecek sistem ve disiplinlerde dayanıklılık ölçüsü, yıkımlara, bozulmalara karşı önceden tanımlanmış ve çoğunlukla hedeflenmiş bir seviyedir. Burada söz edilen dayanıklılık adeta sistemin bir özelliği veya kararlılık düzeyidir. Çoğunlukla geleneksel sistemlerde karşılaşılan bu tip dayanıklılık, sistem için güvenilir bir seviye olarak kabul edilmektedir. Bu kabul ve alternatif sistemlere uygun değişikliklerin zaman, maliyet gibi faktörler açısından zorlayıcı olduğu durumlar için uygundur.
- b. Tip II Dayanıklılık: Arzu edilen bir durumu sürdürebilme becerisi (düşük karmaşıklık/yüksek normatiflik): Bu tip karmaşıklık seviyesi düşük ve aynı zamanda önceden tanımlanmış bir durumun sürdürülmesine odaklanmış sistem veya disiplinlerde

dayanıklılığı açıklamaktadır. Başka bir ifade ile arzu edilen sonuç önceden belirlendiği için bu duruma gidiş yolunda yapılacak tüm olumlu düzenlemeler sürecidir. Bu dayanıklılık tipinin uygulamaları en çok işletme, psikoloji olmak üzere sosyal bilimler alanlarında görülmektedir. Bu disiplinler açısından dayanıklılık olumlu bir özelliktir ve önceden belirlenmiş bir denge durumuna dönebiliyor olmak aynı zamanda sistemin dayanıklılığını göstermektedir.

- c. Tip III Dayanıklılık: Sistemlerin stres karşısında kapasiteleri (yüksek karmaşıklık/düşük normatiflik): Bu tip dayanıklılık radikal değişim gerekliliği durumunda mevcut durum ile potansiyel değişim arasındaki mesafeye bağlı olarak dayanıklılığı açıklar. Burada dayanıklılığın yüksek olması değişimin gerekliliklerine göğüsleyebilme, sağlam durabilme, kendini organize edebilme ve uyarlayabilme becerisi olarak ifade edilmektedir. Dayanıklılığı düşük olan sistemlerin kimliklerini kaybederek yeni bir yapıya dönüşmeleri olasıdır. Araştırmacılar zorunluluklar sebebi ile sistemin orijinal kimliğini ortadan kaldıracak yeni oluşumların tercih edilebilir olamayacağını ifade etmektedir.
- d. Tip IV Dayanıklılık: Uyum gösterme ve gelişme becerisi (yüksek karmaşıklık/yüksek normatiflik): Psikoloji ve sosyal bilimler açısından dayanıklılık bir kişi veya grubun belirlenmiş yeterli derecede işlevsellik seviyesine ulaşmasını sağlayacak beceri olarak kabul edilir. Bu tip dayanıklılıkta yüksek düzeyde bir karmaşıklık söz konusudur ve birden fazla alternatif durum vardır. Bununla beraber önceden tanımlanmış bir dayanıklılık seviyesi mevcut değildir ve bilinçli olarak olumlu bir uyarlama yapma imkanı yoktur. Bu sebeple olumlu uyarlamalar ile sistem daha iyi bir duruma gelebileceği gibi daha kötü fakat kabul edilebilir seviyede bir dayanıklılıkta gösterebilir. Bu tipte dayanıklılığı normatif bir faaliyet veya sonuç olarak yönetmek, beklentiler, anlamlandırma, öğrenme gibi insana özgü yetenekleri kapsamaktadır.

Karmaşıklık Düzeyi	Normatiflik Derecesi	Düşük: Açıklayıcı Sapma Algısı: değişim ve zorlanma belirtileri Kavramsal Yönelim: Sonuç ve kapasite	Yüksek: Normatif Sapma Algısı: Sıkıntı ve verimsizlik semptomlarından kaçınılması/ azaltılması Kavramsal Yönelim: Süreç ve yetenek
	Düşük: İndirgemecilik İstikrar yönü: Tek Devlet Çevresel özellikler: Kısa vadeli, Doğrusallık ve Öngörülebilirlik Baskın Mantık: Geri sıçrama (emme ve geri alma)	(1) Geri tepme ve toparlanma kapasitesi • Esneklik (deformasyonu emme kapasitesi¹) • Hızlılık/oran (önceden tanımlanmış duruma/normalliğe dönmek için gereken süre²; • Sağlamlık (tedirginliğe karşı direnç)³.	(II) Arzu edilen durumu sürdürme yeteneği: • Sistem kimliğinin ve işlevlerinin sürdürülmesi⁴; • Kabul edilebilir parametreler 10 dahilinde dayanma ve toparlanma yeteneği;
	Yüksek: Bütünlük İstikrar yönü: Çoklu Durumlar Çevresel özellikler: Uzun süreli; Doğrusal Olmayan ve Belirsizlik Baskın Mantık: İleri zıplayın (uyum sağlaman ve dönüştürün)	III) Strese dayanma kapasitesi • Bozulmaların büyüklüğü+; • Esneklik eşikleri; Durumlar arası geçiş olasılığı; • Acil sistem özelliği?; • Ayarlamalarla⁵ sistem ve çevresi arasında dengelenmiş olasılık.	(IV) Uyum sağlama ve gelişme yeteneği: • Afetlere doğal ve uyulanabilir tepkiler⁶; • önemli olumsuzluk bağlamında pozitif adaptasyonu kapsayan dinamik süreç 12; • Kendini organize etme, uyum sağlama ve öğrenme yeteneğinin derecesi¹³.
1(Timmerman, 1981; Wildavsky, 1988), 2 (Pimm, 1984; Zobel, 2011), 3 (Antunes 2011; Grimm/Wessels 1997; Zobel 2011), 4 (Gunderson/Holling 2002; Holling 1996), 5(Folke ve diğerleri, 2004; Walker 2004), 6 (Holling 1973; 2001; Brock ve diğerleri, 2002), 7 (Boin/McConnell 2007), 8 (Lorenz 2010), 9 (Cumming, 2005; Walker/Salt 2006) , 10 (Aiginger 2009; Aven 2011); 11 (Rose 2004), 12 (Luthar 2007), 13 (Carpenter, 2001; Folke 2006; Walker ve diğerleri 2002).			

Şekil 3.11: Multidisipliner Dayanıklılık Çerçevesi (Longstaff, Kuslowski ve Geoghegan, 2014).

Kavramın farklı disiplinlerde kullanımı arttıkça farklı anlamlarda kullanımı da yaygınlaşmaktadır., Sosyoloji bilim alanında gerçekleştirilen araştırmalarda kavramın sıklıkla kişisel, örgütsel ve toplumsal düzeyde tanımlandığı görülmektedir. Sosyal bilimler alanında ilk incelemeler kişisel düzeyde ve psikoloji bilimi kapsamında gerçekleşmiştir (Lengnick-Hall vd.,2011). İklim bilimciler çalışmalarında kavramı küresel tehditlere karşı doğal ve sosyal çevrenin gösterdiği direnç üzerinden ele almaktadırlar (Annarelli ve Nonino, 2016). Yönetim bilimi çerçevesinde kavramı ilk ele alan araştırmacılar Meyer (1982) ve Weick olmuştur (1993). İlerleyen yıllarda ekonomik krizler, ısınma, terör gibi global düzeyde meydana gelen tehditlerin artış göstermesi kavramın sosyal bilimler açısından öneminin giderek artmasına ve buna paralel olarak yönetim bilimi araştırmalarında daha fazla yer almasına sebep olmuştur. Ağırlıklı olarak 1900'lü yılların sonuna doğru ortaya konulan çağdaş yönetim yaklaşımları ile literatürde dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık kavramına ilişkin yapılmış tanımlamalardan bir kısmı aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.14: Dayanıklılık ve Örgütsel Dayanıklılık Kavramına ilişkin Bazı Tanımlar.

(Weick, 1993)	Örgütün uyum sağlamanın yanı sıra örgütün varlığını devam ettirirken içinde bulunduğu şartları avantaja dönüştürdüğü proaktif davranış, çözüm ve yaratıcılık içeren bir özelliğidir.
(Mallak, 1998).	Örgütün beklenmedik olumsuzluklara olumlu ve hızlı yanıt verme ve hayata geçirme kapasitesi.
(Horne ve Orr, 1998)	İşsel süreçleri esnetip yönlendirerek kendisini çevresel değişikliklere uyum sağlayacak şekilde biçimlendirebilme yeteneği.
(Vogus ve Sutcliffe, 2007)	Karşılaşılan her türlü zorlayıcı koşula rağmen olumlu düzenlemeleri sürdürerek daha güçlü ve daha mücadeleci bir hale gelebilme kapasitesi.
(McManus, Seville, Vargo, ve Brunson, 2008)	Kişi, örgüt ve toplum düzeyinde ortaya çıkan beklenmedik ve zor koşullara uyum sağlama veya üstesinden gelebilme becerisi.
(Richtner ve Löfsten, 2014)	Kişi, örgüt veya gruplara dinamik ve değişken çevresel etkiler altında gelişme imkanı veren kapasitedir.
(Megele, 2014)	Örgütün sahip olduğu kaynak ve yeteneklerini kullanarak mevcut sorunları aşma ve kendisine yeni fırsatlar yaratarak gelecekteki performansını artıracak şartları oluşturabilme becerisi.
(Wildavsky, 2017)	Öngörülemeyen, sıra dışı gelişmelerin doğurduğu riskleri olumsuz yönde etkilenmeden aşip kısa sürede eski performansına dönebilme seviyesi.
(McGuinness ve Johnson, 2014)	Bir örgütün veya sistemin ortaya çıkması muhtemel olumsuzlukları engelleyebilme veya negatif etkilerini en az seviyede tutarak en kısa sürede elimine edebilme kapasitesi.
(Erol, Sauser ve Mansouri, 2010)	Farklı disiplinler tarafından yapılan tanımlarda belirtilen ortak görüşlere göre dayanıklılık; öngörülemeyen, olağanüstü değişim, dönüşüm ve krizlere yanıt verebilme ve uyum gösterebilme yetkinliğidir.

Literatür taramalarında görüldüğü üzere farklı disiplinlerde yapılan çalışmalarda örgütsel dayanıklılık kavramı temelde iki farklı bakış açısı üzerinden değerlendirilmiştir. Kavram üzerinde çalışan bazı araştırmacılara göre örgütsel dayanıklılık örgütün içinden geçtiği sosyal ve ekonomik kriz sürecini başarı ile yönetmesi ve neticesinde kriz öncesi günlere dönüş yapabilme becerisidir (Balu, 2001; Gittel, Cameron, Lim ve Rivas, 2006; Sutcliffe ve Vogus, 2003).

Bazı araştırmacılar ise örgütsel dayanıklılığı örgütün içinden geçtiği kriz durumlarını fırsata çevirerek, karşılaştığı sorunları aşmanın yanı sıra öğrenerek, yeteneklerini geliştirerek, rekabet gücünü artırarak, benzer durumlara karşı dayanıklı hale gelmesi olarak

değerlendirmektedirler (Özdemir ve Akatay, 2020; Okun, 2021; Leflar ve Siegel, 2013; Reinmoeller ve Van Baardwijk, 2005).

Önceleri örgütün yıkıcı şartlara uyum gösterme ve cevap verebilme kapasitesi olarak daha çok içinde bulunulan koşullarda hayatta kalma yeteneği olarak anlamlandırılmakla birlikte sonraları birçok araştırmada ilgili şartlar dahilinde duruma uyum sağlama, direnç kazanırken aynı zamanda organizasyon yapısında değişiklikler, yeniden yapılandırmalar ile büyüme ve rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde evrilebilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Farklı disiplinler açısından tespit ve tanımlar mevcut olmakla birlikte dayanıklılık kavramının, örgütsel uyum, esneklik ve çeviklik kavramları ile yakın ilişkili mevcut koşullar doğrultusunda artma ve azalma eğilimi gösteren dinamik bir yapı olduğu görülmektedir (Annarelli ve Nonino, 2016).

Örgütsel dayanıklılık kavramını inceleyen yaklaşımlarda örgütün yaşamsal fonksiyonlarını tehdit eden olağanüstü yıkıcı durumlara karşı geliştirdikleri tepkilere ilişkin varsayımlar aşağıda kısaca özetlenmektedir. (Burnard, Bhamra, 2011):

- a. Örgütsel Dayanıklılık Ekolojik Bir Bakış Açısı İzler: Dayanıklılık çok yönlü ve sistemli bir yapının tepki verme kapasitesi ile ilintili dinamik bir durumdur. Bir örgütün dayanıklılık seviyesini ise uyum kabiliyetini belirleyen kaynak ve birçok yeteneğinin bütünü belirlemektedir. Her örgüt dayanıklılık kapasitesini artırmak için karşılaştığı olumsuzluklardan öğrenerek uyum sağlayacağı bir süreç izlemektedir. Dayanıklılık örgütün, yapısı, sistemleri, politika, prosedür ve üyeleri gibi birçok faktörle ilgili görüldüğünden uyum süreci de bu parametrelerle ilgili olarak değerlendirilmektedir.
- b. Örgüt etkinliğini Azaltan, Performansını Düşüren Durumlara Tepki Verme Eğilimindedir: Örgütlerin kendilerini ve sistemlerini korumak, istikrarı sağlamak adına kendilerini organize edebilme becerileri mevcuttur. Bu bakış açısı ile örgütsel dayanıklılık bir bakıma uyum gösterme sistemi olarak görülebilir. Örgütün etkinliğini, performansını etkileyecek ciddi sorunlar ortaya çıktığında belirsizlik, kaos, kriz gibi durumlar daha yıkıcı olabilmektedir. Bu durumda dayanıklılık adeta bir uyum gösterme sistemi olarak devreye girebilmektedir.
- c. Dayanıklılık Örgütsel Sistemlerin Etkinliğini Sınırlandırabilir: Örgütün kaynakları ve yeteneklerini birleştiren dinamik bir süreç olarak değerlendirildiğinden çalışmalarda

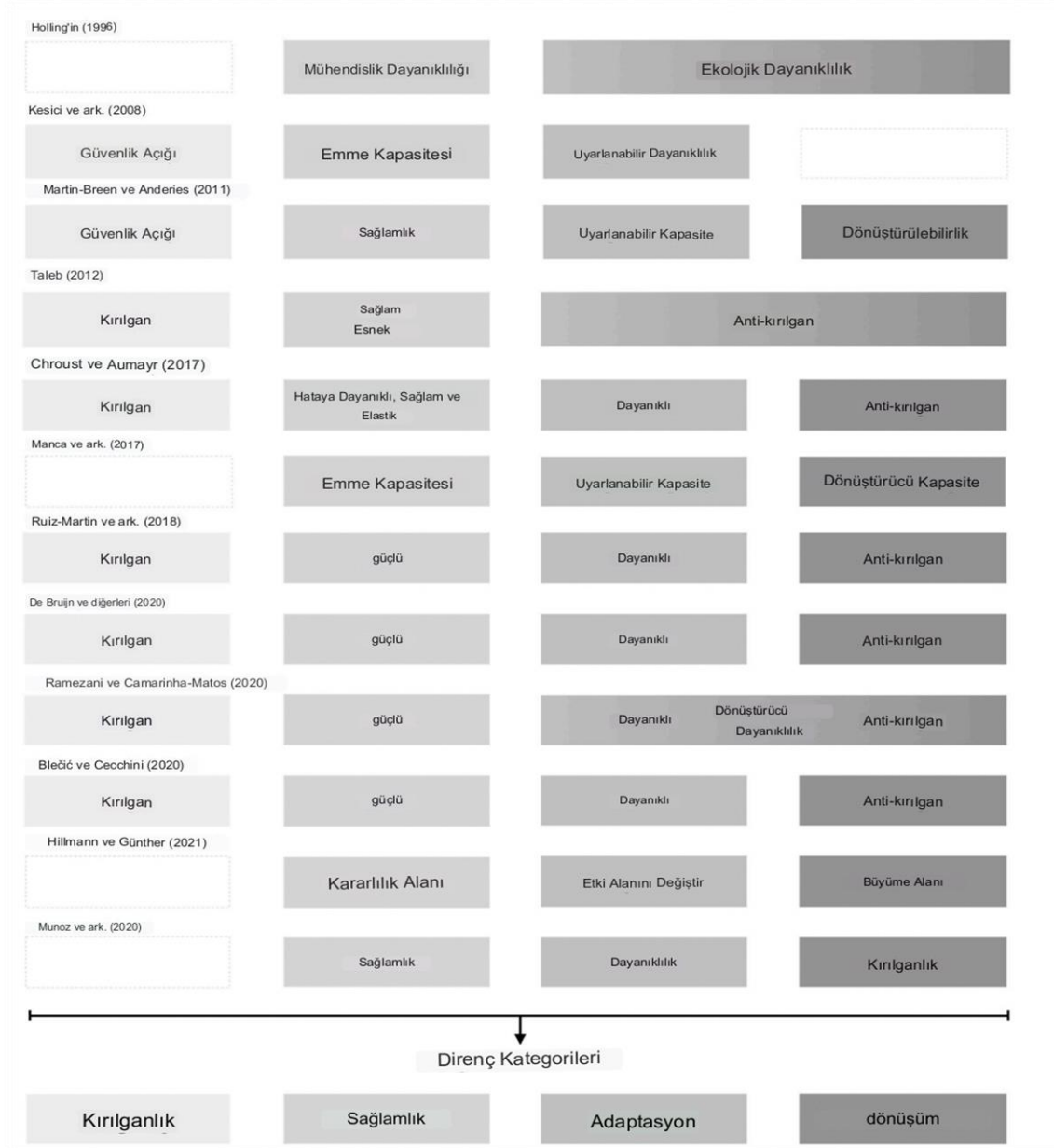
genellikle örgütsel dayanıklılık ile ilişkilendirilen olumlu örgütsel sınırlar öne çıkmaktadır. Bununla beraber her durumda aynı etkileri yaratmasının söz konusu olmadığı yönünde ifadeler de mevcuttur. Olumlu örgütsel sınırlar ifadesi ile örgütün zorluklar karşısında sağlam bir duruş ortaya koymasını, zorlukları aşabilmek adına gereken yapısal değişiklikleri gerçekleştirebilmesini mümkün kılan tüm özellikler kastedilmektedir. Bununla beraber bu özelliklerin bir kısmının gereken değişimi engelleyerek veya etkisini azaltarak beklenen etkinin ortaya çıkışını zorlaştırma ihtimali de mevcuttur. Başka bir ifade ile dayanıklılığın bazı bileşenleri sistemin etkinliğini azaltabilmektedir. Bu bakış açısı ile örgütlerin dayanıklılık kapasitelerini olumlu etkileyecek kendilerine özgü yeteneklerini öğrenip geliştirmeleri gerçek anlamda dayanıklı bir duruş ortaya koyabilmeli açısından oldukça önemlidir.

- d. Hızlı Değişen Koşullara Gereken Tepkiyi Verebilmek İçin Uyumlu Sistemler Geliştirir:** Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek, sağlam bir duruş ortaya koyabilmek, rekabet üstünlüğü geliştirebilmek için kendilerini koşullara uyarlama yeteneği geliştirmelidirler. Başka bir ifade ile dayanıklılıklarını geliştirebilmelidirler. Bu bakış açısı ile dayanıklılık geliştirmek örgütler açısından stratejik önemi olan bir yetenektir. Stratejik dayanıklılık yeteneği, değişim ve dönüşüm sürecinin beraberinde getirmiş olduğu sorunlara çözüm yolları geliştirme, sorunları aşma, sonuçlarına uyum gösterme ve bu süreçte üyelerini psikolojik anlamda güçlendirme gibi noktalarda geliştirildiğinde örgüt belirsizlik durumlarında ihtiyaç duyacağı olumlu tepkileri verebilecektir. Özetle örgütler sürdürülebilir olmak için karşı karşıya oldukları koşulların niteliğine uygun ve kendi yapılarına özgü eylemleri ortaya koyabilecekleri sistemleri geliştirmelidirler (Burnard ve Bhamra, 2011).

Örgütlerin sıra dışı, olağanüstü durumlara olumlu tepki verebilme derecesi, muhtemel tehditlerden mümkün olduğunca fayda yaratması, bazı kaynaklarda örgütün stratejik bir yeteneği bazı kaynaklarda ise dayanıklılık kapasitesi olarak ifade edilmekte ve geliştirmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Duchek, 2020). Örgütsel dayanıklılık düzeyinin geliştirilme sürecini birbirini takip eden sezme, üstesinden gelme ve uyum gösterme olmak üzere üç aşama ile açıklamaktadır. Sezme olarak ifade ettiği birinci aşamada örgüt çevresinde meydana gelen kritik öneme sahip durumları ve potansiyel tehdit unsurlarını öngörme, örgütün duruma hazırlıklı olabilmesi adına gerekli eylemleri gerçekleştirmesinin

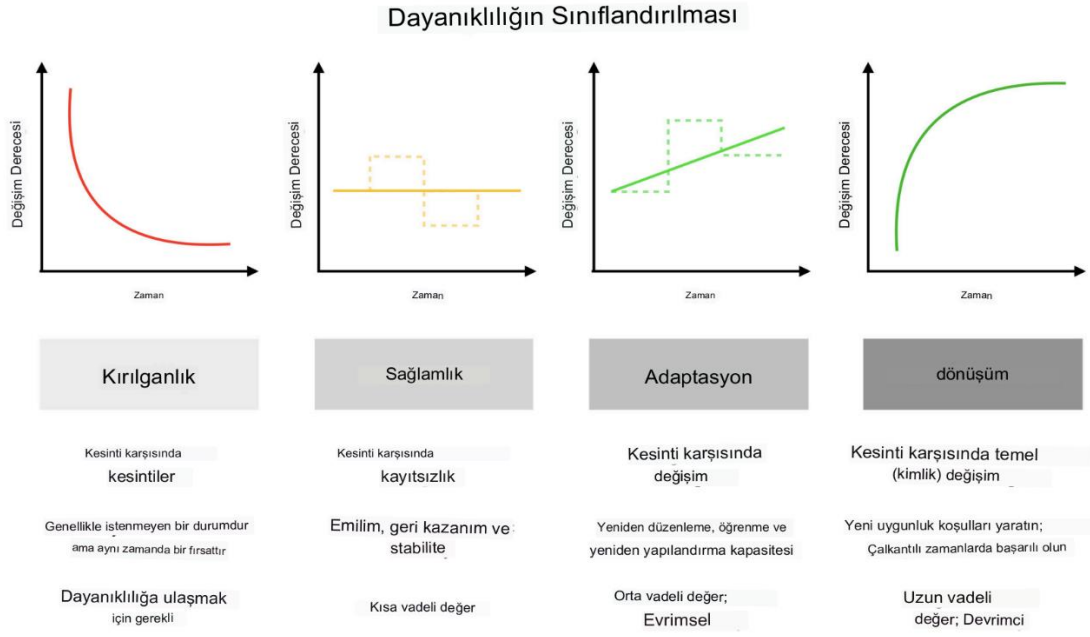
önemini vurgulamaktadır. Sezme ve duruma hazırlıklı olma yetkinliği örgüte sadece zorluğu aşma kabiliyeti değil aynı zamanda bu durumun yarattığı zorlukların doğuracağı beklenmeyen fırsatları yakalayıp değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Belirsizlik beraberinde beklenmeyen zorluklar getirmekte ve bu durum sıklıkla olumsuz olarak değerlendirilmektedir, oysa dayanıklı örgütlerin ortak özelliklerinden biri de kendilerini kriz, çalkantı ve kararsızlıklara kısa sürede uyarlayabilmeleridir. Başka bir ifade ile önceden sezme kapasitesine sahip örgütler esnek, atik ve dinamik örgütsel yapı ve sistemlerle varlıklarını sürdürürken gelişmeye devam edeceklerdir (Sutcliffe ve Vogus ,2003). Buna ilave olarak bu yıkıcı koşullar bazen örgüte olumlu tepkiler vererek kendini yeniden ve daha güçlü bir şekilde yapılandırma fırsatı sunabilmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Araştırmacıya göre dayanıklılık geliştirme sürecinin ilk aşaması olarak ifade edilen sezme yeteneği muhtemel krizleri öngörme ve yönetme anlamında kayda değer bir üstünlük sağlamaktadır. Bununla beraber örgütün öngörülen bu durumları aşmak için başka yeteneklere de gereksinimi vardır. Dayanıklılık potansiyelini etkileyen bu yetenekleri kriz planlarına sahip olma, uygulayabilme krizin niteliğine uygun çözümler ortaya koyabilme, kriz sonuçlarından öğrenerek çıkabilme ve kolektif bilgileri değerlendirebilme olarak ifade etmektedir. Araştırmacıya göre aşılacak zorluklar sonrasında öğrenmeyi başarabilen örgütler dayanıklılık düzeylerini artırmaktadırlar.

Özetle sistem veya örgütlerin dayanıklılığı, kavrama bakış açısına bağlı olarak güçlülük, kırılganlık, kararlılık, sağlamlık, esneklik, değişim esnekliği, istikrar, özümseme yeteneği, öğrenme yeteneği, çeviklik, anti kırılganlık gibi farklı kavramların kümelenmesinden geliştirilmiş modellerle literatürde yer bulmaktadır.



Şekil 3.12: Dayanıklılık Modelleri ve İlişkilendirildiği Kavramlar (Nieuwborg, Hiemstra-van Mastrig, Marjike, Jan ve Sicco, 2023).

Norris ve arkadaşları (2008), dayanıklılık modellerini dayanıklılığın farklı yönlerini ifade eden kavramlarla ilişkileri bağlamında şekil 3.13'te görüldüğü gibi sınıflandırmaktadırlar. Araştırmacılara göre dayanıklılık kırılganlık, sağlamlık, uyum yeteneği ve dönüşüm kapasitesi gibi unsurlardan meydana gelen ana kavramdır (Norris, Susan , Betty, Karen ve Rose, 2008).



Şekil 3.13: Dayanıklılığın Sınıflandırılması

(Nieuwborg, Hiemstra-van Mastrig, Marjike, Jan ve Sicco, 2023).

Nieuwborg ve arkadaşları, (2023) pandemi süreci sonrasında yukarıda verilen dayanıklılık modelini esas alarak havacılık sektörüne yönelik çıkarımlarda bulunmuşlardır. Araştırmacıların kırılganlık, adaptasyon, sağlamlık ve dönüşüm şeklinde dört başlık altında yapmış oldukları çalışmaya ilişkin detaylar aşağıda kısaca verilmektedir.

- Kırılganlık:** Kırılganlık dayanıklılık ile ilişkili araştırmaların neredeyse tamamında değinilen bir konudur. Dış etkilere bağlı olarak bir organizma veya sistemin işlevselliğini kaybetme ve bozulma derecesi olarak ifade edilen kavram normalde dayanıklılığın öncülü olmamakla birlikte bazen yeni durumlara uyum sağlamanın bir miktar kırılganlık gerektirdiği ve bu unsurun bilinçli olarak kullanımının mümkün olduğu belirtilmektedir. Yakın zamanda yaşanan ve ağırlıklı olarak havacılık sektörü olmak üzere ekonomik anlamda tüm dünyada durgunluğa sebep olan pandeminin yayılımında bununla beraber pandemi ile mücadele sürecinde de ilaç, aşı benzeri zaruri maddelerin taşınmasında havacılık önemli rol oynamıştır. Bu süreçte yasaklar ve yaşanan zorluklar, sektörün kırılganlıklarını ortaya koyarken sürecin gereklilikleri doğrultusunda yapılan düzenlemeler dayanıklılığına olumlu katkıda bulunmaktadır (Nieuwborg vd., 2023).
- Sağlamlık:** Sağlamlık kavramı da kırılganlık gibi üzerinde fikir birliğinin oldukça yüksek olduğu bir dayanıklılık unsurudur. Dayanıklılık bağlamında bir sistemin veya örgütün

sağlamlığı; doğası itibarı ile istikrarlı olma, belirsizlik ve krizlere karşı kayıtsız kalabilme, değişiklikleri kısa sürede özümseme kapasitesi gibi özellikleri içermelidir. Araştırmacılar her sistemin bir noktada zayıflayarak, bozularak kırılğan hale gelmesinin kaçınılmaz olduğunun altını çizerek kalıcı ve daimi bir sağlamlığın mümkün olmadığını vurgulamaktadırlar. Sağlamlık mühendislik bakış açısı ile değerlendirildiğinde esneklik ve değişen durumlara kayıtsız kalabilme derecesi de dikkate alınmalıdır. Çünkü sağlamlık kavramı çoğunlukla iyileşme ve toparlanma kavramları ile tartışılmaktadır. Bruijn ve arkadaşlarına (2020) göre sağlamlık değişiklik gösterebilen bir unsurdur ve içinde bulunulan şartlara göre kazanç ve kayıplar birbirini tolere edebilmektedir. Araştırmacılara göre bir sistemin veya örgütün kazanç ve kayıplara yönelik değişiklikleri birbirini sıfırladığında kendini toparlayabilme yeterliliği göstermesi sağlamlığını göstermektedir. Pandemi sürecinde havacılık sektörünün sağlamlığı bu noktada iyi bir örnek oluşturmaktadır. Neredeyse sıfır düzeyinde yolcu ve nispeten oldukça düşük kargo taşımacılığı yapılabilirken; tıbbi malzeme, ilaç, aşı taşımacılığı ve e-ticarete yönelik artan talep sayesinde birçok havayolu kargo artan operasyonları ile kayıp ve kazançlarını dengeleyebilmiştir. Krize rağmen bazı havayolları süreci kar ederek tamamlamış ve total gelirleri içinde kargo taşımacılığına ilişkin potansiyellerini artırmışlardır (Nieuwborg vd., 2023).

- c. Adaptasyon: Adaptasyon dayanıklılık sınıflandırılmasında üzerinde henüz tam fikir birliği olmayan konulardan biridir. Sağlamlığa göre farkındalığı ve görünürlüğü daha düşüktür ve kavram literatürde bakış açısına bağlı olarak ekolojik dayanıklılık, adaptif dayanıklılık, adaptasyon kapasitesi, kırılğanlık derecesi, dayanıklılık düzeyi ve dönüşümsellik gibi farklı ifadelerle yer almaktadır. Bazı çalışmalarda adaptasyon dönüşüme yakın olarak yeniden düzenleme, yapılandırma ve öğrenme kapasitesi ile ilişkilendirilmektedir. Bazılarında ise karşılaşılan belirsizlik ve aksaklıklara yönelik iyileştirmeler yaparak durumdan güçlenerek çıkmakla yani ekolojik dayanıklılıkla ilişkilendirilmektedir. Adaptasyon bir anlamda sağlamlığın eyleme dönüştürülebilir yönü olması sebebi ile dayanıklılığın sınıflandırılmasına dahil edilmektedir. Bununla beraber bazı kavramlar hem adaptasyon hem de dönüşüm sınıfına girebildiği görülmektedir. Pandemi sürecinde hava yolu ile uluslararası seyahatlerin daha ulaşılabilir bir hale gelmesi amacı ile Avrupa Birliği tarafından yolcuların sağlık durumunu ve aşı bilgilerini gösteren sertifikaların kullanılması ile ilgili bir düzenleme

talep edildi. Düzenlemenin uygulamaya geçiş süreci ise birtakım sistemlerin adaptasyonunu gerektirmekteydi. Sağlık seyahat evraklarının doğrulanması, seyahat ve havalimanları ile ilgili belirsizlikler nedeniyle artan müşteri destek talebi öncelikle manuel olarak gerçekleştirildi ve bu ciddi anlamda yığılmalara yol açtı, akabinde Dünya Sağlık Örgütü'nün uyarlaması olarak kabul edilen Uluslararası Aşı Sertifikası veya “Sarı Kart” olarak ifade ettiği evraklar Avrupa birliğinin talep ettiği dönüşümün adaptasyon boyutudur (Nieuwborg vd., 2023).

- d. Dönüşüm: Adaptasyon kavramı ile oldukça benzerlik gösteren bu sebeple üzerinde tam bir fikir birliğinin sağlanmadığı sağlamlığı ciddi bir şekilde temsil eden ve daha uygulanabilir kılan bir bileşen olduğu için araştırmacılar tarafından bir dayanıklılık sınıfı olarak kabul edilmiştir. Uzun vadede daha ciddi bir kazanç potansiyeli oluşturacak radikal, köklü ve adeta örgütün kimliğinin değiştiği bir dönüşümü ifade etmektedir. Pandeminin etkilerinin azalması ile sektördeki aktörlerin artan yolcu sayıları ve karlılığa odaklandığı görülmektedir. Havacılık sektörü pandeminin yayılış sürecindeki fonksiyonu göz önüne alındığında salgının ortaya çıkmasına veya hızını artırmasına aracılık yapmıştır. Bununla beraber pandemi etkilerinin azalması ile gerek örgütsel gerekse operasyonel anlamda genel halk sağlık uygulamalarını da kapsayan, sağlık veya ekonomik sebeplerle ortaya çıkabilecek benzer durumların olumsuz etkilerini elimine edecek radikal dönüşüm örneklerinin henüz yeterli olmadığı görülmektedir (Nieuwborg vd., 2023).

3.3.1 Örgütsel Dayanıklılık Kavramının Boyutlarına İlişkin Çalışmalar

Bir örgütün dayanıklılık seviyesi, belirsizlikler ve öngörülemeyen durumlar karşısında gösterdiği tepkiler, geliştirdiği alt süreçler sayesinde hayatta kalma ve rakiplerine göre daha üstün bir performans gösterme yeteneğidir. Başka bir ifade ile aslında sıra dışı durumları yorumlama şeklinin ölçüsüdür. Yeni çözümler geliştirebilme, bu çözümleri uygulayabilme gerek örgüt yapısal unsurlarını gerekse beşeri kaynaklarını harekete geçirebilme başarısıdır (Lengnick-Hall, Beck, 2005). Yönetim bakış açısı ile örgüt başarısı örgütün rekabet gücüne ve kendini uyarlayabilme yeteneğine vurgu yapılarak örgütler arasındaki performans farklılıkları üzerinden açıklanabilmektedir. Bu bakış açısı ile rekabet yoğun bir ortamda başarılı performans gösteren örgütlerin genellikle kendilerine özgü ve rekabet avantajı sağlayacak kaynaklara ve süreçlere sahip olduklarının altı çizilmektedir. (Dayan, 2006). Bu

tespite göre bir örgütün dayanıklılık seviyesinin ve dayanıklılığı oluşturan bileşenlerin neler olacağını ayrı bir önem kazanmaktadır.

Literatürde kavramı oluşturan bileşenler noktasında farklı çalışmalar olduğu, araştırmacıların kavramı farklı boyutlar üzerinden açıklamaya çalıştığı ve tam bir fikir birliği olmadığı izlenmektedir. (Hind, Frost, Rowley, 1996; Burnard, Bhamra, 2011; Teixeira, Werther, 2013; Akgün, Keskin, 2014; Kantur, İseri-Say, 2015; Karaköse ve diğerleri, 2020). Bu sebeple öncelikle kavrama ilişkin yaklaşımları incelemenin faydalı olacağı görülmektedir.

Lengnick-Hall ve arkadaşları tarafından geliştirilen yaklaşımda örgütsel dayanıklılık kavramının bilişsel, davranışsal ve bağlamsal olarak üç temel boyut altında yapılandırılmış on altı boyutla incelendiği görülmektedir (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Bu üç temel boyut kısaca şu şekilde özetlenmektedir.

- a. **Bilişsel Boyut:** Araştırmacılar tarafından bilişsel dayanıklılık kavramını, kavramsal ve yapıcı anlamlandırma olmak üzere iki alt boyutuyla ifade edilmektedir. Literatüre göre bilişsel dayanıklılık boyutunda örgüt, sürekli sorgulama ve uyanık olma yeteneği ile çevresini gözlemlemekte topladığı bilgi ve sahip olduğu entelektüel sermaye ile her duruma karşı alternatif çözümler üretebilmektedir. Durumsal farkındalık düzeyini artıran bu zihinsel süreç, örgütün temel değerleri, misyonu ve vizyonu gibi kavramları ile uyumlaştırıldığında olumsuzlukları bertaraf etme anlamında önemli bir motivasyona sahip olmaktadır. Araştırmacılara göre bir örgütün bilişsel dayanıklılık seviyesi arttıkça karşı karşıya kalınan belirsizlikleri yorumlama becerisi artacak buna bağlı olarak bağlamsal olarak ilişki ve kaynakları tespit edip yararlanabilecek, davranışsal dayanıklılık bağlamında değerlendirilebilecek alışlagelmiş veya sıra dışı faaliyetleri kavrama noktasında zorluk çekmeyecektir (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011, Lengnick-Hall ve Beck, 2009).
- b. **Davranışsal Boyut:** Davranışsal dayanıklılık boyutu literatürde, önceden edinilmiş beceriler, hızlı tepki verme kabiliyeti, öğrenmişliklerle geliştirilmiş pratik uygulamalar ve davranışsal hazırlık alt boyutları ile ifade edilmektedir. Lengnick-Hall ve arkadaşlarına göre bilişsel dayanıklılık ile davranışsal boyutta gerçekleşen yaratıcılığı teşvik eden gelişmeler, öğrenilmiş pratikler, davranışsal hazırlık süreci örgütün belirsizliklere hızlı yanıt verme kapasitesini artırmaktadır. Öğrenilmiş pratikler örgütün

o güne kadar sorunlar karşısında yenilikçi bir bakış açısı ile geliştirmiş olduğu teorik ve pratikteki uygulamaların toplamıdır. Farklı fikirleri ve çözüm önerilerini desteklemek, muhtemel fikir çatışmalarını yönetmek, bireyleri ve örgütleri güçlendirerek sorunlar karşısında daha yaratıcı çözüm becerileri geliştirme konusunda ustalaşmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde gerek örgüt gerekse birey bazında sıra dışı bir çeviklikle sağlıklı ve olumlu tepkiler verilebilmek, öğrenilmiş pratikler sayesinde daha kısa sürede daha yaratıcı davranışlar ortaya koyarak kararlı bir değişim gerçekleştirmek, tüm kaynak, varlık ve fırsatları avantaj sağlayacak, örgütü ileriye taşıyacak şekilde değerlendirmek mümkün olabilecektir. Başka bir ifade ile iş ve organizasyonel süreçler bağlamında yeni standartlar ve davranışlar geliştirme kabiliyetine sahip örgütler aynı zamanda kaynaklarını daha verimli kullanabilmekte ve bilişsel dayanıklılık sonucu sahip oldukları fikrîsel üstünlükleri hayata geçirebilmekte, alternatif çözüm üretebilmekte bu sebeple rakiplerine göre daha başarılı olmaktadır (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011; Lengnick-Hall ve Beck, 2009; Pal, Torstensson ve Mattila, 2014). Davranışsal hazırlık alt boyutu ise örgütün esnekliğini ve çevikliğini artıracak teknolojik, ekonomik, ve insan kaynağına ilişkin gereksinimlerin doğuracağı ihtiyacı öngörerek buna yönelik adımların önceden atılması, yatırımların gerçekleştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

- c. Bağlamsal dayanıklılık: Dağıtılmış güç ve sorumluluk, psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye, geniş kaynak ağları olmak üzere dört alt boyut ile ifade edilmektedir. Bilişsel ve davranışsal dayanıklılığı yüksek örgütler, kaynaklarını, kişisel ve kurumsal tüm bağlantılarını, tedarik zinciri yapılanmasını, iç ve dış ilişki ağını en üst seviyede uyumlaştıracaktır. Bu bakış açısıyla bağlamsal dayanıklılık örgüte, belirsizlik ortamında bilişsel ve davranışsal üstünlüklerini ortaya koyabileceği, varlığını tehdit eden unsurlara hızla yanıt verebileceği, kendini geliştirebileceği uygun zemini hazırlayacaktır (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011; Vogus ve Sutcliffe, 2007; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Lee, Vargo ve Seville, 2013; Schulman, 1993). Özetle uygun ortamdaki kast edilen örgüt bağlantı ve kaynak ağlarının toplamıdır.

McManus ve arkadaşları örgütsel dayanıklılığı örgütün kendi durumuna ilişkin farkındalığı, kritik önem taşıyan, risk oluşturabilecek, önemli kayba yol açabilecek hassasiyetlerin yönetimi bağlamında değişken ve belirsizlik içeren ortamlara uyum kapasitesi olarak

tanımlamakta ve durumsal farkındalık, temel hassasiyetler ve uyum sağlama yeteneği olmak üzere üç boyutta incelenebileceğini savunmaktadırlar (Lee, Vargo ve Seville, 2013; McManus ve diğ.,2008).

- a. Durumsal Farkındalık: Bir örgütün kendi durumunu net bir şekilde anlaması olarak ifade edilmektedir. Örgütün durumsal farkındalığa ilişkin algısı muhtemel kriz ve fırsatları içermektedir. Durumsal farkındalığı yüksek örgütler krizleri tetikleyecek faktörleri anlama, sonuçlarını isabetli bir şekilde belirleme yeterliliği geliştirmektedirler. Bu şekilde örgütün sahip olduğu iç ve dış kaynakları kriz ve fırsatları değerlendirerek yönlendirebilmektedirler. Farkındalığı gelişmiş örgütlerde iç ve dış kaynak kavramı çalışan, müşteri, tedarikçi, danışman ve benzeri beşeri kaynaklara ilişkin beklenti ve sorumlulukları da kapsamaktadır.
- b. Temel Hassasiyetler: Araştırmacılar temel hassasiyetler boyutu ile kriz durumunda örgüt için potansiyel risk oluşturabilecek, örgütün operasyonel, organizasyonel ve yönetsel süreçlerinde olumsuz etki yaratacak durumları tanımlamaktadırlar. Başka bir ifade ile örgütün bütünlüğüne zarar verebilecek temel zafiyetlerini tespit etmektedirler. Bu hassasiyetlerin negatif etkileri bazen ani gelişerek anlık olarak görülebileceği gibi bazen sinsi bir şekilde gelişen bir dizi ufak aksaklığın sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Örgütler temel hassasiyetleri doğru yönlendirebilmek için zafiyet doğuran bu bileşenleri ve aralarındaki ilişkiyi net bir şekilde ortaya koymak durumundadır. Bir örgütün dayanıklılığını etkileyecek temel hassasiyetleri bazen bina, yapı, kullanılan kritik malzemeler, uzmanlar veya yöneticiler gibi somut birtakım bileşenler olabileceği gibi görece daha zor tanımlanabilecek iletişim ağları, kilit noktalardaki gruplar arası ilişkiler, stratejik kararlar ve vizyona ilişkin algılarda olabilmektedir.
- c. Uyum Kapasitesi: McManus ve arkadaşları uyum kapasitesini, günlük rutinde ve belirsizlik ortamında örgütün en uygun kararı vermesine zemin hazırlayan, duruma uygun hareket edebilmesini imkan veren örgüt kültürü ve diğer bileşenlerinin tamamı olarak açıklamaktadırlar. Başka bir ifade ile örgüt kendi iç dinamikleri ve kültürünün izin verdiği ölçüde kendini uyarlayabilecektir. Bu bakış açısı ile uyum kapasitesi liderlik, karar alma, bilgiye ulaşma, bilgiyi paylaşma gibi noktalarda sahip olunan esneklik ve yaratıcılık seviyesi gibi konuları kapsamaktadır.

Araştırmacılar dayanıklı örgütler ile dayanıksız örgütleri karşılaştırırken bir örgütü dayanıklı kılacak üç temel özelliğe dikkat çekmektedirler.

- a. Dayanıklı örgütler işlerini kendileri, kilit pozisyondaki paydaşları ve içinde yer aldıkları çevre hakkında daha yüksek farkındalıkla yürütürler.
- b. Her örgütün olumlu veya olumsuz anlamda hassasiyetleri vardır. Dayanıklı örgütler kendi hassasiyetleri konusunda bilgi sahibidir.
- c. Dayanıklı örgütler uyumlaştırma becerisine sahiptirler. Uyumlaştırma becerisi ile kastedilen her zaman yeni bakış açısı ve yaratıcı çözümler geliştirerek değişen koşullara uyum gösterme ve kendini koşullara göre dönüştürebilme yeteneğidir.

Ayrıca dayanıklılık, örgütlere en zor koşullarda dahi fırsatları görme ve ilerleme şansı tanımaktadır (McManus S. , Seville, Brunsdon ve Vargo, 2007).

Literatürde dayanıklılık kavramını KOBİ dayanıklılığı olarak ifade eden ve değerlendiren bazı çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalarda özellikle vurgulanan nokta küçük ve orta ölçekli işletmelerin kriz ve belirsizlik ortamında finansal ve insan kaynağı ile ilgili sorunları daha ağır yaşayacakları bu sebeple ortaya çıkacak risklere karşı daha savunmasız olacaklarıdır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Gerek öz sermaye rezervlerinin azlığı gerekse nakit akışındaki düzensizlikler açısından dezavantajlı kabul edilen bu işletmelerin uzun dönemli stratejilere sahip olamadıkları bununla beraber organizasyon yapıları sebebi ile görece daha hızlı hareket edebilme avantajlarının söz konusu olduğu belirtilmektedir (Thun, Drüke, ve Hoenig, 2011). Başka bir ifade ile küçük örgütsel yapının getirdiği esneklik ve pazar odaklı olmanın getirdiği yenilikçi yaklaşımlar bu işletmelerde dayanıklılık açısından kilit öneme sahip gibi görünmektedir (Pal, Torstensson ve Mattila, 2014; Salavou, Baltas ve Lioukas, 2004).

KOBİ'lerde örgütsel dayanıklılık varlıklar ve kaynaklar, dinamik rekabet gücü, öğrenme ve kültür olmak üzere üç boyut altında değerlendirilmektedir (Pal ve diğerleri, 2014). Bu çalışmalarda;

- a. Varlık ve Kaynaklar Boyutu: Örgütün dayanıklılık kapasitesinin değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde sahip olduğu tüm finansal varlıkların, insan kaynağının niteliksel üstünlüğünün, stratejik birlikteliklerinin, itibarının ve ilişki ağının önemine vurgu yapılmaktadır. Finansal, sosyal, şebeke ve soyut kaynaklar olmak üzere maddi, manevi

varlık ve kaynaklar temelinde bir yaklaşım ile örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ifade edilmektedir (Grant, 1991).

- b. Dinamik Rekabet Gücü Boyutu: Uyum, esneklik, kaynak yedekleme becerisi, ağ oluşturma gücü ve sağlamlık kavramları örgütün dinamik rekabet gücü olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısı ile örgütün esnekliği sayesinde kolayca mevcut duruma kendini uyarlayabilme yeteneği, kriz veya belirsizlik koşullarında kaynak kaybına uğraması halinde bu kaybı telafi edebileceği yedeklerinin mevcudiyeti, sürdürülebilir sağlamlıkta süreç ve yapılara sahip olması ve zorluklar karşısında destek alabileceği ilişkilerin varlığı rekabet edebilirliğini artırmaktadır (Thun vd, 2011; Sheffi ve Rice; 2005; Demmer, Vickery ve Calantone, 2011).
- c. Örgütsel Öğrenme ve Kültür Boyutu: Karmaşık şartların gerektirdiği çözüm odaklı yaklaşım ve alternatifleri uygulamaya geçirme becerisini hayata geçirmek yoluyla örgütsel dayanıklılığı etkileyeceği düşünülmektedir. Gerek bu boyutun etkinliği gerekse KOBİ'lerin sıra dışı olaylar karşısında sürdürülebilirlikleri lider ve üst yönetimin desteği ile doğrudan ilişkilidir (Pal ve diğerleri, 2014). Weick ve Sutcliffe lider etkisini dört faktörle bağlantılı olarak açıklamaktadır.
 - i. Beceriklilik: Yöneticilerin potansiyel sorunları, öncelikleri öngörerek iş akışını kesintiye uğratmayacak şekilde kaynakları yönetme becerisi.
 - ii. Teknik: Yöneticilerin kendileri yoğun strese maruz kaldıkları durumlarda örgütün kurumsal sistemler anlamında en üst seviyede performans sergilemesini sağlama yetkinliği.
 - iii. Örgütsel Etmenler: Kriz durumlarında ilk duyulduğunda örgüt içinde çok hoş karşılanmasa da belirsizliğin getirdiği olumsuz etkileri azaltacak radikal kararları almaya hazır olma becerisi.
 - iv. Atiklik: Muhtemel tehditler karşısında gecikmeden karar verme becerisi (Taylor ve Branicki, 2011).

Mallak (1998), kavramı amaca yönelik çözüm arayışı, kaçınma, eleştirel bakış, rol bağımlılığı, kaynağa güven ve erişim olmak üzere altı boyutta ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmiştir. Kavramın ölçümüne ilişkin çalışmalar arttıkça boyutların çeşitlendiği görülmektedir.

Tierney (2003) tarafından geliştirilen ve kavramı 4 boyutta kategorize eden ölçüm modelinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Wicker, Filo ve Cuskelly, 2013; Tierney, 2003). Multidisipliner Deprem Mühendisliği Araştırma Merkezi tarafından geliştirilen modele göre örgütler belirsizlikler ve sıra dışı yıkıcı gelişmeler karşısında kaynak, sistem ve çalışanlarının yetkinliklerini koordine ederek direnç kazanabilmekte ve sürdürülebilir olmaktadır (Kantur ve İşeri-Say, 2012). Bu direnci sağlayan ise fiziksel ve sosyal kapasitenin bütünüdür ve sağlamlık, yedekleme, beceri ve çeviklik olarak kavramsallaştırılmaktadır.

- a. Sağlamlık: Birim veya sistemlerin muhtemel sıkıntılar karşısında bozulmadan ve işlev kaybına uğramadan yaşamını devam ettirebilme kapasitesini ifade etmektedir.
- b. Yedekleme: Birim ve sistemlerin yıkıma uğramaları veya işlevselliklerini kaybetmeleri durumunda bile temel ihtiyaçlarını karşılayabilme becerilerini sürdürebilmelerini ifade etmektedir.
- c. Beceri: Potansiyel sorunları tespit etme, öncelikleri isabetli belirleme yoluyla sahip olunan fiziki ve insani kaynakların zarar görmesinin önüne geçebilme veya durumun getirdiği riskleri en aza indirecek şekilde kaynakları amaç doğrultusunda doğru yönlendirme yeterliliğini ifade etmektedir.
- d. Atıklık: Kararların alınması, tespit edilen önceliklerin karşılanması ve arzu edilen noktaya hedeflerden sapmadan zamanında varılması için hızlı hareket edebilme kapasitesini ifade etmektedir.

Geliştirilen bu modelde esas alınan nokta örgütün, birim, sistem ve insan kaynağının niteliksel yeterliliği ile sahip olduğu tüm fiziksel ve finansal kaynaklarının öngörülemeyen sıra dışı gelişmeler veya tahmin edilebilir krizler karşısında direnç göstererek yaşamını devam ettirebilmesidir (Kantur ve İşeri-Say, 2012).

Kantur ve İşeri-Say, Multidisipliner Deprem Mühendisliği Araştırma Merkezinde Tierney (2003) tarafından geliştirilen bu modelden yola çıkarak yeni bir model ortaya koymaktadırlar. Geliştirmiş oldukları modelde örgütsel dayanıklılık kapasitesi kavramı sağlamlık, çeviklik ve bütünsellik olarak üç temel boyutta ifade edilmekte olup aşağıda belirtildiği şekilde açıklanmaktadır (Kantur ve Say, 2015).

a. Sağlamlık

Sağlamlık organizma üzerinde stres yaratan durumlarda dahi kapasite kaybı yaşamadan yoluna devam edebilmektir (Norris, 2008). Kriz ve belirsizlik yaşanan dönemlerde dahil olmak üzere temel faaliyetlerini sürdürebilmektir (Wicker, 2013). İçerden ve dışardan gelecek tehditlere, yapı ve çevrenin gerektirdiği dönüşüm gerekliliklerine, yapısal ya da çevresel değişimlere, birbiriyle çelişen taleplere rağmen yaşamsal fonksiyonlarını sürdürürken aynı zamanda kendini koşullara göre yeniden organize edebilme, yenileyebilme becerisidir. Sağlamlık aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bir örgütün sahip olması gereken temel yeteneklerden biridir. Bu yeteneğe sahip örgütler muhtemel değişim gerekliliklerini karşılarken değerlerini yitirmeyecek, zayıf ve kırılgan olmayacaktır. Kısaca ifade etmek gerekirse sağlamlık, örgütü daha dayanıklı kılan kriz ortamında dahi değer kaybetmeden, temel yeteneğini koruyarak ayakta kalabilmesini ve zarar görmeden yenilenerek çıkabilmesini sağlayan bir yetenektir (Wicker ve diğerleri, 2013; Riese, 2005; King vd., 2001).

b. Çeviklik

Çeviklik herhangi bir sistemin kendini değişen koşullara uygun olarak yeniden organize edebilme, uyarlayabilme hızı olarak ifade edilmektedir ve çeviklik boyutu ile örgütün bu anlamda kapasitesi ölçümlenmektedir (Erol, Sauser ve Mansouri, 2010). Çeviklik örgüt faaliyetlerini hızlı bir şekilde yürütülmesinin yanı sıra fırsatları sezebilme, sağlayacağı avantajları değerlendirme ve gerektiğinde dönüşümün negatif etkilerinden kaçınma gibi konularda kapasitesini ifade etmektedir. Ekonomik belirsizliklerin yüksek olduğu durumlarda stratejik üstünlüğü, rekabet avantajını korumak için örgütün sahip olması gereken önemli beceriler arasında kabul edilmekte ve bu yönüyle tıpkı sağlamlık boyutunda olduğu gibi örgütün yaşamını devam ettirmesi, sürdürülebilirliği açısından kilit bir önem taşımaktadır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009; Camarinha-Matos, 2014).

c. Bütünsellik

Bu boyutta olumsuz, zor koşullar altında çalışanların birbiri ile kenetlenerek ortak amaçları ve birbirlerine gösterdikleri bağlılık düzeyi ölçülmeye çalışılmaktadır. Bütünsellik örgütte hakim olan kültürel doku ile yakından ilişkili görülmektedir. Çünkü ancak ortak, güçlü, paylaşılan ve bu şekilde özümşenen kültürel değerlere sahip örgütlerde üyeler bir bütün olarak tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir (Verhezen, 2010). Bütünselliği yüksek

örgütlerde çalışanlar arasında geliştirilen güven temelindeki yakın ilişkiler sayesinde güçlü bir yardımlaşma, etkili takım ve ekip çalışması söz konusu olmaktadır. Daha kapsamlı bir tanımlama ile bütünsellik kriz, belirsizlik gibi tehditler, ani olumsuz gelişmeler karşısında örgüt üyelerinin ortak motivasyonla kenetlenmesi, takım halinde hareket etmesi, örgüt kültürünün bu sinerjiyi yaratmaya uygun olması ve tüm paydaşların sürece katılımı ile gelişen sosyal sermaye olarak değerlendirilmektedir (Kantur ve İşeri-Say, 201; Tierney, 2003; Hsu, 2007).

3.3.2 Örgütsel Dayanıklılığı Etkileyen Faktörler

Kavramın önemini açıklamaya yönelik çalışmalarda rekabet üstünlüğü yaratarak sürdürülebilirlik noktasında örgütlere katkısı sıklıkla vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra birer ekonomik varlık olarak dayanıklılık gösteren örgütlerin aynı zamanda toplumsal dayanıklılık üzerinde pozitif katkıları olacağı öngörülmektedir. Bu bakış açısı ile gerek örgüt gerekse toplum açısından öneme sahip olduğu görülen örgütsel dayanıklılığı etkileyen faktörleri anlamının örgütsel ve dolaylı olarak toplumsal dayanıklılığını artırmaya yönelik çalışmalar açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Kavramla ilgi araştırmaların birçoğunda esneklik, çeviklik, sürdürülebilirlik, örgütsel yenilikçilik, dönüşüm veya öğrenme kapasitesinin örgütsel dayanıklılık anlamında kullanıldığı izlenmektedir. Oysa literatür incelemeleri bahsi geçen kavramların örgütsel dayanıklılığın öncülleri olduğunu veya alt boyutları olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Özetle bu kavramlar örgütsel dayanıklılık kavramından ziyade ana çatısının altında yer alan önemli faktörlerdir (Yılmaz, İşeri-Say ve Rofcanin, 2015).

Bazı araştırmacılara göre örgütsel dayanıklılığın temelinde bireysel dayanıklılık yer almaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse bireysel dayanıklılıkla başlayıp örgütsel düzeyde diğer bireylerin yetenekleri ile etkileşerek ortaya çıkan yeni yeteneklerle örgütün performansını buna bağlı olarak da örgütsel dayanıklılığını artırmaktadır (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011).

Robb (2000) ise örgütsel dayanıklılık kavramını etkileyen faktörleri örgüt kültürüne bağlamaktadır. Araştırmacı dayanıklı bir örgütsel yapının ancak uygun bir örgüt kültürü ile oluşturulabileceğine dikkat çekerek öğrenme, merak, motivasyon temelinde bir örgüt kültürü sayesinde örgütün belirsizliğe toleransının artacağına vurgu yapmaktadır.

Bourrier (2011) ve Rochlin (2011) gibi bazı araştırmacılar kültür ve organizasyon yapısını birlikte değerlendirerek, güvenilirlik kültürü temelinde merkeziyetçi bir yapının dayanıklılık için anahtar olacağını savunmaktadırlar.

Bell (2002), örgütsel dayanıklılık kavramının tek bir faktörle açıklanamayacağından hareket ederek dayanıklılığın beş önemli faktörden etkilendiğini savunmaktadır. Araştırmacı bu faktörleri; örgüt kültürü, liderlik, üyeler, kullanılan sistemler ve tüm süreçlerin duruma göre koordinasyonu olarak sıralayarak, tüm bu faktörlerin etkinliğinin kaynakları etkin kullanıp, dağıtacak, öncelikleri belirleyecek bir liderlerle başarılabileceğini ve dayanıklılığın bu şekilde sağlanabileceğini belirtmektedir.

Bazı araştırmacılar dayanıklılık kapasitesi belirleyen en önemli faktör olarak örgüt yapısını öne çıkarmaktadırlar. Mekanik ve organik örgütlerde yatay ve dikey ilişkiler, karar alma ve strateji belirleme, rol paylaşımı ve benzeri konularda farklılıklar üzerinden örgütsel yapı ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadırlar. Araştırmacıların çalışmalarında dayanıklılığı yüksek örgütsel yapıların ortak özelliklerini belirlemeye çalıştıkları izlenmektedir (Leflar ve Siegel, 2013). Araştırmacılar bu bağlamda dayanıklılık kapasitesini artırmak için dinamik, süreklilik arz eden bir uyum sürecine ve bu süreçte özellikle özen gösterilmesi elzem olan üç zamana dikkat dikkat çekmektedirler. Bu süreçler:

- a. Çalışma ortamının gerektirdiği rutinlerde tutarlılığın sağlanması (iş sağlığı ve güvenliği, kalite geliştirme süreçleri, çevrenin idaresi gibi konularda)
- b. Uzun vadeli stratejilerin sürdürülebilirlik, kaynakların efektif yönetilmesi, sosyal sorumluluk projeleri gibi konuları içermesi
- c. Hedeflerin önünde engel oluşturabilecek, güvenlik, sosyal ve ekonomik riskler, sıra dışı belirsizlik durumlarıdır.

Gittel ve arkadaşları ise iş ve sosyal ilişkiler, örgütün iş modeli ile sahip olduğu finansal varlıklarının dayanıklılıkla ilişkisine değinmekte, güçlü sosyal destek, yedeklenmiş finansal kaynaklar ve ortam koşullarında geçerli bir iş modelinin dayanıklılığın önemli etkenleri arasında bulunduğunu savunmaktadır. (Gittel ve diğ., 2006).

Tom Peters gibi bazı araştırmacılar hızlı değişen, belirsiz, kaotik ortamlarda başarılı olma ve hayatını idame ettirmek için izlenecek süreçte, örgüt esnekliği, çalışanı güçlendirerek

yeniliklere katılımının sağlanması, pazarın, müşteri beklentilerin izlenmesi ve etkin liderliğin önemine dikkat çekmektedir (Eren, 2011).

3.3.3 Havacılıkta Örgütsel Dayanıklılık

Literatürde örgütlerin dayanıklılığını adeta test eden belirsizlik ve kriz ortamı yaratan oldukça fazla sebep olduğu izlenmektedir. Ekonomik, finansal, İklimsel krizler, terörist eylemler, tüketici tercihlerinde değişim, piyasa koşullarında dalgalanmalar veya aşırı durgunluk, sosyo- kültürel değişimler, sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda temel girdilerin fiyatlarında meydana gelen artışlar veya piyasa arzının yeterli miktarda bulunmayışı, teknolojiye meydana gelen hızlı değişim ihtiyacı, doğal afetler, grev, büyük teknik arızalar ve kazalar, politik istikrarlılıklar, küresel salgınlar bu sebepler arasında sıralanmaktadır (Gilly,Kechidi ve Talbot, 2014; Burnard ve Bhamra, 2011; Yukl ve Mahsud, 2010; Madni ve Jackson, 2009; Taylor ve Branicki, 2011; Şen ve Bütün, 2021).

Örgütler bulundukları sektör itibarı ile bu etkenlerin bir veya birkaçı ile karşı karşıya gelebilmektedir. Ekonomik ömürleri, sürdürülebilirlikleri süreci atlatma başarılarına başka bir ifade ile dayanıklılıklarına bağlı olmaktadır (Hamel ve Välikangas, 2003).

Araştırmanın yapılacağı alan olan havacılık sektörünün bahsedilen muhtemel risklerin birçoğu ile karşılaşma ihtimalinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Sektörde sabit yatırım, işletme ve operasyonel maliyetlerin yüksekliği de göz önüne alındığında dayanıklılık düzeyinin havacılık örgütlerinin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. (Şen ve Bütün, 2021; Melas ve Melasova, 2020). Sadece son 20 sene içinde ikiz kulelere yapılan terör saldırıları, 2007-2008 ekonomik krizi, Covid-19 Küresel salgını, Rusya- Ukrayna arasındaki savaş ve güncel olarak içinden geçtiğimiz ekonomik darboğaz olmak üzere birçok küresel gelişme sektördeki işletmelerin dayanıklılığını test etmektedir (Gittel, vd., 2006).

Dayanıklılık ve örgüt yapısı üzerine yapılan bazı çalışmalarda organik örgüt yapılarının mekanik örgüt yapılarına göre örgütsel dayanıklılık üzerinde bilginin paylaşım yönetilmesi yoluyla pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarını değerlendirirken havacılık sektöründe yer alan işletmelerin mekanik yapılara sahip olduğu göz önünde tutulmalıdır (Çoban Kumbalı, 2018).

Kısaca havacılık ulusal ve global birçok riskle karşı karşıyadır. Bu riskleri karşılayabilecek finansal dayanıklılığın yanı sıra normal operasyon sürecinin kesintisiz yürütülmesi, emniyetli koşulların sağlanıp sürdürülmesi, siber tehditlerle başa çıkılması gibi rutin işleyişe dair konularda da dayanıklılığını devam ettirmek durumundadır. Daha açık ifade etmek gerekirse her gün artan rekabet gereklilikleri ile emniyet kültürüne dair vazgeçilemez gereklilikleri uyumlaştırmak zorundadır.

Sektörün yarattığı doğrudan ve dolaylı istihdam olanakları sebebi ile toplumsal dayanıklılık noktasında havacılık işletmelerinin dayanıklılığının ülke ekonomisi açısından da ayrıca kritik öneme sahip olduğu görülmektedir.

Havacılık sektöründe örgütsel dayanıklılık kavramına ilişkin çalışmaların genellikle bireysel dayanıklılık ile ilişkilendirildiği çalışmalar görülmektedir. Bu çalışmada organizasyon yapısı ve kurumsallık anlamında birbirine benzeyen, sektördeki örgütlerin dayanıklılığını daha geniş bir bakış açısıyla liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi bağlamında incelenmesinin uygun olacağı öngörülmektedir.

Türkiye’de sağlık sektöründe gerçekleştirilmiş bir araştırma içsel, dışsal ve hizmet yenilikçiliğine yönelik uygulamaların örgütsel dayanıklılık kapasitesini artırdığını göstermektedir. Bununla beraber havacılık sektörü emniyet ve güvenlik gibi gereklilikleri en üst seviyede olan spesifik bir alandır. Bu sebeple ulusal ve uluslararası birtakım kural ve kanunlarla korunmuştur. Sektörün bu niteliğinin havacılık işletmelerini yenilikçi uygulamalar noktasında sınırlandırabileceği değerlendirilmektedir.

Literatürde yapılan bazı çalışmalar havacılık, sağlık, finans gibi sektörel riskleri fazla ve titizlikle yürütülmesi gereken katı standartlara sahip iş kollarında etkileşimsel liderlerin önemine vurgu yapmaktadır (Shah, Shah ve Abhamid, 2015). Bu tarz sektörlerde riskleri en aza indirmek, bütünlüğü korumak, sapmaları gidermek, düzeltici eylemleri vaktinde gerçekleştirerek sıkı mevzuatlara uyumlu süreçlerin devamlılığını sağlamak noktasında etkileşimsel liderlik önemli rol oynamaktadır. Bununla beraber örgüte, örgüt kültürüne ve çalışan özelliklerine bağlı olarak örgütün uzun vadede büyüme stratejileri, yenilikçi bakış açısı, katılımı teşvik eden yönüyle dönüşümsel ve diğer liderlik tarzları ile kombinasyonunun öneminin altı çizilmektedir (Jain, 2023). Bu sebeple çalışmada etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının çalışılmasının faydalı olacağı öngörülmüştür.

3.4 DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

3.4.1 Liderlik Örgüt Kültürü İlişkisi

Literatürde liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi oldukça fazla çalışılmış olmakla birlikte hangi değişkenin diğerini etkilediğine dair fikir birliğine varılamamıştır. Bununla beraber iki değişken arasındaki ilişkinin varlığı kabul edilmekte olup ağırlıklı bulgular liderin kültürü etkilediği yönündedir (Ogbonna ve Harris, 2000; Koçyiğit, 2015; Jung, 2010). Görece daha az çalışmada ise örgütün doğal bir üyesi olarak liderin kültürden etkilendiğini yönünde bulgular mevcuttur. Liderlerin örgüt kültürünü etkilediği yönündeki ağırlıklı görüşler esasını, liderlerin örgüt kültürünün kuruluş aşamasından başlamak üzere gelişimi ve kurumsal bir olgu haline gelmesinde doğrudan etkili olduğu varsayımına dayanır. Bu bakış açısıyla lider, örgüt amaçları doğrultusunda uygun kültürü oluşturmaya çalışmakta ve liderlik tarzıyla bu kültürün örgütsel uygulamalarını etkileyerek geliştirmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Denison, Haaland ve Goelzer, 1990; Schein, 2004; Yılmaz, 2019; Bass ve Avolio, 1993; Acar, 2003).

Lider bir örgütün kültürünü tasarlarken örgüt üyeleri tarafından benimsenecek vizyon, misyon, hedef ve stratejilerle bir değerler sistemi kurgular. Bu amaç doğrultusunda uygun adayların işe alımı ile başlayıp devam eden süreçte kültürel öğeleri kullanarak (dil, sembol, inanç, örf ve adetler vb.) gerek örgütsel yaşamı gerekse kültürü biçimlendirir. Başka bir ifade ile örgüt kültürünün üyeleri tarafından benimsenmesi oranında liderin kişiliği örgütün kültürüne yansımış olur (Yılmaz, 2019; Bakan, 2009). Bass ve Avalio'da liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini karşılıklı etkileşim süreci olarak ifade etmekte ve liderinde bu süreçte örgüt kültüründen etkilenecek liderlik davranışı geliştirdiğine vurgu yapmaktadır (Bass ve Avolio, 1993). Özellikle tarihsel anlamda uzun ve kökleşmiş kültürler bulundukları örgütlerde üyelerinin davranış, inanç, algı ve duygularını şekillendirir ve kendi liderlik tarzlarını yaratır (Baytok, 2006). Örgütün kuruluşundan itibaren onu diğerlerinden ayıran izleyeceği yolu şekillendiren örgüt kültürü, kurucu lider tarafından biçimlendirildiğinden liderin örgüt karakteristiklerini oluşturma, geliştirme ve sürdürme anlamında önemli işlevi bulunmaktadır (Bass ve Avolio, 1993). Kurucu lider sonrasında örgüte liderlik eden takipçi liderlerin ise gerekli dönüşüm ve değişimleri sağlayıp örgüt üyelerini kültürü ile uyumlaştırarak örgütün kurumsallaşmasında önemli rolleri bulunmaktadır (Yılmaz, 2019; Bass, 1985; Turhan ve Bozkurt, 2011). Bunun yanı sıra liderin asli görevi örgütün performansını rekabet gücünü

yükselmek, olası kriz ve belirsizlerden en az seviyede etkilenmesini sağlamak, hatta mümkün olduğunca belirsizlikleri fırsata çevirmektir. Tüm bunları hayata geçirme noktasında koşullara uygun liderlik tarzı kadar örgütle uyumlu ve geliştirilebilir bir örgüt kültürüne de ihtiyaç vardır (Gül ve Aykanat, 2012; Seville , Brunsdon , Dantas ve Le Masurier, 2008).

Araştırmalarda örgüt kültürünün dinamik bir kavram oluşundan hareketle bu kültürü ,oluşturma, geliştirme ve koruyarak sonraki nesillere aktarma noktasında liderlerin önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar, örgüt kültürü liderlik ilişkisini özellikle koruma, geliştirme ve sürekliliğini sağlama bağlamında irdelemekte, dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik tarzlarının, örgütün yapılanmasında, değişiminde belirleyici rol oynadığını ifade etmektedirler (Yılmaz, 2019). Bu bakış açısına göre etkileşimsel liderler örgütün kültürel değerlerini koruma, devamlılığını sağlama anlamında geleneklere bağlı kalarak, mevcut yönetmelikler, normlar çerçevesinde davranma yoluyla kültürel değerleri koruyarak köklü bir örgüt kültürü geliştirir devamlılığını sağlar ve kurumsallaşmaya ön ayak olurlar (Avcı, 2015; Trice ve Beyer, 1984). Dönüştürücü liderler ise ihtiyaç halinde bazen sıra dışı yöntemler de kullanarak örgütün devamlılığı için gerekli değişimi gerçekleştiren liderlerdir. Bu anlamda dönüştürücü liderden önce içinde bulunduğu kültürün değer, inanç ve normlarını anlaması bu doğrultuda uygun bir liderlik vizyonu oluşturması ardından ortaya konulan yeni değerleri, değişimi destekleyecek örgüt iklimini yaratarak hayata geçirmesi beklenir (Bass ve Avolio 1993; Kim, 2014; Conger ve Kanungo, 1987).

3.4.2 Örgüt Kültürü Dayanıklılık İlişkisi

Dayanıklılık kavramını inceleyen araştırmalarda dayanıklılık geliştirme noktasında etkili olduğu kabul edilen faktörlerden biri örgüt kültürüdür (Okun, 2021; Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Bu sebeple dayanıklılığı artırmak için kültürü anlamak özellikle çalışan dayanıklılığı ve davranışsal dayanıklılık bağlamında kritik öneme sahiptir. Üyelerin örgüt kültürünü benimseme, değerlerine sahip çıkma düzeyi dayanıklılığını etkileyecektir (Özdemir ve Akatay, 2020). Hatalardan öğrenmeye açık, yeni fikirleri teşvik eden, risk almaktan korkulmayan, psikolojik güvene sahip, güç mesafesinin çok yüksek olmadığı örgütlerde çalışanların örgütsel dayanıklılığı destekleyecek pozitif psikolojik davranışlar göstermesi beklenecektir (Denhardt ve Denhardt, 2015). Proaktif davranışı destekleyen kültürler çevik davranışları destekleyecektir (Sucu, 2020). Günümüzde örgütün iç ve dış

çevresinde yaşanan değişikliklere karşı çevik tepkiler vermesi, hızlı bir şekilde uyum göstermesi tercih olmaktan çıkıp zorunluluk haline gelmiştir. Bu gereklilik önceki öğrendiklerinden ders çıkarıp, güncel değişim ve belirsizliklere yanıt vermek için stratejik kararlar, amaçlar, yapılar bazında hızla uyarlamalar yapması, bunun yanı sıra dayanıklılığı destekleyecek, beklenmeyen durumlarda etkili olacak norm ve davranışlar geliştirmesi demektir (Leflar ve Siegel, 2013; Mallak, 1998; Darkow, 2018; Okun, 2021).

Örgüt kültürü, örgütsel dayanıklılığın sonuçları kapsamında değerlendirilen rekabet avantajı sağlama, stratejik kararları uygulama, örgüt performansını artırma, teknoloji alanında çalışan örgütlerde daha kritik olan yenilikçi yaklaşımlar olmak üzere birçok alanda örgütün etkinliği artırmaktadır. Örgüt kültürünün kuruma uygun olup olmaması etkinlik düzeyini belirlediğinden örgüt stratejisini bütünleyen, üyeler tarafından desteklenen kültürün seçimi önemli bir yönetsel karardır. Buna ilaveten büyük ve karmaşık yapılarda birden çok kültürün etkileri izlenmektedir (Bauer ve Erdogan, 2016; Pallathadka, 2020; Denison ve Mishra, 1995).

Örgüt kültürü, temel değerler ve iş süreçlerine bağlı olarak ülkeden ülkeye, iş yapılan sektöre bağlı olarak aynı ülkede bile farklılıklar gösterebilir. Kültür ve liderlik ilişkisinin önemine vurgu yapan birçok araştırmacı örgüt kültürünü dönüşümsel nitelikler açısından tanımlamanın mümkün olduğunu ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1993; Waldman, 1993; Omar, 2017; Kumar ve Sharma, 2018; Jung, Chow ve Wu, 2003). McManus ve arkadaşları adaptasyon kapasitesini gerek rutin işleyiş gerekse olağanüstü koşullarda karar alma noktasında destekleyen örgüt dinamikleri ve kültürünün birleşimi olarak tanımlamakta. Örgütün başarısını sürdürmek adına koşullara uyumunu kolaylaştıracak, oryantasyonunu sağlayacak ve dayanıklılık kapasitesini geliştirecek prosedür, uygulama, süreç, rutin ve dinamik yetenekler gibi bir dizi enstrümana sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Barney, etkili kültürlerin insanları dış tehditleri erken tanıma ve çözüm üretme noktasında güçlendirerek adaptasyon sürecine dönüşebileceğini belirtmektedir (Barney, 1986). Bazı çalışmalarda ise dönüşümcü liderler, dayanıklılık sürecini yöneten dayanıklı liderler şeklinde ifade edilmekte ve dayanıklı lider davranışının etkinliği örgüt kültürüne bağlanmaktadır. Rekabetçi değerler kültürü ve adaptasyon kültürü, dayanıklı (dönüşümcü) lider davranışını, örgüt performansını ve verimliliği etkileyen örgüt kültürleri olarak değerlendirilmektedir (Suryaningtyas, ve diğ., 2009).

Literatürde örgüt kültürü ve dayanıklılık ilişkisine yönelik yeterince ampirik çalışma olmamakla beraber belirsizliğin yüksek olduğu dış çevre koşullarında; dayanıklılığı yönetmek, artırmak, uyum yeteneğine ve hızına bağlanmakta bu bağlamda genellikle örgütün bulunduğu sektöre vurgu yapılarak adaptif veya rekabetçi kültür modelinin etkin olacağı ifade edilmektedir (Acar 2003; Madi Odeh, ve diğ.,2021).

3.4.3 Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi

1970’lerde başlayıp günümüzde kadar ulaşan süreçte, teknoloji, ulaşım, iletişim alanındaki gelişmelerle birlikte tüketici alışkanlıklarında meydana gelen değişim, müşteri taleplerinin hızlı değişimi, rekabetin küresel boyuta taşınması, ekonomik, siyasi belirsizlikler ve beklenmeyen küresel çapta krizler örgütlerin içinde bulunduğu ortam koşullarının çalkantılı bir hale getirmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak örgütlerin yaşamsal fonksiyonlarını sürdürüp hayatta kalabilmeleri bağlamında yönetim organizasyon alanında da yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Modern sonrası yönetim yaklaşımlarından olan adaptasyon kuramı, örgütlerin devamlılığının çevreye uyum göstermelerine bağlı olduğunun altını çizerek bunun bilinçli olarak alınmış yönetsel kararlarla mümkün olacağını açıklamaktadır. Kuramın durumsallık yaklaşımı örgüt yöneticilerine, dış çevre şartlarının durum bazında sürekli izlenmesi sonucu ulaşılan verilerin, bilinçli ve sistemli bir şekilde analiz edilerek ölçülmesi sonrasında örgütün tüm yapı ve süreçlerinin bu değişime cevap verecek şekilde uyarlanması misyonunu yüklemektedir. Başka bir ifade ile dayanıklılık için gereken adaptasyonu ve nasıl gerçekleştirileceğini yöneticiler belirleyecektir. Literatürde liderlik tarzları ile ilgili araştırmaların esneklik, çeviklik, öğrenme kapasitesi, çalışan dayanıklılığı, yenilikçilik benzeri uyumu kolaylaştıran, başka bir ifade ile dayanıklılığın alt boyutlarını işaret eden kavramlara yönelik veya performans, rekabet avantajı sağlama gibi dayanıklılığın çıktılarına yönelik kavramlara yoğunlaştığı görülmektedir. Doğrudan dayanıklılık ve liderlik ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalar çok nadir olup, bu çalışmalar çoğunlukla dönüşümsel ve adaptif liderlik tarzları üzerinde yoğunlaşmaktadır. (Burnard ve Bhamra, 2011; Mallak, 1998; Çetin, 2018; Madi Odeh ve diğ. 2021; Okun, 2021; Koçel, 2014).

Farklı iş kollarında liderlik ve dayanıklılık kapasitesi ilişkisini çalışan Karaköse (2019), dayanıklılık kapasitesi ve adaptif liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu,

ilginç bir şekilde dönüşümsel liderlik ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını tespit etmiştir. Literatürde ağırlıklı olarak dönüşümsel liderliğin pozitif etkisi yönünde bulgular olmakla birlikte bazı dönemlerin daha durağan bir liderlik tarzı gerektirdiği şeklinde bulgularla araştırma sonuçlarını desteklemiştir (Glover, Rainwater, Gordon ve Harris, 2002; Karaköse, 2019).

Doğrudan liderlik ve dayanıklılık ilişkisine yönelik araştırmaların henüz yeterli sayıda olmaması sebebi ile dayanıklılığın öncülleri kabul edilen kavramlarla liderlik ilişkisine yönelik çalışmalar da incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile çeviklik ilişkisinin incelendiği bir araştırmada dönüşümsel liderliğin çevikliği anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Balcı ve Erbay, 2021).

Tayvan’da gerçekleştirilen bir araştırma dönüşümsel liderliğin örgütsel yenilikçilik süreçlerine pozitif yönde katkı sağladığını göstermiştir (Dong, Chee ve Anne, 2003).

Dönüşümcü liderliğin örgütsel performans üzerinde pozitif etkisine yönelik literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Madanchian, Hussein, Noordin ve Taherdoo, 2021).

Dönüşümsel liderliğin örgütsel yenilik ve araştırmada düzenleyicilik rolü olduğu öngörülen örgüt kültürüne etkisini yordalamaya çalışan ve Eskişehir ilinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları dönüşümsel liderlik davranışı arttıkça yenilikçi tutumların arttığı, dönüşümsel liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu saptanmıştır.

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin yenilik performansı ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün araştırıldığı bir araştırmada dönüşümsel liderlik davranışı ve yenilik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ve örgüt kültürü alt boyutlarının bu ilişkide aracılık rolü olduğu raporlanmıştır. Etkileşimsel liderlik davranışı ile yenilik performansı arasında ise ilişki bulunmadığı görülmüştür (Korkat, 2019).

Antalya’da beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının örgütsel değişimin sadece motivasyon bölümünde anlamlı etkileri olduğu bunun dışında değişim alt boyutlarının (işleyiş, katılım, iletişim, eğitim) hiç biri üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir (Alagöz, 2016).

Amerikada gerçekleştirilen bir araştırmada ise durumsal liderliğe vurgu yapılmakta iki liderlik tarzında dayanıklılık üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir (Tved, Tommelein, Klagegg ve Wong, 2023).

Mısırdada gerçekleştirilen, çalışan dayanıklılığı ve performansı üzerinde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışının etkisinin araştırıldığı bir çalışmanın sonuçları etkileşimsel liderlik ile her iki kavram arasında pozitif ilişkinin bulunduğunu göstermiştir. Dönüşümsel liderlik ile çalışan performansı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür (Shaaban, 2019).

Tayvan'da azalan nüfus sebebi ile ekonomik yaşamlarının devamlılığı sıkıntılı görülen dershanelerin rekabet gücü liderlik bağlamında araştırılmıştır. Liderlik davranışı ve çalışan memnuniyeti ilişkisini konu alan bir araştırmanın sonucunda; dönüşümsel liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, etkileşimsel liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi ağdaş yaklaşımlar ve örgütsel dayanıklılık adına önemi günden güne artan, belirsizliğin etkin yönetilmesi sürecinde kilit rol oynayacağı ifade edilen liderlik tarzları ve lider özellikleri ile ilgili araştırmalar henüz çok yeni olup araştırılmaya ihtiyaç duyulan bir alandır. Liderlik rgtsel dayanıklılık ilişkisine yönelik ampirik araştırmalar ise görece çok daha azdır ve bu sebeple çalışmanın bu bölümünde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının farklı değişkenlerle ilişkileri de incelenmiştir. Araştırma modeli ise alandaki boşluk fark edildiğinden literatüre bu anlamda katkı sunacağı düşünülerek kurgulanmıştır.

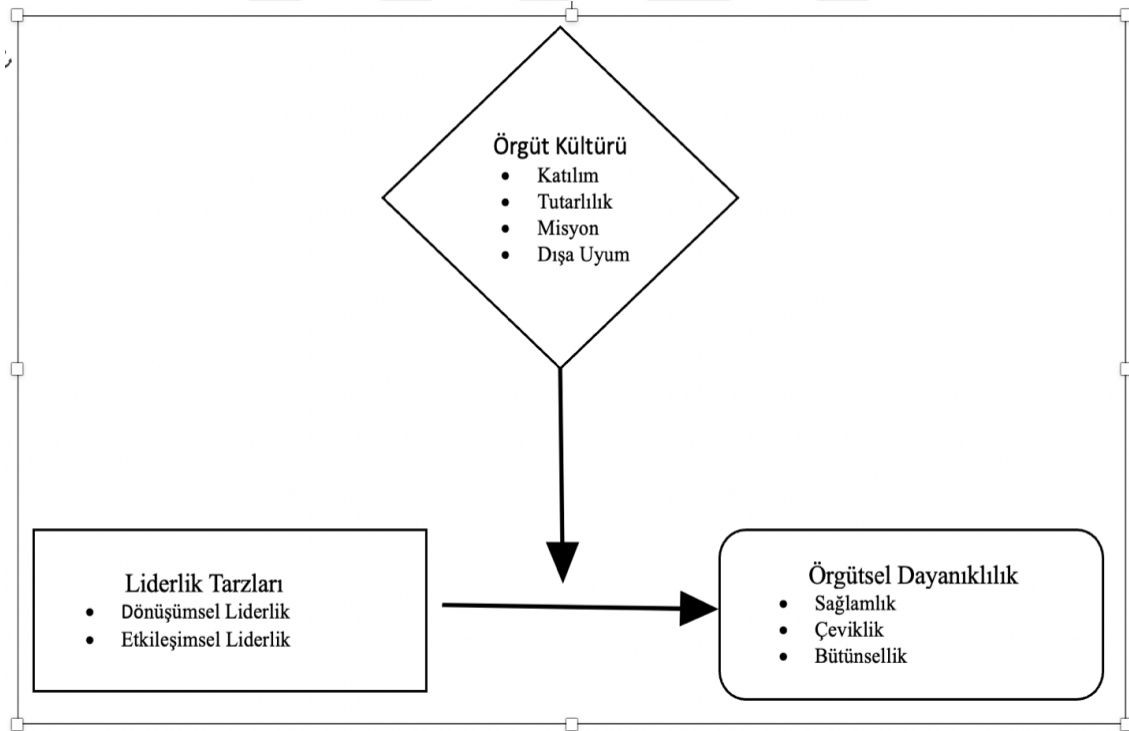
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı havayolu işletmeleri ve işletmelerin yer hizmeti sağlayan kuruluşlarında; örgütsel dayanıklılığa pozitif etki edebilecek liderlik tarzlarını öngörebilmek, örgütsel dayanıklılık ile liderlik tarzları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi anlamak ve örgütsel dayanıklılığı yönetme çalışmalarına katkı sunmak, diğer iş kollarına yön göstermek ve benzer araştırmalara öncülük etmektir.

4.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Yapılan literatür incelemesi ışığında dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki, örgüt kültürünün bu ilişki bağlamında düzenleyici rolü şekil 4.1’de oluşturulan araştırma modeli ile gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli.

Şekil 4.1 'de paylaşılan model esas alınarak araştırma sorularının cevaplarına ulaşmak için belirlenmiş olan ön hipotezler:

H1. Dönüşümsel liderliğin, örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1_a: Dönüşümsel liderlik, sağlamlığı pozitif yönde etkiler.

H1_b: Dönüşümsel liderlik, çevikliği pozitif yönde etkiler.

H1_c: Dönüşümsel liderlik, bütünselliği pozitif yönde etkiler.

H2: Etkileşimci liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2_a: Etkileşimci liderlik, sağlamlığı pozitif yönde etkiler.

H2_b: Etkileşimci liderlik, çevikliği negatif yönde etkiler.

H2_c: Etkileşimci liderlik, bütünselliği pozitif yönde etkiler.

H3: Örgüt kültürünün, dönüşümcü liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici rolü vardır.

H3_a: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde katılımın düzenleyici rolü vardır.

H3_b: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde tutarlılığın düzenleyici rolü vardır.

H3_c: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde misyonun düzenleyici rolü vardır.

H3_d: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde dışa uyumun düzenleyici rolü vardır.

H4: Örgüt kültürünün, Etkileşimci liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici rolü vardır.

H4_a: Etkileşimci liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde katılımın düzenleyici rolü vardır.

H4_b: Etkileşimci liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde tutarlılığın düzenleyici rolü vardır.

H4_c: Etkileşimci liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde misyonun düzenleyici rolü vardır.

H4_d: Etkileşimci liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde dışa uyumun düzenleyici rolü vardır.

4.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada nicel analiz teknikleri kullanılmaktadır. Amaç geneli temsil edecek (nitelik ve sayısal olarak) bir örnekleme sahip olmak ve elde edilecek verilerin analizi sonucunda geneli yansıtacak çıkarımlar yapabilmektir. Araştırma modeline ilişkin analizler SPSS 26.0 programları, düzenleyicilik analizine yönelik testler SPSS Process Macro (HAYES) eklentisi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler kullanılarak tanımlayıcı istatistikler gerçekleştirilmiş ve demografik bilgiler, frekans analizi kullanılarak incelenmiştir. İkinci aşamada liderlik tarzları bağımsız değişkeni, örgüt kültürü düzenleyici değişkeni ve örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenini ölçmek için kullanılan ölçeklerin açıklayıcı faktör ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada korelasyon ve regresyon analizleri ile değişkenler arasındaki ilişki ve etkiler analiz edilmiştir. Araştırmanın son aşamasında dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolünü açıklayabilmek için düzenleyicilik analizleri uygulanmıştır.

4.4 ARAŞTIRMA EVRENİ

Araştırmanın evreni Türkiye’de havacılık sektöründe yük ve yolcu taşımacılığı yaparak (Tarifeli- Charter) hizmet veren havayolu işletmeleri ve bu havayollarına yer operasyon hizmeti sağlayan işletmelerde görevli her kademe çalışanlardır. Şirket 2023 faaliyet raporları, SHGM istatistikleri, havacılık sektörüne dair güncel gelişmeler ışığında araştırmanın evreninin yaklaşık 135.000 kişiden oluştuğu görülmektedir (THY, 2023; TGS, 2023; SHGM, 2023; ANADOLUJET, 2023; PEGASUS, 2023; CORENDON, 2023).

Araştırma evrenini oluşturan işletmelerle ilgili güncel bilgiler Tablo 4.1 de paylaşılmaktadır.

Tablo 4.1: Araştırma Evreni.

Havayolu İşletmesi/ Yer Hizmet Kuruluşu	Hizmet Türü	Uçak Sayısı	Çalışan Sayısı
THY A. O	Tarifeli (Geleneksel)	411	31.294
PEGASUS	Tarifeli (Low-cost)	102	6.968
ANADOLU JET	Tarifeli (Low-cost)	77	
SUN EXPRESS	Tarifeli (Low-cost)	62	3.614
CORENDON	Charter	20	1.499
MAVİ GÖK	Charter	4	450-549
TAILWIND	Charter	5	250-349
TGS	Yer Hizmet Kuruluşu		18.093
HAVAŞ	Yer Hizmet Kuruluşu		26.000
ÇELEBİ	Yer Hizmet Kuruluşu		3634

4.5 ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ

Türkiye’de tarifeli ve charter yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin idari, yer ve uçuş operasyonunda görevli personelidir. Örneklem öncelikli olarak Türkiye’de havayolu taşımacılığı yapan şirketler (THY, PEGASUS, ANADOLU JET, CORENDON, SUN EXPRESS) ve havacılık meslek gruplarını temsil eden (TASSA, TALPA, UTED) dernekler aracılığı ile alternatif olarak havayolu çalışanlarının dahil olduğu sosyal medya siteleri, sektörel çevre ve mezun öğrenciler kanalı ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplamda 466 adet veriye ulaşılmıştır. Ulaşılan örnek sayısının evrenin tahmini büyüklüğüne göre ulaşılmaması gereken örneklemi %95 güvenirlik seviyesi ile sağladığı kabul edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018).

4.6 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Türkiye’de havayolu işletmeciliği yapan tüm kuruluş çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma ile geneli temsil edecek sonuçlara ulaşmak hedeflenmiştir. Bu bağlamda veri toplama sürecinde karşılaşılan sınırlılıklar aşağıda verilmektedir.

Zaman ve bütçe gibi faktörler açısından sınırlılıkları sebebi ile oldukça geniş bir coğrafyadan toplanacak verilere ulaşılmada mülakat, gözlem benzeri tekniklerin kullanılması mümkün olamamış ve anket kullanılmıştır.

Araştırma temposu oldukça yoğun ve hareketli bir sektörde gerçekleştirildiğinden katılımcılara online anket kullanılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Bununla beraber bazı birimlerde katılımcıların bir kısmının, kullanmadıkları gerekçesi ile online platformlardan anketi yanıtlayamadıkları veya online anketin anonimliğine yönelik kaygılarla katılım sağlamadıkları görülmüştür.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise aynı sektörde olmakla birlikte farklı işletmelerde ve farklı kültürel bölgelerde çalışan katılımcıların ankette yer alan ifadelerle ilişkin algılarının farklılık gösterebileceğidir.

Bu sebeple elde edilen bulguların araştırmanın oluşturulduğu zaman ve örnekleme sınırlı olabileceği göz önünde bulundurulmaktadır.

4.7 ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verilerini toplama aracı olarak online anket kullanılmış ve 401 adet veriye bu kanaldan ulaşılmıştır. Online kanaldan ulaşılmasında zorluk çekilen bazı birim çalışanlarına elden 100 adet anket formu ulaştırılmıştır. Elden toplanan anket formları analizlere uygunlukları açısından kontrolden geçirilerek 65 adet veri elde edilmiş ve toplanan 466 adet verinin araştırma analizinde kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

Araştırmaya konu olan “Dönüşümcü Liderlik – Etkileşimci Liderlik”, “Örgüt Kültürü” ve “Örgütsel Dayanıklılık” kavramları; İdari, yer operasyon, uçuş operasyon birimleri olmak üzere havayolu işletmelerinde faaliyet gösteren tüm hizmet birimlerinde her kademe çalışan seviyesinde değerlendirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan araştırma anketi toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara yönelik demografik verilerin elde edilmesi hedeflenmiştir. Anketin bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, doğum tarihi, eğitim düzeyi, hizmet birimi, statüsü, pozisyonda ve havacılık sektöründe toplam çalışma süresi gibi tanımlayıcı bilgilerine ulaşmayı sağlayacak yedi adet soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik, üçüncü bölümünde örgütsel dayanıklılık ve dördüncü bölümde örgüt kültürü kavramlarını ölçmeye yönelik olarak 5’li Likert tipi ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan 5’li Likert tipi ölçekler, ölçekte yer alan ifadelerle katılma derecelerine göre değerlendirilmek suretiyle aşağıda paylaşıldığı şekilde uygulanmıştır:

- a. “Kesinlikle Katılmıyorum”
- b. “Katılmıyorum”
- c. “Kararsızım”
- d. “Katılıyorum”
- e. “Kesinlikle Katılıyorum”

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarını ölçmek için Bass (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik ölçeği kullanılmıştır (Bass ve Avolio, 1993; Bass B. M., Avolio, Jung ve Berson , 2003). Literatürde ölçeğin, liderlik tarzlarının çalışan ve yönetici perspektifi ile ölçümlenmesine yönelik olan iki farklı formunun kullanıldığı görülmüştür (Karamustafa, 2016). Bunun yanı sıra serbest bırakıcı liderlik tarzı, orijinal ölçek formlarında bazen ayrı bir liderlik tarzı bazen de etkileşimsel liderliğin boyutlarından biri olarak değerlendirilmiştir. Bu sebeple literatürde ölçeğin liderlik tarzlarını ölçen farklı formların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Jain, 2023; Çakmakyapan, 2009; Jung, ve diğ., 2003).

Çalışmanın yapılacağı havacılık sektörü, standardizasyonun çok yüksek ve kontrol mekanizmalarının oldukça etkin olduğu bir sektördür. Bu sebeple araştırmanın amacı ve çalışmanın yapılacağı sektörün doğası gereği sanayi ve lojistik gibi bazı spesifik alanlarda gerçekleştirilen benzer araştırmalarda; MLQ dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ölçeklerinin orijinal halinden Türkçeye çevrilerek kullanılan formu tercih edilmiştir (Köseyiğitoğlu, 2021; Acar, 2003). Bu bağlamda araştırmada liderlik kavramı, dönüşümcü liderlik tarzı; karizma (idealize edilmiş etki), karizma (idealize edilmiş davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek olmak ve her bir boyut dörder maddeden oluşmak üzere 20 madde, etkileşimsel liderlik tarzı; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) olmak ve her boyut dörder maddeden oluşmak üzere 12 madde ile toplamda 32 madde ile sekiz boyutta ölçülmektedir.

Örgütsel dayanıklılık kavramı liderlik ve örgüt kültürü kavramlarına göre üzerinde daha az çalışılmış bir kavramdır. Kavramı ölçmek için geliştirilmiş ölçek sayısı az olmakla beraber Mallak (1998) ve Tierney (2003) tarafından geliştirilen örgütsel dayanıklılık ölçeklerinin araştırmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Kantur ve İşeri- Say, Tierney (2003)

tarafından Multidisipliner Deprem Mühendisliği Araştırma Merkezinde yapılan çalışmalar sonucunda literatüre kazandırılan örgütsel dayanıklılık ölçeğini ve Türkiye'nin ülke dinamiklerini esas alarak bir örgütsel dayanıklılık ölçeği geliştirmişlerdir. Örgütsel dayanıklılık kavramı Kantur ve İşeri- Say tarafından geliştirilmiş olan örgütsel dayanıklılık ölçeği ile ölçülmüştür (Kantur ve İşeri-Say, 2012). Geçerlik ve güvenirlik testleri yapılarak bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçek örgütsel dayanıklılık kavramını sağlamlık, çeviklik bütünsellik olmak üzere üç boyutta ölçmektedir. Ölçek sağlamlık boyutu 5, çeviklik boyutu 4 ve bütünsellik boyutu 3 maddeden oluşmak üzere toplamda 12 maddeden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı literatürde birçok araştırmada kullanılmış olan 'Denison Organizational Culture Survey'in Yahyagil tarafından Türkçeye uyarlanması yoluyla geliştirilmiş olan Denison Örgüt Kültür Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (Yahyagil, 2004). Ölçek örgüt kültürü kavramını katılım, tutarlılık, misyon ve dışa uyum almak üzere dört ana boyut ve her bir ana boyut altında yer alan üçer boyuttan oluşmak üzere toplamda on iki alt boyut ile ölçmektedir. Her ana boyut, alt boyutlarında üç madde olmak üzere dokuz madde ve toplamda otuz altı maddeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan otuz altı maddeden 4- 12- 18-24-30 ve 34. maddelerde yer alan ifadeler tepkisel yanıtlamanın önüne geçmek adına ters yönde (negatif) ifadeler kullanılarak düzenlenmiştir. Ölçeğin dört ana ve 12 alt boyutu aşağıda tablo halinde gösterilmektedir.

Tablo 4.2: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Ana ve Alt Boyutları.

KATILIM	Yetkilendirme
	Takım Çalışması
	Kapasite Geliştirme
TUTARLILIK	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Koordinasyon
DIŞA UYUM	Değişim
	Müşteri Odaklılık
	Vizyon
MİSYON	Stratejik Yönetim
	Örgüt Amaçları
	Vizyon

Kaynak: (Yahyagil, 2004).

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulgularının yer aldığı bu bölümde öncelikle tanımlayıcı istatistikler uygulanarak katılımcıların demografik özellikleri analiz edilmektedir.

5.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, hizmet birimi, mevcut pozisyonu, mevcut işyerinde ve havayolu sektöründe toplam çalışma süreleri ve dahil oldukları kuşaklar gibi kişisel özelliklerine ilişkin verilerin yüzdesel dağılımı frekans analizi kullanılarak incelenmiştir. Tanımlayıcı analizler sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda yer alan Tablo 5:1’de sunulmaktadır.

Tablo 5.1: Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

Bağımsız Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	181	38.8
	Erkek	285	61.2
Yaş	1946-1964	49	10.5
	1965-1976	128	27.5
	1977-1995	225	48.3
	1996-2020	64	13.7
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	.4
	Ortaöğretim	38	8.2
	Ön Lisans	110	23.6
	Lisans	210	45.1
	Yüksek Lisans	100	21.5
	Doktora	6	1.3
Hizmet Birimi	İdari Birimler	70	16.2
	Yer (Teknik)	49	10.5
	Yer (Yolcu Hizmetleri)	47	10.1
	Yer (Harekât ve Ramp)	46	9.9
	Yer (Kargo)	50	10.7
	Uçuş (Kokpit)	52	11.2
	Uçuş (Kabin)	102	21.9
	Uçuş (Planlama)	19	4.1
	Diğer	31	6.7
Mevcut Pozisyon	Üst Yönetim	16	3.4
	Orta Kademe Yönetici	59	12.7
	İlk Kademe Yönetici	186	39.9
	Kendisine Bağlı Çalışan Bulunmayan	205	44.0
Mevcut Pozisyonunda Çalışma Süresi	1-5 yıl	162	34.8
	6-10 yıl	79	17.0
	11-15 yıl	76	16.3
	16 yıl ve üzeri	149	32.0
Havayolu Sektöründe Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	116	24.9
	6- 10 yıl	59	12.7
	11- 15 yıl	69	14.8
	16- 20 yıl	159	13.5
	21 yıl ve üzeri	143	34.1

Görüldüğü üzere; örneklemin %38,8'ini kadın %61,2'sini erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşlarına ilişkin analizler doğum yılları esas alınarak incelenmiştir. Eldeki verilerin frekans analizi sonucunda katılımcıların %48,3'ünün 1977-1995, %27,5'inin 1965-1976, 13.7'sinin 1996-2020 ve %10,5'inin 1946-1964 yılları arasında doğduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle araştırmanın örnekleminde yer alan sektör çalışanlarının ağırlıklı olarak 28-46 yaş aralığında olduğu, 47 -58 yaş aralığında çalışanların oranının ikinci sırada geldiği 58 yaş üstü ve 27 yaş altı çalışan sayısının ise oransal olarak birbirine yakın seyrettiği tespit edilmiştir.

Elde edilen verilere göre katılımcıların çoğunluğunun %45,1 ile lisans mezunu, ön lisans mezunlarının oranının ise %23,6 olduğu belirlenmiştir. Lisansüstü düzeyde eğitilmiş olan katılımcıların toplamda %22,8 olduğu bu oranın %21,5'ini yüksek lisans %1,3'ünü doktora mezunlarının oluşturduğu, örnekleminde lisans üstü ve ön lisans seviyesinde eğitilmiş olanların birbirine yakın oranda temsil edildiği görülmüştür. Örneklemin %8,2'sini ortaöğretim düzeyinde %0,4'ünü ise ilköğretim düzeyinde eğitilmiş katılımcıların meydana getirdiği izlenmiştir.

Yapılan frekans analizi sonuçlarının gösterdiği gibi katılımcıların hizmet birimlerine ait tanımlayıcı istatistikler; idari, yer, uçuş operasyonları ve diğer olmak üzere dört başlık altında değerlendirilmiştir. Katılımcıların %16,2'sinin idari hizmet birimlerinde, %10,5'i teknik, %10,1'i yolcu hizmetleri, %9,9'u hareket ve ramp, %10,7'si kargo olmak üzere toplam %41,2'sinin yer operasyon hizmet birimlerinde, %11,2'si kokpit, %21,9'u kabin, %4,1'i uçak, ekip ve uçuş planlama olmak üzere toplamda %37,2'sinin uçuş operasyon hizmet birimlerinde, %6,7'sinin ise diğer seçeneğinde yer aldığı tespit edilmiştir. Havayolu işletmeleri sektörel gereklilikler sebebi ile 7/24 faaliyet göstermektedirler. Bu sebeple iş kolunda yer alan işletmelerde özellikle yer ve uçuş operasyon bölümlerinde çalışan istihdamı daha yüksek olmaktadır. Bu bakış açısı ile katılımcıların hizmet birimlerine göre dağılımının evreni yansıttığı kabul edilebilir.

Pozisyon bazında dağılım incelendiğinde katılımcıların %3,4'ünü üst yönetim, %12,7'sini orta kademe yöneticilerin, %39,9'unu ilk kademe yöneticilerin ve %44'ünü ise kendisine bağlı çalışan bulunmayanların oluşturduğu tespit edilmiştir. Sektör özellikleri sebebi ile havayolu işletmeleri yer operasyon hizmet birimleri vardiyalı, uçuş operasyon hizmet birimleri ise (uçak bazında) ekip halinde çalışma düzenine göre faaliyet göstermektedirler.

Uçaklarda ekip bazında en az bir amir ve sorumlu kaptan pilot, yer hizmetlerinde ise vardiya bazında şefler ilk kademe yönetici vasfına sahip olduklarından bu işletmelerde ilk kademe yöneticilerin oranının yüksek olması beklenebilir. Bu yönüyle pozisyon bazında tanımlayıcı istatistiklerin evrenin genel dağılımına uygun olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %34,8'sinin 1-5 yıl, %17'sinin 6-10 yıl, %16,3'ü'nün 11-15 yıl, %32'sinin 16 yıl üzerinde aynı pozisyonda oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların havacılık sektöründe toplam çalışma süreleri incelendiğinde %24,9'unun 5 yıl ve daha az, %12,7'sinin 6-10 yıl, %14,8'inin 11-15 yıl, %13,5'inin 16-20 yıl, %34,1'inin 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiş ve 21 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olan katılımcı oranının oldukça yüksek olduğu (% 34.1) görülmüştür.,

5.2 ARAŞTIRMADA KULLANILACAK ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ

Araştırma verilerinin faktör analizine uygunluğu değerlendirilirken Kaiser- Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett (Bartlett' Test Of Spheryty) istatistiksel testleri kullanılmıştır. KMO örneklem yeterliliği koşulunun sağlanması için 0 ile 1 arasında değişen KMO katsayısının alması gereken minimum değer 0.6 olarak kabul edilmekte ve katsayının alacağı değer 1'e yaklaştıkça verilerin faktör analizi için uygunluğunun artacağı ifade edilmektedir. Bartlett testine göre ise verilerin faktör analizi için uygun kabul edilebilmesi için ($p<0,05$) düzeyinde anlamlı olması gereklidir (Pallant, 2017).

Çalışmada kullanılan faktörlerin korelasyon düzeyini belirlemek ve daha kolay yorumlayabilmek için maddeler "Varimax" döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerde kullanılacak maddelerin belirlenmesinde; Boyutlarının öz değerlerinin "1" in üstünde bir değer alması, faktör yük değerlerinin en az "0,50" olması, maddelerin tek faktörde yer alması ve birden çok faktöre yükleme yapan maddeler arasında faktör yük değerlerinin en az "0,10" fark olmasına dikkat edilmiştir (Erbaşı, 2019; Erbaşı, 2019; Karaman, Atar ve Çobanoğlu Aktan, 2017).

Ölçek maddelerinin iç tutarlılığına yönelik analizlerde 0 ve 1 arasında değerler alan Cronbach alfa katsayısı (α) esas alınmıştır. Sosyal bilimler alanında katsayının (α) 0,70 üzerinde değerler alması ölçeğin güvenilir olduğunu, $0,80 < \alpha < 1,00$ aralığında yer alması ise güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2013).

5.2.1 Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi

Liderlik Tarzları Ölçeği temel bileşenler analizi yürütülmeden önce verilerin faktör analizi için uygunluğu değerlendirilmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi uygulanmış, KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olduğu ve Bartlett testi sonucunun da 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (KMO=0,965, X^2 Bartlett test (435) =12520.102, $p=0,000$). Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak, sorular analiz edilmiştir. Yapılan faktör analiz sonucunda üç faktör ortaya çıkmıştır. Faktörler “Dönüşümsel Liderlik” ile “Etkileşimsel Liderlik (Aktif)” ve “Etkileşimsel Liderlik (Pasif)” olarak adlandırılmıştır.

Ölçek uygunluğunun saptanmasının ardından gerçekleştirilen faktör analizinde elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan tabloda paylaşılmıştır.

Tablo 5.2: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.

LİDERLİK ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlilik
DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK			
Yöneticim çabalarım karşısında bana destek olur.	0.852	48.093	0.975
Yöneticim hedeflerin başarılacağı konusunda güven verir.	0.847		
Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	0.847		
Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları ara.	0.834		
Yöneticim kendisine saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır.	0.832		
Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına dair yeni bakış açıları önerir.	0.829		
Yöneticim ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular	0.827		
Yöneticim güç ve güven duygusu sergiler.	0.824		
Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder.	0.814		
Yöneticim öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.	0.803		
Yöneticim kritik varsayımların uygun olup olmadıklarını sorgulamak için yeniden inceler.	0.802		
Yöneticim bana sadece grubun bir üyesi değil bir birey olarak davranır.	0.797		
Yöneticimle en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşurum.	0.778		
Yöneticim kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0.774		
Yöneticim ekibin iyiliği için kişisel çıkarlarını arka planda tutar.	0.773		
Yöneticim amaçlara ulaşıldığında kişinin ne elde edebileceğini net bir şekilde açıklar	0.769		
Yöneticim beklentileri karşılandığında memnuniyetini ortaya koyar.	0.763		
Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan kişi olarak görür.	0.754		
Yöneticim başarılması gerekenler hakkında hevesle konuşur	0.719		
Yöneticim onunla kendimi ilişkilendirdiğim için benimle gurur duyar	0.704		
Yöneticim belli dönemlerde, performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinden kimlerin sorumlu olduğunu açıkça ifade eder.	0.692		
Yöneticim gelecek hakkında iyimser konuşur.	0.674		
Yöneticim, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini açıkça belirtir.	0.634		
Yöneticim zorlayıcı bir gelecek vizyonu ortaya koyar.			
ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİK (PASİF)		10.321	0.855
Yöneticim problemler ciddi hale gelene kadar müdahale etmez.	0.854		
Yöneticim harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler.	0.853		
Yöneticimin harekete geçmesi için problemlerin mutlaka kronik hale gelmesi gerekir.	0.807		
Yöneticim "Kırılmadıysa, tamir etme" düşüncesine inanır.	0.746		
ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİK (AKTİF)		8.618	0.765
Yöneticim dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve kural ihlalleri konularında yoğunlaştırır.	0.832		
Yöneticim tüm hataları takip eder.	0.764		
Yöneticim tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıkların üstesinden gelinmesi konusunda toplar.	0.733		
Yöneticim standartları yakalayabilmek için dikkatimi başarısızlıklara yönlendirir.			
KMO			0.965
Bartlett	Ki kare=		12520.102
	SD =		435
	P- değeri =		0.000

Görüldüğü üzere birinci boyutta dönüşümsel liderlik varyansın %48.093'ünü, ikinci boyutta etkileşimci liderlik (Pasif) varyansın %10.321'ini, etkileşimci liderlik (Aktif) varyansın %8.618'ini, toplamda üç boyut varyansın %67.032'sini açıklamaktadır.

Boyutlar yorumlandığında; Dönüşümsel liderlik ölçeğinin 11 ve etkileşimsel liderlik ölçeğinin 8 numaralı maddeleri herhangi bir boyut altında yer almadığı görüldüğünden analizden çıkarılmıştır, etkileşimsel liderlik ölçeğinin “koşullu ödül” boyutunda yer alan ve dönüşümsel liderlik ölçeğinin “ilham verici motivasyon, bireysel destek boyutlarındaki ifadelerle benzerlik gösteren ilk dört maddesinin ise dönüşümsel liderlik boyutu altında birleştiği görülmüştür. Liderlik tarzları ölçek maddelerinin güçlü bir biçimde üç boyutta toplandığı ve en düşük faktör yükünün 0.634 olduğu basit bir yapı ortaya çıkmıştır.

Kullanılan çok faktörlü liderlik tarzları ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için gerçekleştirilen istatistiksel veri analizi ile Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları ölçülmüştür. Dönüşümsel liderlik ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.975, etkileşimsel liderlik (Pasif) ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.855 ve etkileşimsel liderlik (Aktif) ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.765 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda ölçekte yer alan maddelerin, ilgili boyutları ölçmekte güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Avolio ve Bass (1999) ölçeğin boyutlarını yeniden değerlendirmek üzere yapmış oldukları çalışmalarında liderlik tarzı ölçek boyutlarının kendi aralarında etkileşim içinde olmaları sebebi ile ölçekte üç boyutlu (Dönüşümsel, Etkileşimsel ve Pasif Liderlik) veya dört boyutlu (Dönüşümcü, Etkileşimci, (Aktif-Pasif) ve Koşullu Ödül) farklı yapılar oluşabileceğini belirtmişlerdir. Bununla beraber araştırmanın amacına uygun olarak fayda sağlayacağı düşünülürse boyutların orijinaline uygun olarak ayrı birer faktör olarak değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir (Avolio, Bass ve Jung, 1999; Güleç, 2010). Çalışmada faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapının korunmasına karar verilerek, analizlere dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik (Aktif) ve etkileşimsel liderlik (Pasif) olmak üzere üç boyut üzerinden devam edilmiştir.

5.2.2 Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla yürütülen faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi uygulanmış, KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olduğu ve Bartlett testi sonucunun da 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (KMO=0,939, X^2 Bartlett test (66) =5634.112, $p=0,000$). Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak, sorular analiz edilmiştir. Yapılan faktör analiz sonucunda “1”’in üzerinde öz değere sahip tek boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Elde edilen verilerin tek boyutta varyansın %69.027’sini açıkladığı görülmüştür. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin güvenirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,95 olarak ölçülmüştür.

Tablo 5.3: Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlik
Örgütüm, kaybetmemek için sonuna kadar direnç gösteren bir kurumdur.	0.868	69.027	0.959
Örgütüm çabuk harekete geçer	0.861		
Örgütüm farklı çözüm yolları üretmeyi başarır.	0.854		
Örgütüm, kolaylıkla etkilenmeyen güçlü bir kurumdur.	0.848		
Örgütüm, yapılması gerekenleri tüm çalışanların kenetlenerek yaptığı bir kurumdur	0.846		
Örgütüm, pes etmeden yoluna devam eden bir kurumdur.	0.839		
Örgütüm tüm çalışanlarıyla bir bütün olarak hareket etmeyi başarır.	0.839		
Örgütüm, oluşabilecek her türlü durumu atlayabilecek güce sahip bir kurumdur.	0.827		
Örgütüm yapılması gerekenleri hızlı bir biçimde yapar.	0.824		
Örgütüm gereken her türlü kaynağı kullanabilecek güçte bir kurumdur.	0.797		
Örgütüm alternatifler geliştirerek olumsuz koşullardan fayda sağlamaya çalışan bir kurumdur.	0.790		
Örgütüm dik bir duruş sergileyerek konumunu korumayı başarır.	0.770		
KMO			0.939
Bartlett	Ki kare =	5635.112	
	SD =	66	
	P- değeri =	0.000	

Kantur ve İşeri-Say tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış ölçeğin üç boyutlu yapısına uygun olmayan bu bulgunun değerlendirilmesinde öncelikle örneklemin hacminin yeterliği kontrol edilmiştir. Ölçekte yer alan madde sayısı (12) örneklem büyüklüğünün yaklaşık 40 katı (466) ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde genel kabul gören 1:5 oranını sağladığından örneklemin hacimsel olarak yeterli olduğu

görülmekte, bunun yanı sıra teknik olarak her boyutu ölçmeye yönelik en az üç tane madde yer alması koşulunu sağlaması sebebi ile yeterli olduğu kabul edilmektedir (İstmer, 2023).

Örgütsel dayanıklılık ölçeği faktör açıklama düzeyinin (%69.027), ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığının (α : 0.959) ve maddelere ait en düşük faktör yükünün (0.770) olması sebebi ile ölçekte yer alan ifadelerin tek boyutta kavramı açıklamakta yeterli olduğu, orijinal ölçekle farkın örneklemin niteliğinden kaynaklandığı, örneklem açısından ifadelerin benzer algılandığı veya yeterince ayrıışmadığı kabul edilmiştir.

5.2.3 Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Öncelikle ölçekte bulunan ters kodlanması gereken ifadeler düzeltilmiş ardından verilerin faktör analizi için uygunluğu değerlendirilmiştir. Eldeki verilerin faktör analizine uygunluğunun testi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi uygulanarak gerçekleştirilmiştir., Analiz sonucunda KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olduğu ve Bartlett testi sonucunun da 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (KMO=0,954, X^2 Bartlett test (378) =9186.309, $p=0,000$). Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak, ölçek maddeleri analiz edilmiştir. Yapılan faktör analiz sonucunda öz değeri “1”in üzerinde değer alan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörler “Katılım”, “Tutarlılık” ve “Misyon” olarak ifade edilmiştir. Örgüt kültür ölçeği faktör analizine ilişkin istatistiki sonuçlar Tablo 5.4’te paylaşılmaktadır.

Tablo 5.4: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlik
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (KATILIM)			
Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0.900	45.154	0.957
Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0.861		
Çalışanlara kendi islerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0.847		
Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0.834		
Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0.829		
İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0.768		
İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0.761		
Problemli konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0.757		
Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0.747		
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0.742		
İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	0.691		
Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0.662		
Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	0.639		
Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	0.629		
İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0.596		
İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	0.499		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (TUTARLILIK)			
İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur. (R)	0.771	11.541	0.835
İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur. .(R)	0.764		
Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. .(R)	0.749		
Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. (R)	0.731		
Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir. .(R)	0.720		
Farklı bolümler (departmanlar) arasında iş birliği yapılamamaktadır.(R)	0.649		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (MİSYON)			
Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	-0.848	5.455	0.903
Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	-0.799		
Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır	-0.743		
Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	-0.716		
Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	-0.713		
Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	-0.712		
KMO			0.954
Bartlet	Ki kare=	9186.309	
	SD =	378	
	P- değeri =	0.000	

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç boyutlu yapıda bazı maddelerin birden fazla faktöre yükleme yaptıkları görülmüştür. Faktörleri daha kolay yorumlayabilmek adına iki kez “Varimax döndürme” uygulanmış ve birden çok faktöre yükleme yapan maddeler arasında faktör yük değerlerinin en az “0,10” fark olmasına dikkat edilerek, faktör yük değerleri “0.499” değerinin altında kalan yedi madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin 20-21-22-23-25-27 ve 31 numaralı maddelerinin çıkarılması sonrasında tekrarlanan analiz neticesinde; faktör yükü 0.499 – 0.900 aralığında değişen yirmi dokuz maddenin üç boyut altında birleştiği basit bir yapıya ulaşılmıştır.

Bu basit yapıda katılım faktörünün, faktör açıklama düzeyi (% 45.154), ölçek maddelerinin iç tutarlılığı (α : 0.957) ve maddelere ait en düşük faktör yükü (0.499); tutarlılık faktörünün faktör açıklama düzeyi (% 11.541), ölçek maddelerinin iç tutarlılığı (α : 0.835) ve maddelere ait en düşük faktör yükü (0.649); misyon faktörünün faktör açıklama düzeyi (% 5.455), ölçek maddelerinin iç tutarlılığı (α : 0.903) ve maddelere ait en düşük faktör yükü (-0.712); üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise (%62.151) olarak tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında üç ölçekte yer alan ifadelerin ilgili oldukları kavramları açıklamakta yeterli oldukları kabul edilmiştir.

5.3 GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Ölçek güvenirliği test edilirken en önemli konulardan biri ölçek maddelerinin belirlenen kavramı ölçmekte ne derece başarılı olduğunu gösteren (Ölçek maddelerinin iç tutarlılığı) güvenirlik analizleridir. Ölçek tutarlılığını ve seçilen örneklemin evreni ne derece temsil ettiğini rakamsal olarak ifade etmekte sıklıkla kullanılan Cronbach alfa katsayısının sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda en az 0.60’ın üzerinde olması istenir (Ural ve Kılıç, 2005). Bununla beraber ideal olarak istenen alfa katsayısının 0.70’in üzerinde olmasıdır. (Field, 2005; DeVellis, 2012). Araştırmada faktör analizi sonuçlarına göre elde boyutların iç tutarlılığını ölçmekte referans alınan Cronbach alfa katsayı aralıkları ve tüm boyutların güvenirlik düzeyini gösteren sonuçlar aşağıda tablo şeklinde bir arada verilmektedir.

Cronbach alfa (α)

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ Güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ Düşük güvenilirlik düzeyinde

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ Oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ Yüksek güvenilirlik düzeyinde

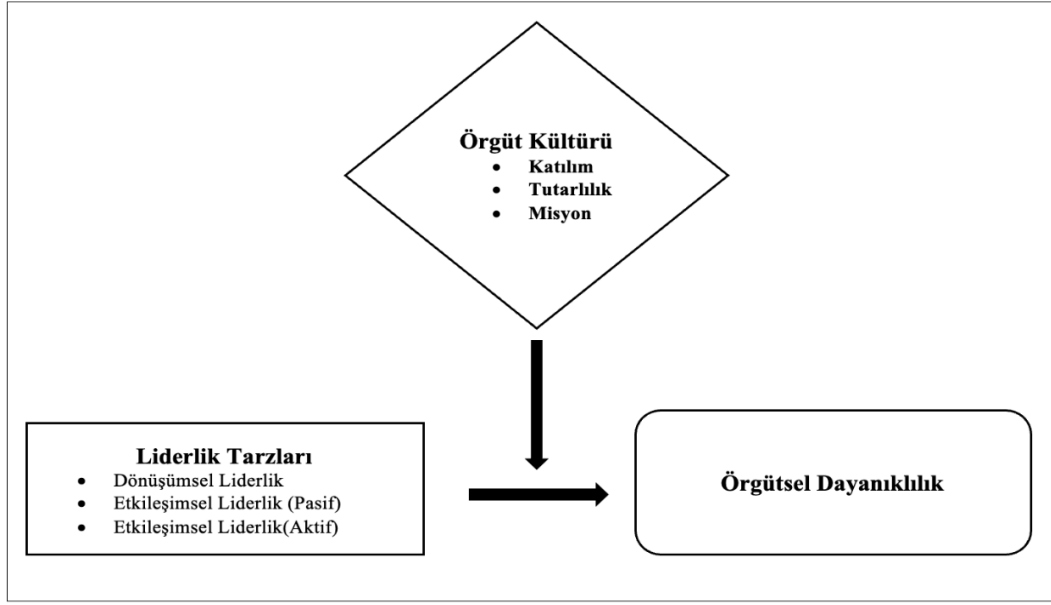
Tablo 5.5: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları.

	Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları (α)
Liderlik Tarzı	0.946
Dönüşümsel Liderlik	0.975
Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	0.855
Etkileşimsel Liderlik (Aktif)	0.765
Örgütsel Dayanıklılık	0.959
Örgüt Kültürü	0.937
Örgüt Kültürü (Katılım)	0.957
Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	0.835
Örgüt Kültürü (Misyona)	0.903

Tablo 5:5'te görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçme araçları 0.765 ile 0.975 aralığında güvenilirlik düzeyinde değerlere sahiptir. Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde ölçme araçlarının ilişkin oldukları boyutları yüksek güvenilirlik düzeyinde açıklamakta yeterli olduğu tespit edilmiştir.

5.4 YENİLENMİŞ ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Ölçme araçlarının yeterliliğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre öncelikle araştırma modeli ve ön hipotezlerinin tekrar gözden geçirilmesi gerekmiştir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkileri göstermek üzere yenilenen araştırma modeli şekil 5.1'de gösterilmektedir.



Şekil 5.1: Yenilenmiş Araştırma Modeli.

Araştırma sorularının cevaplarına ulaşmak için Şekil 5.1’ de verilen yenilenmiş araştırma modeli esas alınarak araştırma ön hipotezleri aşağıda görüldüğü şekilde yeniden düzenlenmiştir:

H1: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2: Etkileşimsel liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Etkileşimsel liderliğin (Aktif) örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Örgüt kültürünün, dönüşümsel liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici etkisi vardır.

H4_a: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü katılım boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H4_b: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H4_c: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü misyon boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H5: Örgüt kültürünün, etkileşimci liderlik (Pasif) ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici etkisi vardır.

H5_a: Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü katılım boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H5_b: Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H5_c: Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü misyon boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H6: Örgüt kültürünün, etkileşimci liderlik (Aktif) ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici etkisi vardır.

H6_a: Etkileşimci liderliğin (Aktif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü katılım boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H6_b: Etkileşimci liderliğin (Aktif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H6_c: Etkileşimci liderliğin (Aktif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü misyon boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

Araştırma verileri ile gerçekleştirilecek istatistiki analizler, değişkenlere ilişkin verilere ait dağılımın normal olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu sebeple ön analiz sürecinde dağılımın normalliği değerlendirilir (Pallant, 2017). Birçok kaynakta normal dağılım varsayımının değerlendirilmesinde “çarpıklık ve basıklık” değerlerinin esas alınmasının doğru bir yaklaşım olacağı belirtilmektedir. +1.50 ve -1.50 arası arasında yer alan değerler normal dağılım kuralının ihâl edilmediği şeklinde kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra veri setinde uç değerlerin olup olması ortalamasının %5 altında ve üstünde yer alan kırpılmış değerlerle ortama değerlerin karşılaştırılması ve uç değerler ile ortalama değerlerin birbirine yakınlığının kontrol edilmesi dağılımın normalliğinin değerlendirilmesinde faydalı olacaktır. (Tabachnick ve Fidell, 2013; Pallant, 2017).

Araştırma hipotezlerinin doğrulanmasına yönelik istatistiki testlere karar vermek için öncelikle araştırma değişkenlerinin normal dağılıp dağılmadığı; çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılarak değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo:5.6’ da paylaşılmıştır.

Tablo 5.6: Araştırma Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık Analizi Sonuçları.

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama	Kırpılmış Değer (%5)
Dönüşümsel Liderlik	466	-0.825	0.414	81,8326	82,8908
Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	466	0.302	-0.557	10,9185	10,8283
Etkileşimsel Liderlik (Aktif)	466	-0.504	-0.112	10,4442	10,5358
Örgüt kültürü (Katılım)	466	-0.391	-0.158	54,9077	55,2051
Örgüt kültürü (Tutarlılık)	466	-0.297	-0.150	19,2361	19,3536
Örgüt kültürü (Misyon)	466	-0.537	0.086	21,0451	21,2225
Örgütsel Dayanıklılık	466	-0.760	0.561	3,7162	3,7639

Tablo:5.6’da yer alan çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.50 ve -1.50 arasında, ortalama değerler ile kırılmış değerlerin birbirine yakın olduğu ve veri setinde uç değerlerin bulunmadığı görülmüştür. Histogram ve saçılım grafikleri de incelenerek tamamlanan ön analiz sonuçları dağılımın normallüğünün ihlal edilmediğini göstermektedir. Bu sebeple araştırmanın bundan sonraki kısmına parametrik testler kullanılarak devam edilmiştir.

5.5 KORELASYON ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik (Pasif), etkileşimsel liderlik (Aktif), örgüt kültürü (Katılım), örgüt kültürü (Tutarlılık), örgüt kültürü (Misyon) ve örgütsel dayanıklılık değişkenleri arasındaki ilişkiler “Pearson Korelasyon Analizi” ile test edilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı (r), -1 ve +1 arasında değerler almakta ve önünde gelen işaret (+ /-) ilişkinin yönü hakkında bilgi vermektedir. İlişkinin gücü aşağıda yer alan korelasyon katsayısı değerlendirme ölçütleri esas alınarak $P < 0,05$ anlamlılık seviyesinde test edilmiştir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

İlişki yok	$r = 0.00$
Düşük seviyede ilişki	$r = 0.00 - 0.29$
Orta seviyede ilişki	$r = 0.30 - 0.69$
Yüksek seviyede ilişki	$r = 0.70 - 0.99$
Mükemmel seviyede ilişki	$r = 1$

Tablo 5.7: Araştırma Değişkenleri Korelasyon Analizi Sonuçları.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Dönüşümsel Liderlik	1						
2. Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	-0.330 ^{**}	1					
3. Etkileşimsel Liderlik (Aktif)	0.441 ^{**}	0.036	1				
4. Örgüt Kültürü (Katılım)	0.657 ^{**}	-0.257 ^{**}	0.334 ^{**}	1			
5. Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	0.236 ^{**}	-0.499 ^{**}	0.018	0.192 ^{**}	1		
6. Örgüt Kültürü (Misyona)	0.683 ^{**}	-0.265 ^{**}	0.416 ^{**}	0.729 ^{**}	0.301 ^{**}	1	
7. Örgütsel Dayanıklılık	0.681 ^{**}	-0.213 ^{**}	0.339 ^{**}	0.717 ^{**}	0.273 ^{**}	0.719 ^{**}	1

Not: **p<0.01 *p<0.05

Tablo 5.7’de gösterilen Pearson korelasyon analiz sonuçlarına göre;

Dönüşümsel liderlik değişkeni ile örgütsel dayanıklılık değişkeni arasında pozitif yönlü 0.681 kuvvetinde bir korelasyon vardır. Korelasyon katsayısının (0.681) sağ üst köşesinde yer alan (**) işaretten istatistiki olarak <0,01 seviyesinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümsel liderlik değişkeni ve örgüt kültürü misyon değişkeni arasında <0.01 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü 0.683 kuvvetinde bir korelasyon bulunduğu görülmüştür. 0.441 korelasyon katsayısı dönüşümsel liderlik ile aktif etkileşimsel liderlik arasında <0.01 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü orta kuvvette bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Dönüşümsel liderlik değişkeni ve örgüt kültür (katılım) değişkenleri arasında <0.01 anlamlılık seviyesinde 0.657 kuvvetinde pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu korelasyon katsayısından anlaşılmaktadır. Dönüşümsel liderlik değişkeni ve örgüt kültürü (katılım) değişkeni arasında <0.01 anlamlılık seviyesinde 0.236 kuvvetinde pozitif yönlü korelasyon saptanmıştır. Dönüşümsel liderlik değişkeni ile etkileşimsel liderlik (pasif) arasında <0.01 anlamlılık seviyesinde orta kuvvette negatif bir ilişki olduğu -0.330 korelasyon katsayısıyla tespit edilmiştir.

Pasif etkileşimsel liderlik değişkeni ile örgüt kültürü (tutarlılık) değişkenleri arasında <0.01 anlamlılık seviyesinde -0.499 kuvvetinde negatif yönlü korelasyon bulunmuştur. Pasif etkileşimsel liderlik değişkeni ile örgüt kültürü (katılım) değişkeni arasında -0.257 kuvvetinde, örgüt kültürü (misyon) değişkeni arasında -0.265 kuvvetinde ve örgütsel

dayanıklılık değişkeni arasında-0.213 kuvvetinde 0.01 anlamlılık seviyesinde negatif yönde korelasyon tespit edilmiştir.

Aktif etkileşimsel liderlik değişkeni ile örgüt kültürü (katılım) değişkeni arasında 0.334, örgüt kültürü (misyon) değişkeni arasında 0.416 kuvvetinde ve örgütsel dayanıklılık değişkeni arasında 0.339 kuvvetinde 0.01 anlamlılık seviyesinde, pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir.

Örgütsel dayanıklılık değişkeni ile dönüşümsel liderlik değişkeni arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde 0.681 kuvvetinde, örgüt kültürü (katılım) değişkeni arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde 0.717 kuvvetinde ve örgüt kültürü (misyon) değişkeni arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde 0.719 kuvvetinde güçlü ve pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir. Örgütsel dayanıklılık değişkeni ile örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeni arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde 0.273 kuvvetinde (düşük), aktif etkileşimsel liderlik arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde 0.339 kuvvetinde (orta) ve pozitif korelasyon saptanmıştır. 0.01 anlamlılık seviyesinde-0.213 korelasyon katsayısı ile örgütsel dayanıklılık ile güçsüz ve negatif korelasyon içinde olan tek değişkenin ise pasif etkileşimsel liderlik olduğu tespit edilmiştir.

5.6 HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmanın bu kısmında dönüşümsel, pasif etkileşimsel ve aktif etkileşimsel liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan ön analizler homojenlik, normallik ve doğrusallık varsayımları bağlamında verinin regresyon analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Araştırma bağımsız değişkenleri arasında çoklu doğrusallık olup olmadığı ise korelasyon katsayısı, VIF ve Tolerans değerleri kontrol edilerek değerlendirilmiştir.

Regresyon analizleri üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci regresyon modelinde dönüşümsel, pasif etkileşimsel liderlik ve aktif etkileşimsel liderlik bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi, ikinci modelde örgüt kültürü (katılım), örgüt kültürü (tutarlılık) ve örgüt kültür (misyon) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi, üçüncü modelde ise dönüşümsel liderlik, pasif etkileşimsel liderlik, aktif etkileşimsel liderlik, örgüt kültürü (katılım), örgüt kültürü (tutarlılık) ve örgüt kültürü (misyon) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık

bağımlı değişkeni üzerinde etkisi çoklu doğrusal regresyon tekniği ile analiz edilmiştir. Üç regresyon modeline ilişkin analiz sonuçları aşağıda tek tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.8: Regresyon Analizi Sonuçları.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	Std. Hata	t-değeri	p-değeri	VIF
Örgütsel Dayanıklılık	Dönüşümsel Liderlik	0.661	0.002	16.094	0.000	1.457
	Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	0.003	0.008	0.081	0.935	1.176
	Etkileşimsel Liderlik (Aktif)	0.047	0.012	1.215	0.225	1.301
<i>R=0.682</i>	<i>R²=0.465</i>	<i>Düzenlenmiş R²=0.462</i>		<i>F: 134.006</i>	<i>p: 0.000</i>	
Örgütsel Dayanıklılık	Örgüt Kültürü (Katılım)	0.416	0.003	9.703	0.000	2.135
	Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	0.075	0.005	2.429	0.016	1.101
	Örgüt Kültürü (Misyona)	0.393	0.007	8.991	0.000	2.261
<i>R=0.776</i>	<i>R²=0.602</i>	<i>Düzenlenmiş R²=0.559</i>		<i>F: 232.775</i>	<i>p: 0.000</i>	
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler.	β	Std. Hata	t-değeri	p-değeri	VIF
Örgütsel Dayanıklılık	Dönüşümsel Liderlik	0.282	0.002	6.557	0.000	2.341
	Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	0.094	0.007	2.750	0.006	1.482
	Etkileşimsel Liderlik (Aktif)	-0.022	0.010	-0.662	0.508	1.353
	Örgüt Kültürü (Katılım)	0.337	0.003	7.765	0.000	2.391
	Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	0.104	0.006	3.115	0.002	1.406
	Örgüt Kültürü (Misyona)	0.284	0.008	6.120	0.000	2.734
<i>R=0.799</i>	<i>R²=0.638</i>	<i>Düzenlenmiş R²=0.634</i>		<i>F: 135.117</i>	<i>p: 0.000</i>	

Dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik (Pasif) ve etkileşimsel liderlik (Aktif) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkilerinin analiz edildiği birinci regresyon modelinde görüldüğü üzere bağımsız değişkenler, bağımlı değişken üzerindeki değişimin %46'sını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ($R=0.682$; $R^2=0.465$; F değeri=134.006; p değeri:0.000).

Örgütsel dayanıklılık üzerindeki en yüksek varyansı (β :0.661) istatistiki olarak anlamlı bir şekilde açıklayan tek değişken dönüşümsel liderliktir ($R=0.682$; $R^2=0.465$; F değeri=134.006; p değeri=0.000). Pasif etkileşimsel liderlik ($R=0.682$; $R^2=0.465$; F değeri=134.006; p değeri:0.935) ve aktif etkileşimsel liderlik ($R=0.682$; $R^2=0.465$; F değeri=134.006; p değeri:0.225) değişkenlerinin varyansı açıklamakta istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

II. Regresyon modeli ile örgüt kültürü (katılım), örgüt kültürü (tutarlılık) ve örgüt kültür (misyon) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenindeki varyansı açıklama düzeyi analiz edilmiştir.

Tablo 5:8’de görüldüğü üzere ikinci regresyon modelinde yer alan üç bağımsız değişken varyansın %60’ını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ($R=0.776$; $R^2=0.602$; F değeri=232.775; p değeri=0.000). Örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki varyansı anlamlı bir şekilde açıklama düzeyi en yüksek ($\beta:0.416$) olan örgüt kültürü (katılım) bağımsız değişkenidir ($R=0.776$; $R^2=0.602$; F değeri=232.775; p değeri=0.000). Örgüt kültürü (misyon) değişkeni varyansı açıklama değeri ($\beta:0.393$) ile ikinci sırada yer almaktadır ($R=0.776$; $R^2=0.602$; F değeri=232.775; p değeri=0.000). Modeldeki varyansı en düşük seviyede ($\beta:0.075$ - $p:0.016$) açıklayan değişken ise örgüt kültürü (tutarlılık) bağımsız değişkenidir ($R=0.776$; $R^2=0.602$; F değeri=232.775; p değeri=0.016).

Dönüşümsel liderlik, pasif etkileşimsel liderlik, aktif etkileşimsel liderlik, örgüt kültürü (katılım), örgüt kültürü (tutarlılık) ve örgüt kültürü (misyon) değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenindeki varyansı açıklama düzeyi standart çoklu doğrusal regresyon tekniği ile analiz ile edilmiştir. **H1**, **H2** ve **H3** hipotezlerinin test edildiği analiz sonuçları Tablo:5.9’da gösterilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edildiği III. Model dönüşümsel liderlik, pasif etkileşimsel liderlik, aktif etkileşimsel liderlik, örgüt kültürü (katılım), örgüt kültürü (tutarlılık) ve örgüt kültürü (misyon) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenindeki üzerindeki etkilerini yorumlamak için yürütülmüştür.

Kurulan regresyon modelinin, bağımlı değişken üzerindeki etkiyi açıklama gücü $R^2=0.638$ ’dir. Bu değer değişkendeki varyansın %63’ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiğini göstermektedir ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.000).

Tablo 5.8’de gösterildiği gibi modelde bulunan bağımsız değişkenlerden beş tanesi istatistiki olarak anlamlı katkıda bulunmuştur. Bu değişkenler içinde modele en güçlü katkısı ($\beta:0.337$) örgüt kültürü (katılım) değişkeninin yaptığı saptanmıştır ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.000). Örgüt kültürü (misyon) değişkeni katılım değişkeninden

sonra en güçlü katkısı (β :0.284) sağlayan değişkendir ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.000). Dönüşümsel liderlik örgüt kültürü (misyon) değişkenine çok yakın beta değeri ile (β :0.282) modele katkı sunan üçüncü değişkendir ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.000). Bu değişkeni modele ilk üç değişkene göre daha az katkı (β :0.104) sağlayan örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeni takip etmektedir ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.002). İstatistiksel olarak en az katkı (β :0.094) sağlayan değişkenin ise Pasif etkileşimsel liderlik olduğu tespit edilmiştir ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.006).

Birinci modelin örgütsel dayanıklılık değişkenindeki varyansı açıklama seviyesi %46 ($R^2=0.465$) iken üçüncü modelin varyansı açıklama seviyesi %63'e ($R^2=0.638$) yükselmiştir. Örgüt kültürü (katılım, tutarlılık ve misyon) değişkenlerinin modele dahil edilmesinin varyansın açıklanma düzeyini %17 artırdığı görülmektedir. Örgüt kültürü değişkenlerinin dahil edilmesi sonucunda gerçekleştirilen çoklu regresyon modelinde tüm değişkenlerin modele katkı düzeylerinin değiştiği, beta (β) değerlerinde oluşan değişiminden anlaşılmıştır. İlk modeldeki varyansı açıklamakta istatistiki olarak anlamlı bir etkisi (β :0.003- P :935) tespit edilemeyen pasif etkileşimsel liderlik değişkeninin, III. Modelde görüldüğü üzere (p :0.006) anlamlılık düzeyinde, yaklaşık %10 (β :0.094) gibi kayda değer bir etki seviyesine ulaştığı saptanmıştır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende açıkladığı varyansın yanı sıra açıklanan varyans büyüklüklerinin karşılaştırılmasını da mümkün kılmaktadır. Pasif etkileşimsel liderlik değişkenine ait değerlerde meydana gelen bu değişim araştırma sonuçlarını zayıflatmaması için ayrıca değerlendirilmiştir

Literatüre göre çoklu doğrusallık sorunu bağımsız değişkenler arası korelasyonun çok yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Kaynaklara göre korelasyon katsayısının $r=0,90$ üzerinde olması araştırma bağımsız değişkenleri arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir (Pallant, 2017; Vupa ve Gürünlü Alma, 2008). Tolerans değeri bir bağımsız değişkenin, değişkenliğinin ne kadarının modelde yer alan diğer değişkenler tarafından açıklanmadığını göstermekte ve $(1-R^2)$ ile hesaplanmaktadır. 0.20'nin altındaki tolerans değerleri değişkenler arası korelasyonun çok yüksek olduğunu göstermekte ve çoklu

doğrusallık sorununa işaret edebilmektedir. Tolerans değerinin tam tersi olan ($1/\text{Tolerans}$) VIF değerinin 10'un üzerinde olması çoklu doğrusallık olasılığını düşündürmektedir (Pallant, 2017).

Araştırma verilerinin çoklu doğrusallık değerlendirmesinde bağımsız değişkenler arasında en yüksek korelasyonun $r=0.441$, en düşük tolerans değerinin 0.366, en yüksek VIF değerinin 2.734 olduğu ve çoklu doğrusallık problemi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çoklu doğrusallık probleminin bulunmadığı durumlarda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki seviyesinde meydana gelen değişiklikler regresyon analizine dahil edilen bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimi ve aracı veya düzenleyici değişkenin (dolaylı etkiler) varlığını işaret edebilmektedir (Definebusinesssterms, 2023). Başka bir ifade ile bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde yarattığı etki, bağımsız değişkenler arasındaki etkileşime bağlı olarak değişebilmektedir. Literatüre göre araştırma bağımsız değişkenleri arasındaki etkileşim bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde yaptığı etkinin bir kısmının başka bir bağımsız değişken tarafından açıklanmasına bağlı olarak şekillenmektedir. (Tabachnick ve Fidell, 2013; Doğan ve Yılmaz, 2017; Cohen ve Cohen, 1983). Bu bağlamda araştırma değişkenleri arası etkileşimin modele etkisini yorumlamak için kısmi korelasyon katsayıları incelenmiştir.

Tablo:5.9'de görüldüğü üzere III. Modelde diğer bağımsız değişkenlerin etkisi devre dışı bırakıldığında bağımlı değişkende açıklanan varyansı tek başına açıklama gücünü gösteren kısmi korelasyon değerleri değişmiştir. Başka bir ifade ile sıfır dereceli ve kısmi korelasyon sonuçları karşılaştırıldığında modele katılan bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimler bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini artırıp azaltabilmektedir. Bu bağlamda incelendiğinde I. Modelde pasif etkileşimsel liderlik bağımsız değişkeninin açıkladığı varyansın gücü $r=-0.213$ iken tek başına bağımlı değişkendeki varyansı açıklama gücü $r=0.003$ tür. III. Modelde ise $r=0.077$ 'dir. Başka bir ifade ile regresyon modeline katılan örgüt kültürü (Katılım, Tutarlılık, Misyon) değişkenlerinin yarattığı etkileşim, pasif etkileşimsel liderlik bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeninin tek başına açıkladığı varyansın gücünü kayda değer bir düzeyde artırmaktadır.

Tablo 5.9: Regresyon Modeli Kısmi Korelasyon Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması.

I.Regresyon Modeli	Sıfır Dereceli Korelasyon	Kısmi Korelasyon
Dönüşümsel Liderlik	0.681	0.584
Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	-0.213	0.003
Etkileşimsel Liderlik (Aktif)	0.339	0.041
II.Regresyon Modeli	Sıfır Dereceli Korelasyon	Kısmi Korelasyon
Örgüt Kültür (Katılım)	0.717	0.285
Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	0.273	0.071
Örgüt Kültür (Misyona)	0.719	0.262
III.Regresyon Modeli	Sıfır Dereceli Korelasyon	Kısmi Korelasyon
Dönüşümsel Liderlik	0.681	0.184
Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	-0.213	0.077
Etkileşimsel Liderlik (Aktif)	0.339	-0.019
Örgüt Kültür (Katılım)	0.717	0.218
Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	0.273	0.087
Örgüt Kültür (Misyona)	0.719	0.172

Tablo 5.8’ de paylaşılan analiz sonuçları bağlamında hipotezler değerlendirildiğinde;

H1: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Regresyon analiz sonuçları dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi (β :0.282) bulunduğunu göstermektedir ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.000). Bu durumda **H1** hipotezi reddedilememiştir.

H2: Etkileşimsel liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönde etkisi (β :0.094) olduğu tespit edilmiştir ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.006). Bu durumda istatistiki olarak anlamlı bir etkisi söz konusu olmakla beraber etki yönü negatif olduğundan **H2** hipotezi reddedilmiştir.

H3: Etkileşimsel liderliğin (Aktif) örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Aktif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkiyi (β :-0.022) açıklamakta istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.508). Bu sonuçlara göre **H3** hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın bu aşamasında H4, H5, H6 hipotezleri SPSS Process macro (HAYES) analizi uygulanarak test edilmiş ve düzenleyicilik etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Düzenleyici değişken bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde yarattığı etkiyi artırarak, azaltarak ve/veya yönünü sistematik bir şekilde farklılaştıran değişkendir. Başka bir ifade ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini güçlendirip zayıflatılabilmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Cohen ve arkadaşları (2003) bu düzenleyici değişken etkisini oluşturan ilişkileri aşağıda yer aldığı şekilde ifade etmektedirler (Cohen , Cohen, West ve Aiken, 2003):

- a. Artırıcı Etkileşim
- b. Tampon (azaltıcı) Etkileşim
- c. Zıt (yön değiştiren) Etkileşim

Düzenleyici değişken analizlerine geçilmeden önce verilerin uygunluğu için aşağıdaki ön koşulların sağlandığı değerlendirilmiştir.

- a. Bağımsız ve düzenleyici değişken arasında nedensellik bulunup bulunmadığı
- b. Bağımsız ve düzenleyici değişkenler arasında çoklu doğrusallık bulunmadığı
- c. Bağımsız ve düzenleyici değişkenler arasında yüksek korelasyon olmadığı ($r=0.80$ ve üzeri)
- d. Bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin sürekli veya kategorik değişken olabilecekleri
- e. Düzenleyici değişkenin düzenleyici etkisinin analizi için bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpımı yoluyla elde edilerek modele katılacak etkileşim teriminin oluşturulması

Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda belirtilen koşulların sağlandığı görülmüştür, bununla beraber çoklu doğrusallık sorununu tamamen elimine etmek için analizlere başlamadan bağımsız ve düzenleyici değişkenler standardize edilmiştir (Burmanoğlu ve Meydan, 2013).

Araştırma hipotezlerine yönelik analizler alt hipotezler tek tek test edilerek gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

H4: Örgüt kültürünün, dönüşümsel liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici rolü vardır.

H4a: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü katılım boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.10: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.

Etkiler	Etki	SH	t-değeri	P değeri	GA (95%)
Dönüşümsel Liderlik	0.416	0.039	10.684	0.000	[0.339, 0.492]
Örgüt Kültürü (Katılım)	0.841	0.027	3.018	0.002	[0.029, 0.138]
Etkileşim	0.095	0.015	6.341	0.000	[0.065, 0.124]
Doğrudan Düzenleyici Etkiler					
	0.357	0.045	7.847	0.000	[0.267, 0.446]
Örgüt Kültürü (Katılım)	0.478	0.033	14.316	0.000	[0.412, 0.544]
	0.599	0.029	20.104	0.000	[0.541, 0.658]
R ² =0.506 R ² Değişim =0.042 F: 40.210 P: 0.000					

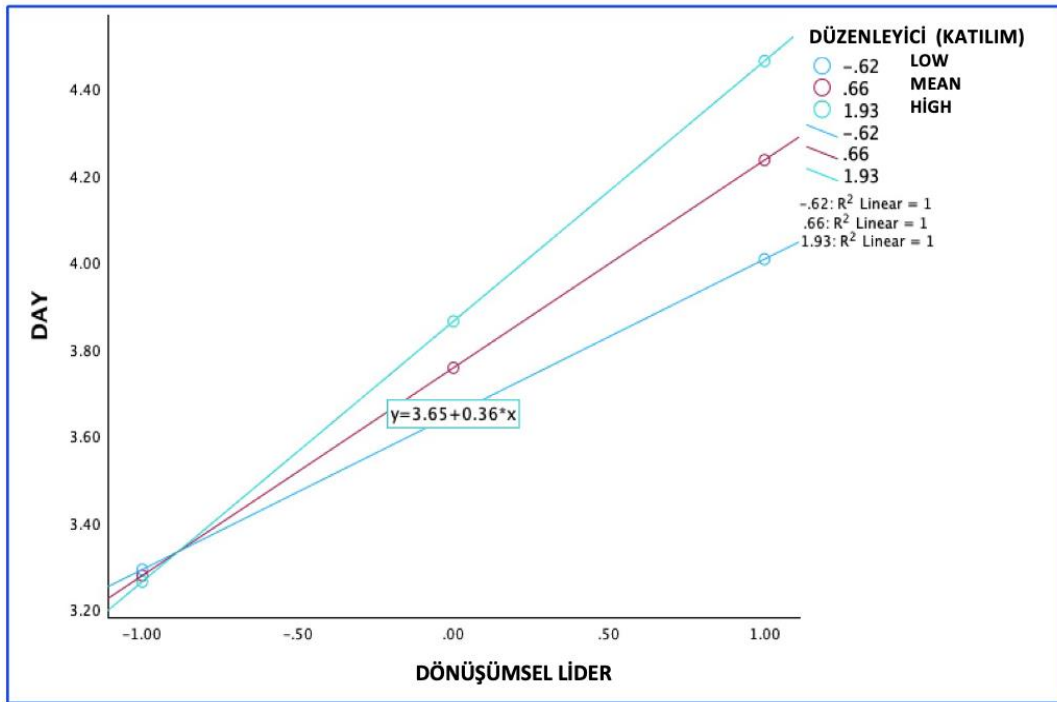
Tablo 5.10’da görüldüğü üzere dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü (katılım) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmeye çalışan regresyon modeline etkileşim teriminin dahil edilmesiyle oluşturulan düzenleyicilik modelinin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F= 158.200 p:0.00, R²=0.506). Model özetinde görüldüğü etkileşim teriminin %95 güven aralığında aldığı değerler [0.065, 0.124], “0” rakamını içermemekte, (p:0.000) anlamlılık değeri (p<0.05) koşulunu sağlamaktadır. Test edilen örgüt kültürü (katılım) değişkeninin düzenleyici değişken olduğu saptanmıştır (β=0.095, SH=0.015, p=0.000). Etkileşim terimi etki katsayısının (β=0.095) pozitif olduğu görülmüş ve dönüşümsel liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasında önceden var olan ilişkiye %4 pozitif katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (F= 40.210, p:0.00, R²=0.506, R²Değişim =0.042).

Örgüt kültürü (katılım) değişkeninin doğrudan düzenleyici etkisi incelendiğinde:

Görüldüğü üzere örgüt kültürü (katılım) değişkeninin ortalamanın bir standart sapma altında aldığı değer dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisine anlamlı bir katkı

yapmaktadır ($\beta=0.357$, $SH=0.045$, $p=0.000$). Katılım düzeyi ortalamaya ulaştığında anlamlı etkisinin artarak devam ettiği ($\beta=0.478$, $SH=0.033$, $p=0.000$), ortalamanın bir standart sapma üstüne ulaştığında ise anlamlı etkisinin en üst seviyeye yükseldiği görülmüştür ($\beta=0.599$, $SH=0.029$, $p=0.000$).

Düzenleyici değişkenin gücü regresyon doğrusu ile de yorumlanabilmektedir. İlişkinin gücü arttıkça regresyon doğrusunun eğimi artmakta ve dikleşmekte, zayıfladıkça eğimi azalıp yataya yaklaşmaktadır. Örgüt kültürü (katılım) değişkenin düzenleyicilik rolü Şekil 5. 2’de yer alan grafikte görselleştirilmiştir Katılımın en düşük düzeyi olan -0.62 değerinde ilişkinin gücünün zayıf olduğu regresyon doğrusunun, daha yatay bir görünüme sahip olduğu, 0.66 ortalama seviyesinde ilişkinin gücünün arttığı, doğrunun eğiminin arttığı; 0.193 seviyesine ulaştığında ise ilişkinin gücünün en üst seviyeye ulaştığı ve doğrunun eğiminin dikey eksene yaklaştığı görülmektedir.



Şekil 5.2: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.

Bu tespitler doğrultusunda örgüt kültürü (katılım) düzenleyici bir değişken olduğu, katılım düzeyinin düşük seviyelerinde dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki gücünün azaldığı, katılım düzeyinin yüksek seviyelerinde bu ilişki üzerindeki gücünün arttığı saptanmış ve H4a: hipotezi reddedilememiştir.

H4b: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü tutarlılık boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.11’te görüldüğü gibi dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü (tutarlılık) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan regresyon modeline etkileşim teriminin dahil edilmesiyle oluşturulan düzenleyicilik modeli %90 güven aralığında anlamlıdır ($F= 135.284$, $p:0.056$, $R^2=0.467$). Model özetinde görüldüğü üzere etkileşim terimi ($p:0.056$) anlamlılık değeri ile %90 güven aralığında ($p<0.05$) anlamlılık düzeyindedir. Bu sonuçla test edilen örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeninin, %90 güven aralığında düzenleyici değişken olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.024$, $SH=0.012$, $p=0.056$). Etkileşim terimi etki katsayısının pozitif olduğu dönüşümsel liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiye %04 pozitif katkıda bulunduğu ve bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir ($F= 3.6445$, $p:0.056$, $R^2=0.467$, $R^2\text{Değişim}=0.004$).

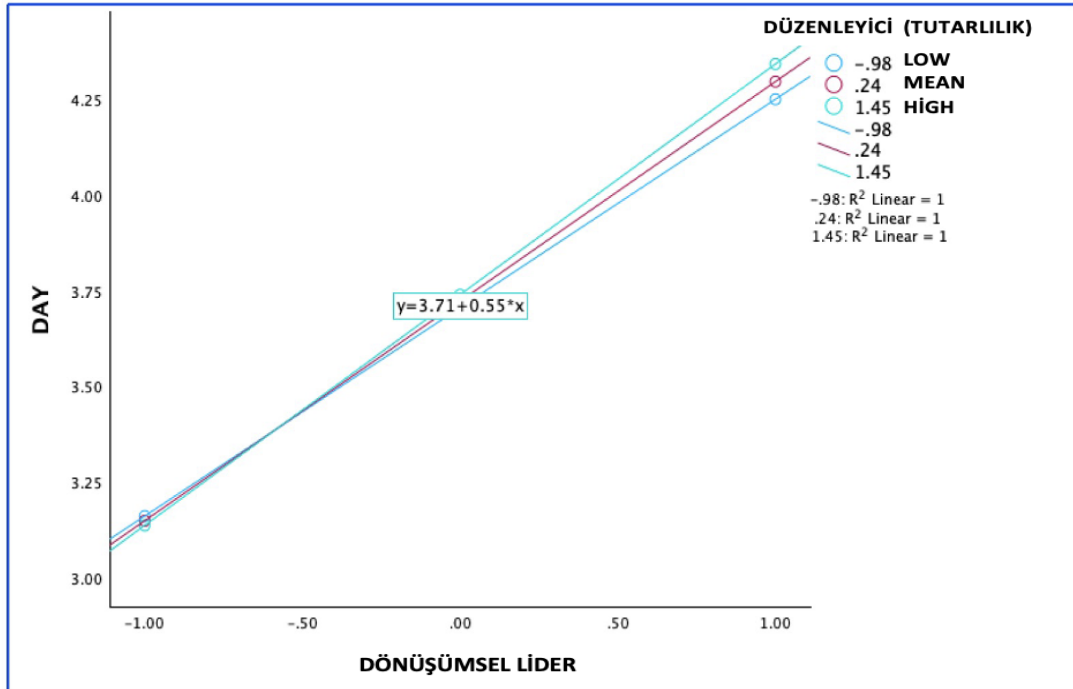
Tablo 5.11: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Tutarlılık) Değişkeni Düzenleyicilik Analizi.

Etkiler	Etki	SH	t-değeri	P değeri	GA (95%)
Dönüşümsel Liderlik	0.569	0.030	18.565	0.000	[0.508, 0.629]
Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	0.014	0.025	0.555	0.5791	[-0.035, 0.063]
Etkileşim	0.024	0.012	1.909	0.056	[-0.007, 0.048]
Doğrudan Düzenleyici Etkiler					
	0.545	0.035	15.281	0.000	[0.475, 0.615]
Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	0.574	0.030	19.111	0.000	[0.515, 0.633]
	0.603	0.031	19.074	0.000	[0.541, 0.666]
$R^2=0.467$ $R^2\text{Değişim}=0.004$	$F: 3.6445$ $P: 0.056$				

Örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeninin doğrudan düzenleyicilik etkisi değerlendirildiğinde:

Örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeni aldığı ortalama değer ile dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisine istatistiki olarak anlamlı bir katkı yapmaktadır ($\beta=0.574$, $SH=0.030$, $p=0.000$). Örgüt kültürü (tutarlılık) düzeyi düştüğünde anlamlılığın devam ettiği fakat dönüşümsel liderliğin etkisinin azaldığı görülmektedir ($\beta=0.545$, $SH=0.035$, $p=0.000$). Örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeni ortalamanın üzerine yükseldiğinde ise etkisinin arttığı anlaşılmıştır ($\beta=0.603$, $SH=0.031$, $p=0.000$). Örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeninin

doğrudan düzenleyicilik etkisi Şekil 5.3'te grafik şeklinde paylaşıldığı üzere -0.98 ile ortalamanın altında iken regresyon doğrusunun eğimi azdır. 0.24 ortalama değerine ulaştığında eğimi artmakta ve 1.45 değerinde en yüksek seviyeye ulaşmaktadır.



Şekil 5.3: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Tutarlılık) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.

Özetle örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeninin düzenleyici bir değişken olduğu, tutarlılık düzeyinin ortalamanın altında ve ortalamanın üstünde aldığı değerlerin anlamlı olduğu, bununla beraber tutarlılığın düşük seviyelerinde dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki gücünün zayıfladığı, tutarlılık yüksek seviyelerine doğru arttığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları doğrultusunda H4_b hipotezi reddedilememiştir.

H4_c: Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü misyon boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü (misyon) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek üzere oluşturulan regresyon modeline etkileşim teriminin dahil edilmesiyle tasarlanan düzenleyicilik modeli analiz sonuçları Tablo 5.12'de paylaşılmıştır. Görüldüğü üzere model istatistiki olarak anlamlıdır (F=149.163, p:0.000, R²=0.492). Etkileşim terimi %95 güven aralığında, [0.048, 0.110] "0" içermemekte ve (p:0.000) değeri ile (p<0.05) anlamlılık seviyesindedir. Test edilen örgüt kültürü (misyon)

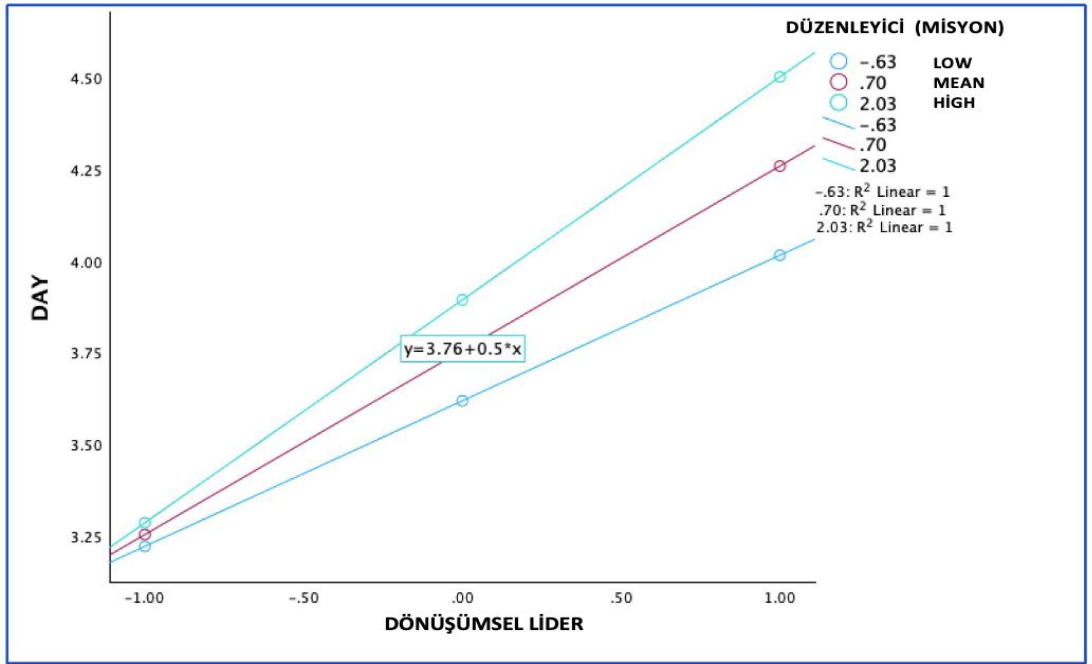
değişkeninin düzenleyici değişken olduğu kanıtlanmıştır ($\beta=0.079$, $SH=0.015$, $p=0.000$). Etkileşim terimi etki katsayısı pozitif olduğundan dönüşümsel liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında önceden var olan ilişkiye yaklaşık %3 pozitif katkıda bulunduğu ve mevcut ilişkiyi güçlendirdiği saptanmıştır ($F=25.857$, $p:0.000$, $R^2=0.492$, $R^2\text{Değişim}=0.028$).

Tablo 5.12: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Misyon) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.

Etkiler	Etki	SH	t-değeri	P değeri	GA (95%)
Dönüşümsel Liderlik	0.447	0.041	10.918	0.000	[0.367, 0.528]
Örgüt Kültürü (Misyon)	0.103	0.029	3.494	0.000	[0.045, 0.161]
Etkileşim	0.079	0.015	5.085	0.000	[0.048, 0.110]
Doğrudan Düzenleyici Etkiler					
	0.397	0.048	8.258	0.000	[0.303, 0.492]
Örgüt Kültürü (Misyon)	0.503	0.034	14.496	0.000	[0.435, 0.571]
	0.609	0.030	19.691	0.000	[0.548, 0.669]
$R^2=0.492$	$R^2\text{Değişim}=0.028$	$F: 25.857$	$P: 0.000$		

Örgüt kültürü (misyon) değişkenin doğrudan düzenleyicilik etkisi incelendiğinde:

Örgüt kültürü (misyon) değişkeninin ortalamanın bir standart sapma altında aldığı değer için dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisine anlamlı bir katkı yaptığı görülmüştür ($\beta=0.397$, $SH=0.048$, $p=0.000$). Misyon düzeyi ortalama değere ulaştığında anlamlı etkisinin artarak devam ettiği ($\beta=0.503$, $SH=0.034$, $p=0.000$) ve ortalamanın bir standart sapma üstüne ulaştığında ise anlamlı etkisinin en üst seviyeye yükseldiği görülmüştür ($\beta=0.609$, $SH=0.030$, $p=0.000$).



Şekil 5.4: Dönüşümsel Liderlik Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Misyon) Değişkeni Düzenleyicilik Analiz Grafiği.

Örgüt kültürü (misyon) değişkeninin düzenleyicilik rolü Şekil 5.4'te yer alan grafikte görselleştirilmiştir. Katılım düzeyi, ortalama değer olan 0.70'in altına düştüğünde ilişkinin gücünün zayıfladığı, - 0.63 değerinde regresyon doğrusunun X eksenine yaklaştığı daha yatay bir görünüme sahip olduğu, ortalamanın üzerinde 2,03 değerine ulaştığında ise ilişki gücünün arttığı, doğrunun eğiminde oldukça artış olduğu ve dikey eksene yaklaştığı görülmektedir.

Elde edilen analiz sonuçlarından hareketle örgüt kültürü (misyon) değişkeninin düzenleyici bir değişken olduğu, misyon düzenleyici değişkeninin ortalama değerinin, ortalamanın altında ve üstünde aldığı değerlerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki gücünün misyon değişkeninin düşük düzeylerinde zayıfladığı; yüksek düzeylerine doğru arttığı tespit edilmiş ve H4_c hipotezi reddedilememiştir.

H4_a, H4_b ve H4_c **alt** hipotezleri düzenleyicilik rolü açısından test edilerek üç hipotezin de desteklendiği tespit edildiğinden; araştırmanın **“H4: Örgüt kültürünün, dönüşümsel liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici rolü vardır.”** ana hipotezi reddedilememiştir.

H5: Örgüt kültürünün, etkileşimli liderlik (Pasif) ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici rolü vardır.

H5a: Etkileşimli liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü katılım boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Pasif etkileşimsel liderlik, örgüt kültürü (katılım) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek üzere oluşturulan regresyon modeline etkileşim teriminin dahil edilmesiyle yürütülen düzenleyicilik modeli analiz sonuçları Tablo 5.13'te gösterilmiştir. Model istatistiki olarak anlamlıdır (F.69.978 p:0.000, $R^2=0.312$). Etkileşim teriminin %95 güven aralığında "0" içermediği [0.194, 0.264] ve (p:0.000) anlamlılık değeri ile (p<0.05) düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu tespit ile örgüt kültürü (katılım) değişkeninin düzenleyici değişken olduğu kanıtlanmıştır ($\beta=0.229$, SH=0.017, p=0.000). Etkileşim terimi etki katsayısı pozitif olduğundan pasif etkileşimsel liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında önceden var olan ilişkiye %25 pozitif katkısının bulunduğu ve mevcut ilişkiyi güçlendirdiği görülmüştür (F.168.316, p:0.000, $R^2=0.312$, R^2 Değişim =0.250).

Tablo 5.13: Etkileşimli Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.

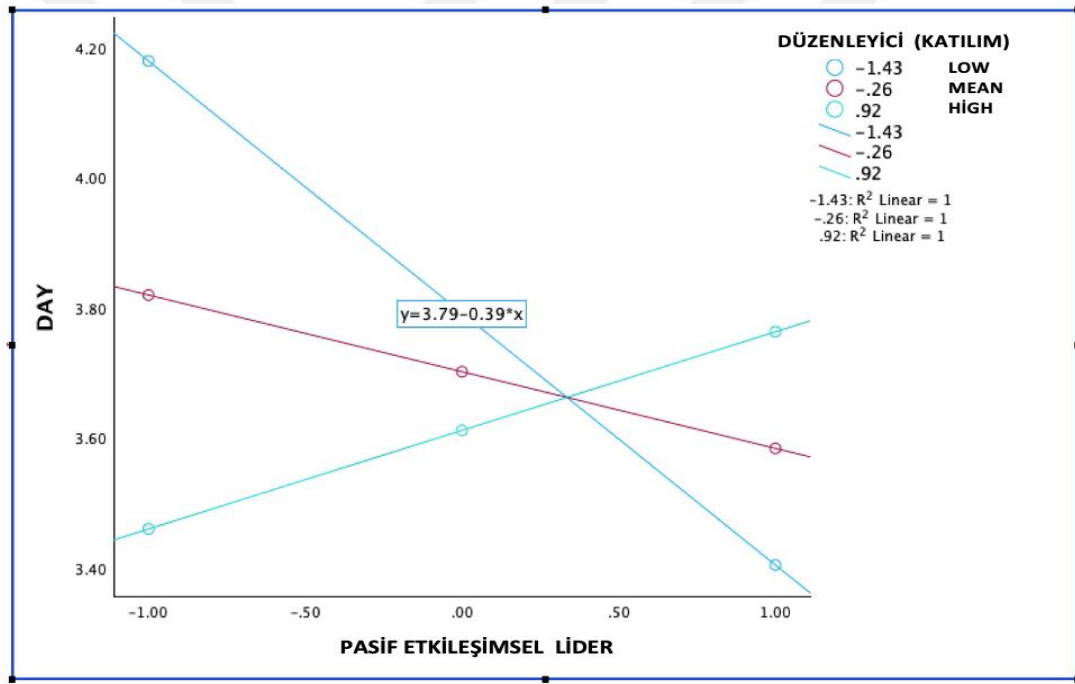
Etkiler	Etki	SH	t-değeri	P değeri	GA (95%)
Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	-0.059	0.034	-1.708	0.088	[-0.126, 0.008]
Örgüt Kültürü (Katılım)	-0.076	0.031	-2.473	0.013	[-0.137, -0.015]
Etkileşim	0.229	0.017	12.975	0.000	[0.194, 0.264]
Doğrudan Düzenleyici Etkiler					
	-0.387	0.036	-10.631	0.000	[-0.459, -0.315]
Örgüt Kültürü (Katılım)	-0.117	0.033	-3.518	0.000	[-0.183, -0.052]
	0.151	0.042	3.593	0.000	[0.068, 0.234]
$R^2=0.312$ R^2 Değişim =0.250	F:168.366 P: 0.000				

Örgüt kültürü (katılım) değişkeninin doğrudan düzenleyicilik etkisi incelendiğinde:

Örgüt kültürü (katılım) değişkeninin aldığı ortalama değer, pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönde

olduğunu göstermiştir ($\beta=-0.117$, $SH=0.033$, $p=0.000$). Ortalamanın bir standart sapma altına inildiğinde anlamlı etkisinin negatif yönde yükseldiği ($\beta=-0.387$, $SH=0.036$, $p=0.000$), ortalamanın bir standart sapma üstüne ulaştığında ise anlamlı etkisinin bu kez pozitif yönde yükseldiği görülmüştür ($\beta=0.151$, $SH=0.042$, $p=0.000$).

Örgüt kültürü (katılım) değişkeninin düzenleyicilik rolü Şekil 5.5'te yer alan grafikte görselleştirilmiştir. Katılım seviyesi ortalama değeri olan -0.26' altına düştüğünde ilişkinin gücünün negatif yönde artış gösterdiği, (-1.43) değerine ulaştığında regresyon doğrusunun eğiminin, negatif yönde oldukça dikleştiği görülmektedir. Katılım ortalamasının üzerinde (0.92) değerine yükseldikçe ilişkinin gücünün bu kez pozitif yönde yükseldiği, bununla beraber regresyon doğrusunun eğiminin daha az olduğu görülmüştür.



Şekil 5.5: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.

Özetle örgüt kültürü (katılım) değişkeninin düzenleyici değişken olduğu, katılım düzenleyici değişkeninin ortalama, ortalamanın altında ve üstünde aldığı değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki gücünün katılım düzeyinin düşük seviyelerinde negatif yönde, katılım düzeyinin yüksek seviyelerinde ise pozitif yönde arttığı tespit edilmiştir. Katılım düzeyi azaldıkça pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık ilişkisi üzerindeki negatif yönde etki büyüklüğünün ($\beta=-0.387$,

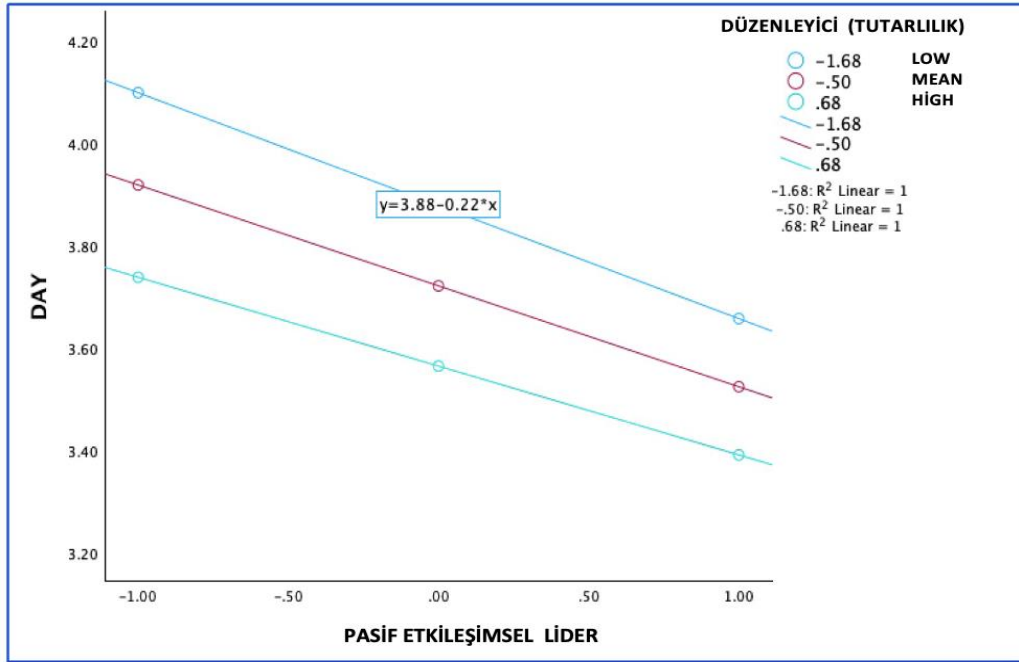
SH=0.036, p=0.000) katılım düzeyi arttıkça ortaya çıkan etki büyüklüğüne ($\beta=0.151$, SH=0.042, p=0.000) oranla daha yüksek olduğu belirlenmiş ve yürütülen düzenleyicilik analizleri sonucunda H5_a hipotezi reddedilememiştir.

H5_b: Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü tutarlılık boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.14: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Tutarlılık) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.

Etkiler	Etki	SH	t-değeri	P değeri	GA (95%)
Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	-0.187	0.046	-4.000	0.000	[-0.279, -0.095]
Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	-0.132	0.034	-3.833	0.000	[-0.200, -0.064]
Etkileşim	0.019	0.021	0.928	0.353	[-0.022, 0.062]
R ² =0.075 R ² Değişim=0.001		F: 0.862	P: 0.353		

Pasif etkileşimsel liderlik, örgüt kültürü (tutarlılık) bağımsız değişkenlerinin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan regresyon modeline etkileşim teriminin ilave edilmesiyle yürütülen düzenleyicilik analizlerinin sonucu Tablo 5.14’te paylaşılmıştır. Düzenleyici ilişkileri test eden araştırma modelinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F: 12.483, p:0.000, R²=0.075). Bununla beraber %95 güven aralığında yürütülen analizde etkileşim teriminin, (p: 0.353) anlamlılık değeri ile, (p<0.05) koşulunu sağlamadığı belirlenmiş ve örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeninin düzenleyici etkisinin bulunmadığı saptanmıştır (F: 0.862, p:0.353, R²=0.075, R² değişim=0.001). Etkileşim terimi güven aralığının [-0.022, 0.062] ile “0” rakamını içermesi de anlamlı olmadığını işaret etmektedir. Örgüt kültürü (tutarlılık) değişkeninin, pasif etkileşimsel liderlik ile örgütsel dayanıklılık ilişkisinde anlamlı bir düzenleyicilik etkisi bulunmadığından doğrudan düzenleyicilik etkisi incelenememiştir.



Şekil 5.6 : Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Katılım) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.

Düzenleyicilik analizi sonuçlarına göre H5_b hipotezi reddedilmiştir.

H5_c: Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü misyon boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Pasif etkileşimsel liderlik ve örgüt kültürü (misyon) bağımsız değişkenlerinin, örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenindeki varyansı açıklama düzeylerini ölçmek üzere oluşturulan regresyon modeline etkileşim teriminin dahil edilmesiyle yürütülen düzenleyicilik modeli analiz sonuçları Tablo 5.15'te yer almaktadır. Etkileşim terimi anlamlılık değerinin ($p:0.000$) ile ($p<0.05$) koşulunu sağladığı %95 güven aralığında aldığı değerlerin "0" içermediği [0.182, 0.249] görülmüş ve istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F.65.516$, $p:0.000$, $R^2=0.282$). Örgüt kültürü (misyon) değişkeninin pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.215$, $SH=0.017$, $p=0.000$). Etkileşim terimi etki katsayısı pozitif olduğundan, pasif etkileşimsel liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasında önceden var olan ilişkiye %24 pozitif katkısının bulunduğu ve mevcut ilişkiyi pozitif yönde güçlendirdiği görülmüştür ($F.158.077$, $p:0.000$, $R^2=0.282$, $R^2\text{Değişim}=0.240$).

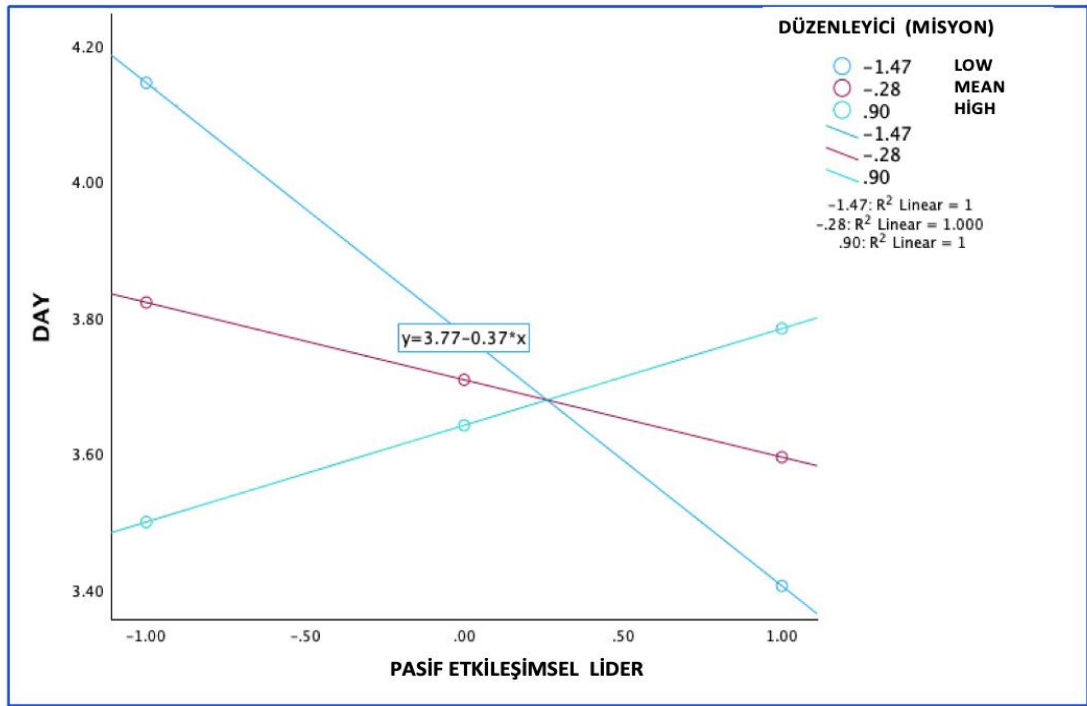
Tablo 5.15: Etkileşimci Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Misyon) Değişkeninin Düzenleyicilik Analizi.

Etkiler	Etki	SH	t-değeri	P değeri	GA (95%)
Etkileşimsel Liderlik (Pasif)	-0.052	0.035	-1.501	0.133	[-0.121, 0.016]
Örgüt Kültürü (Misyon)	-0.056	0.030	-1.865	0.062	[-0.115, 0.003]
Etkileşim	0.215	0.017	12.572	0.000	[0.182, 0.249]
Doğrudan Düzenleyici Etkiler					
	-0.369	0.036	-10.149	0.000	[-0.441, -0.298]
Örgüt Kültürü (Misyon)	-0.113	0.033	-3.362	0.000	[-0.180, -0.047]
	0.142	0.042	3.358	0.000	[0.059, 0.225]
$R^2=0.282$ $R^2\text{Değişim}=0.240$ F:158.077 P: 0.000					

Örgüt kültürü (misyon) değişkeni doğrudan düzenleyicilik etkisi:

Örgüt kültürü (misyon) değişkeninin aldığı ortalama değer pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönde olduğunu göstermiştir ($\beta=-0.1130$, $SH=0.033$, $p=0.000$). Ortalamanın bir standart sapma altına inildiğinde mevcut anlamlı etkinin negatif yönde arttığı ($\beta=-0.369$, $SH=0.036$, $p=0.000$), ortalamanın bir standart sapma üstüne ulaştığında ise bu kez anlamlı fakat pozitif yönde artış olduğu görülmüştür ($\beta=0.142$, $SH=0.042$, $p=0.000$).

Örgüt kültürü (misyon) değişkenin düzenleyici rolüne ilişkin grafik Şekil 5.7’de paylaşılmıştır. Misyon değişkeni değeri, ortalama değer olan -0.28’ in altına düştüğünde ilişkinin gücünün negatif yönde artış gösterdiği, (-1.47) değerinde regresyon doğrusunun eğiminin, negatif yönde dikleştiği izlenmektedir. Katılım ortalamanın üzerinde (0.90) değerine ulaştığında ise ilişkinin gücünün bu kez pozitif yönde arttığı fakat regresyon doğrusunun eğiminin görece daha az olduğu görülmüştür.



Şekil 5.7: Etkileşimsel Liderlik (Pasif) Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinde Örgüt Kültürü (Misyona) Değişkeninin Düzenleyicilik Analiz Grafiği.

Analiz sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse; örgüt kültürü (misyona) değişkeninin düzenleyici değişken olduğu, düzenleyici değişkenin ortalama, ortalama altı ve üstünde aldığı değerlerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki gücünün misyona değişkeni etki düzeyinin düşük seviyelerinde negatif yönde, yüksek düzeylerinde pozitif yönde arttığı saptanmıştır. Misyon değişkeninin farklı seviyelerinde düzenleyicilik etkisinin değiştiği, değişkenin etkisi azaldıkça pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık ilişkisi üzerindeki etki büyüklüğünün ($\beta = -0.369$, $SH = 0.036$, $p = 0.000$), arttıkça ortaya çıkan etki büyüklüğüne ($\beta = 0.142$, $SH = 0.042$, $p = 0.000$) oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yürütülen düzenleyicilik analiz sonuçları H_{5a} hipotezini reddedilememiştir.

Bu aşamada H_{5a} , H_{5b} ve H_{5c} alt hipotezleri düzenleyicilik rolü açısından test edilmiştir. H_{5a} H_{5c} hipotezlerinin desteklendiği H_{5b} hipotezinin desteklenmediği tespit edildiğinden; araştırmanın “**H5: Örgüt kültürünün, etkileşimsel liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici rolü vardır.**” ana hipotezi kısmen reddedilememiştir.

H6: Örgüt kültürünün, etkileşimci liderlik (Aktif) ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici rolü vardır.

H3 hipotezinin testinde aktif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı bir etkisi (β :-0.022) olmadığı görüldüğünden ($R=0.799$; $R^2=0.638$; F değeri=135.117; p değeri=0.508). , örgüt kültürünün bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisine ilişkin analizler yürütülmemiştir. Bu durumda H6 ve alt hipotezleri reddedilmiştir.

Analizleri gerçekleştirilen ön hipotezlerinin test sonuçları aşağıda Tablo: 5.16'da gösterilmiştir.

Tablo 5.16: Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları

H1: Dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	REDDEDİLEMEMİŞTİR
H2: Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
H3: Etkileşimci liderliğin (Aktif) örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
H4: Örgüt kültürünün, dönüşümcü liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici etkisi vardır.	REDDEDİLEMEMİŞTİR
H4 _a : Dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü katılım boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	REDDEDİLEMEMİŞTİR
H4 _b : Dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	REDDEDİLEMEMİŞTİR
H4 _c : Dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü misyon boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	REDDEDİLEMEMİŞTİR
H5: Örgüt kültürünün, etkileşimci liderlik (Pasif) ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici etkisi vardır.	KISMEN REDDEDİLEMEMİŞTİR
H5 _a : Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü katılım boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	REDDEDİLEMEMİŞTİR
H5 _b : Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
H5 _c : Etkileşimci liderliğin (Pasif) örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü misyon boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	REDDEDİLEMEMİŞTİR
H6: Örgüt kültürünün, etkileşimci liderlik (Aktif) ve örgütsel dayanıklılık arasında düzenleyici etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR

5.7 TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde analizler sonucunda elde edilen araştırma bulguları değerlendirilerek gelecekte yapılacak çalışmalar için çıkarımlarda bulunulacak ve öneriler sunulacaktır. Gerek iş yaşamında artan rekabet gerek teknolojik gelişmelerin zorunlu kıldığı gereklilikler gerekse çeşitli sebeplerle artan belirsizlikler, örgütleri ekonomik yaşamlarını sürdürebilmeleri için adeta karşılırlarına çıkacak her durumdan güçlenerek çıkmak, her koşulda dayanıklı olmak zorunda bırakmaktadır. Başka bir ifade ile sürdürülebilir olmaları dayanıklılıkları ile doğru orantılıdır. Dayanıklılık göstererek değişen koşullara uyum sağlamak, bu koşullardan güçlenerek çıkmak birçok faktörle ilişkili olmakla beraber adaptasyon kuramı bu süreçte uygun stratejiler geliştirmek, vaktinde isabetli kararlar almak, uygulanmasını sağlamak noktasında liderlik etkisine dikkat çekmektedir. Örgüt kültürü ise liderin yönetsel becerilerinin dayanıklılığa etkisini artırıp azaltarak dayanıklılık üzerinde rol oynayacak önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Pandemi havayolu operasyonlarını yaklaşık iki sene boyunca adeta durma noktasına getirdiğı, ekonomik sonuçları itibarı ile etkilerinin daha uzun süre devam ettiğı bir süreç olduğu için havayolu işletmeleri açısından ciddi bir dayanıklılık testi olmuştur.

Bu süreçte havayolu işletmeleri tarafından alınan stratejik kararlar, örgütlerin süreci atlatmasının yanı sıra kalıcı birtakım değişiklikler yapmasına da öncü olmuştur. Ücretsiz esnek rezervasyon, hijyen koşulları, ücretsiz izin, esnek çalışma gibi sürece yönelik kolaylaştırıcı kararlar alınırken, yolcu hareketliliğinin durma noktasında ekonomik yaşamlarını e-ticaretin artan etkinliğı ile ilaç, aşı benzeri medikal malzemelerin kargo taşımacılığı ile aşmışlardır. Bu sebeple yolcu uçaklarının kargo uçaklarına dönüştürülmesi, yakıt giderlerini azaltmak adına ağırlıklı olarak dar gövde uçakların kullanılması gibi uzun vadede kalıcı stratejiler benimsemişlerdir. Vaktinde alınan bu ve benzeri stratejik kararlar sektörde yer alan örgütlerin ekonomik anlamda devamlılığı ile ilgilidir.

Bununla birlikte sürecin görünür olmayan ve sektöre özel birtakım gereksinimleri de bulunmaktadır. Havayolları uçuşlara izin verildiğı andan itibaren Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden (SHGM) alınan resmi uçuş izinlerini (permi) ve bir uçağı önceden belirli bir zaman diliminde belirlenmiş hava sahaları ve havaalanlarını kullanabilmesi için verilen izin haklarını (slot) kaybetmemek için yolcu sayısından bağımsız olmak üzere tarifeli

seferlerini gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu duruma ilaveten süreçte uçaklarının emniyet ve uygunluk kapsamında uçuşa elverişliliğini, lisanslı ve sertifikalı çalışanlarının bu evraklarının geçerliliği sağlamak zorundadırlar. Başka bir ifade ile uçaklarını sürekli uçuşa elverişli tutabilmek adına rutin bakımlarını sürdürmek, lisans ve sertifikalı personelini uçuşa hazır tutabilmek için ilgili evrakların geçerliliği dolmadan en az bir kez uçurmak durumundadırlar. Ekonomik anlamda durgunluğun azami seviyede olduğu koşullarda görünmeyen ve yüksek maliyetli bu kalemler ise uçuş emniyetinin gereklilikleri arasındadır. Dolayısı ile sektörde yer alan örgütlerin sürdürülebilirliği iş kolunun doğası gereği içinde bulunulan koşullardan bağımsız olarak emniyet ve güvenlik bağlamında tutarlılık ve devamlılık gerektirmektedir.

Özetle liderler bir yandan uçaklarının ve insan kaynağının kanunlar, yönetmelikler, örgüt uygulamaları çerçevesinde uçuşa uygunluk şartlarını korumak yani standartları koruyacak görev esasına dayanan bir yönetim sergilemek, diğer yanda bu sıra dışı durumu en az zararla aşabilmek adına stratejik kararlar almak, bu süreçte çalışanlarının sağlığa dair ihtiyaçlarını takip etmek sürecin gerekliliklerini hızla gerçekleştirerek çalışanın katılımı ile uygulamak durumunda kalmışlardır. Başka bir ifade ile dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları birlikte veya eş zamanlı gösterilmiştir.

Bu çalışmada yukarıda verilen sektör özellikleri göz önünde bulundurularak öncelikle dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi ardından örgüt kültürünün bu ilişki üzerindeki düzenleyicilik rolü değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarını yorumlarken havayolu sektörünün gerektirdiği lider niteliklerini dikkate almak araştırmanın literatüre yapacağı katkıyı güçlendirecektir. Sektörde faaliyet göstermekte olan örgütler yüksek risk grubunda, hiyerarşik yapının güçlü olduğu mekanik organizasyonlardır. Tanımlayıcı istatistiklerden de anlaşılacağı gibi havacılık sektörünün doğası gereği liderlik etkisinin inceleneceği popülasyon ağırlıklı olarak operasyonel alanda faaliyet göstermektedir. Başka bir ifade ile katılımcıların çoğu ilk kademe yöneticidir. Bu sebeple örnekleme stratejik olarak karar alma noktasında olan orta ve üst kademe liderlere oranla kararların standartlar dahilinde uygulanmasını sağlayacak liderlerin sayıca daha fazla görülmektedir. Bununla beraber gerek karar alma gerekse uygulama alanında faaliyet gösteren liderlerin, içinde bulundukları ortamın sosyo ekonomik şartları, teknolojik gelişme gereklilikleri dışında ulusal ve uluslararası kanun ve kurallarla örülü katı standartlara bağlı

oldukları unutulmamalıdır. Havayolu işletmeleri diğer ekonomik organizasyonlar gibi yaşamlarını sürdürebilmek için belirsizlik ve krizlere direnç göstermek durumundadırlar. Fakat sektörde faaliyet gösteren örgütler bu süreçte emniyet ve güvenlik standartlarını da sağlamak durumundadır. Hatta dayanıklılık yönetimi, başka bir ifade ile ekonomik yaşamlarının devamlılığını sağlama açısından en önemli basamak, emniyet ve güvenliğe dair uygulamaların etkin bir şekilde sürdürülebilir olmasıdır.

Liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık ile ilişkisi ve etkisi konusunda yapılmış araştırma sayısı çok sınırlı olduğundan dayanıklılığa doğrudan ve dolaylı olarak etkisi bulunan kavramlarla ilişkileri konu alan araştırmalar da değerlendirilmiştir. Bu bağlamda farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda çoğunluğunda dönüşümsel liderliğin olumlu etkileri tespit edilmekle birlikte istatistiki olarak anlamlı bulunmadığı çalışmalarda azımsanmayacak ölçüdedir.

Balcı ve Erbay tarafından dönüşümsel liderliğin çeviklik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma sonuçları dönüşümsel liderliğin çevikliği anlamlı bir şekilde etkilediği ve tüm alt boyutları ile pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Balcı ve Erbay, 2021). Yapılan araştırma sonuçları Balcı ve Erbay'ın çalışmaları ile uyumludur. Dönüşümsel liderliğin dayanıklılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de havacılık sektöründe dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel çeviklik ve takım aksaklıkları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırmanın sonuçları her iki liderlik tarzının da örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri bulunduğunu göstermektedir (Karaman, 2021). Araştırma sonuçları Karaman tarafından havacılık sektöründe yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Her iki liderlik tarzının da dayanıklılık üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğu görülmektedir.

Tayvan’da elektronik ve iletişim alanlarında faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilen araştırmada dönüşümsel liderlik davranışının örgütsel yenilikçilik süreçlerine pozitif yönde ve anlamlı katkısı olduğu görülmüştür (Dong, Chee ve Anne, 2003).

Literatürde dönüşümcü liderlik davranışının örgüt performansı üzerinde pozitif etkisi bulunduğu yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Madanchian, Hussein, Noordin ve Taherdoo, 2021). Dönüşümsel liderlik davranışının örgütsel yenilikçilik ve örgüt kültürü

üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sonuçları ise dönüşümsel liderlik davranışı arttıkça yenilikçi tutumların arttığı, dönüşümsel liderlik davranışının örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde anlamlı katkısı bulunduğunu göstermiştir.

Araştırmanın dönüşümsel liderliğe ilişkin bulguları bu araştırmalar ile paralellik göstermektedir.

Sağlık sektöründe yürütülen dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışı ile yenilik performansı ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün araştırıldığı çalışmanın bulgularında dönüşümsel liderlik ve yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu, örgüt kültürü katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon boyutlarının ise bu ilişkide aracılık rolünü olduğunu raporlanmıştır. Etkileşimsel liderlik ve yenilik performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (Korkat, 2019).

Araştırmanın dönüşümsel liderlik ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiye yönelik bulguları bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Bunun yanı sıra örgüt kültürü düzenleyicilik analizleri sonucunda katılım, tutarlılık ve misyon boyutlarının bu ilişkide düzenleyici etkisi bulunduğu görülmüştür.

Mısırdaki askeri malzeme üretimi yapılan farklı fabrikaların sivil çalışanlarının dayanıklılığı ve performansında dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin etkisinin ölçümlendiği bir araştırmanın sonuçlarına göre: etkileşimsel liderlik ile çalışan dayanıklılığı ve performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümsel liderliğin istatistiki olarak çalışan performansı ile bir ilişkisi bulunmamakla beraber çalışan dayanıklılığının aracılık rolü ile pozitif ve anlamlı bir etki söz konusu olmaktadır. Dumdum, Lowe ve Avolio'nun (2002) etkileşimsel liderlikle dayanıklılık ilişkisinde; koşullu ödül boyutunun pozitif, pasif ve aktif etkileşimsel liderliğin negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespitinin aksine etkileşimsel liderliğin tüm boyutlarının pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Shaaban, 2019).

Bu araştırmanın bulguları Mısırdaki yapılan bu araştırma ile oldukça farklı sonuçlar vermektedir. Dönüşümsel liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu etkileşimsel liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber anlamlı etkilerin örgüt kültürünün düzenleyici rolü ile ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada etkileşimsel liderliğin tüm boyutlarının

dayanıklılık ile pozitif ilişki içinde bulunduğu bu yönüyle Dum Dum, Lowe ve Avolio (2002)'nin etkileşimsel liderlik ve dayanıklılık ilişkisine yönelik olarak yaptıkları çalışmadan farklılaştığı belirtilmiştir.

Bu çalışmada ise koşullu ödül maddelerinin dönüşümsel liderlik boyutunda birleşerek dayanıklılık ile pozitif bir ilişki içinde bulunduğu pasif etkileşimsel liderliğin negatif, aktif etkileşimsel liderliğin ise pozitif fakat istatistiki olarak anlamsız bir ilişki içinde bulunduğu saptanmıştır.

Performansı ile liderlik tarzları arasındaki ilişki bağlamında farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda ise bazı ortak sonuçlar tespit edilmiştir :

- a. Çalışan performansı ile dönüşümsel liderlik ve koşullu ödül arasında pozitif ilişki
- b. Pasif etkileşimsel liderlik ile negatif
- c. Aktif etkileşimsel liderlik ile bazı çalışmalarda pozitif bazı çalışmalarda negatif ilişki görülmüştür (Macit, 2023).

Yapılan çalışma, farklı sektörlerde çalışan performansı ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiye odaklanan araştırma sonucunda elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Literatürde çok çalışılmamakla birlikte doğrudan liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini ölçümlemeye yönelik araştırma bazı araştırmaların sonuçları aşağıda verilmektedir.

Liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin çalışıldığı ve farklı iş kollarında gerçekleştirilen bir araştırmada adaptif liderlik ile dayanıklılık kapasitesi arasında anlamlı pozitif ve yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiş olup aynı çalışma dönüşümsel liderlik davranışı ile dayanıklılık kapasitesi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermiştir (Karaköse, (2019). Yapılan araştırma sonuçları ise Karaköse tarafından yapılan araştırma sonuçlarının aksine dönüşümsel liderliğin dayanıklılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir.

Tved ve arkadaşları (2023) tarafından Amerika'da yapı ve inşaat mühendisleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada gerek dönüşümsel ve gerekse etkileşimsel liderlik tarzlarının dayanıklılığı pozitif yönde etkiledikleri belirtilmiştir. Bununla beraber dayanıklılık

bağlamında durumsal liderliğin uzun süreli stratejileri kapsamı sebebi ile klasik durumsal liderlik yaklaşımından farklı olduğunun altı çizilmektedir. Çalışanların desteklenmesi ve motivasyon bağlamında literatürle uyumlu liderlik etkisinin tanımlandığı dönüşümsel liderliğin yanı sıra etkileşimsel liderlerin tutarlılık ile güven yaratarak dayanıklılığı etkiledikleri ifade edilmektedir (Tved, Tommelein, Klagegg ve Wong, 2023).

Bu araştırmanın sonuçları Amerika'da yapılan bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Elde edilen bulgular gerek dönüşümsel gerekse etkileşimsel liderlik tarzlarının havacılıkta örgütsel dayanıklılık üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir.

Havayolu işletmelerinde örgütsel dayanıklılık üzerinde etkili iki liderlik tarzının dönüşümsel ve pasif etkileşimsel liderlik olduğu saptanmıştır. Sektör özellikleri göz önünde bulundurulduğunda Tved ve arkadaşları tarafından ifade edilmiş olan (2023) dayanıklılık bağlamında bir durumsal liderlik tarzına benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Yönetmelik ve stratejik karar alma sürecinde dönüşümsel, operasyon sürecinde ise pasif etkileşimsel liderlik tarzının dayanıklılık üzerinde etkili olduğu görülen bu araştırmanın bulguları; Hemen her pozisyonda liderlik davranışının emniyet ve güvenliğe dair kanun, kural, yönetmelik ve şirket uygulamaları ile sınırlandırıldığı ve yerleşik bir emniyet kültürünün havayolu işletmelerinin sürdürülebilirliği noktasında önemi göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Etkileşimsel liderlik literatürde standartları koruma ve güven ilişkisi geliştirmek anlamında katkıları sebebi ile çoğunlukla kararsız, çalkantılı durumlarda tutarlılığı sağlayarak örgütün pozitif çıktıları güçlendiren bir liderlik tarzı olarak yer almaktadır. Kavramın literatürde kriz ve belirsizlik durumları için en uygun liderlik tarzı olarak tanımlandığı görülmektedir (Heuvel, 2010). Risk grubu yüksek askerlik, sağlık, itfaiye ve havacılık gibi alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde görece daha etkili olduğu belirtilmektedir. Carlijn van den Heuvel (2010) araştırmasında belirsizlik durumunda en etkili liderlik tarzının etkileşimsel liderlik olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre belirsizlik durumu merkezi ve zorlayıcı kararları gerekli kılmaktadır. Bu noktada şeffaflık ve lidere duyulan güven kararların çalışanlar tarafından kabulünde en önemli faktör olmaktadır. Krizlerden ve belirsizlikten az etkilenmemek için hızlı hareket etmenin önemine değinen araştırmacı, çalışanların

kararları desteklemek için hızlı aksiyon almasında çalışan açısından önemli kabul edilen ödüllerin motivasyon yaratıcı etkisi olduğunu belirtmiştir (Heuvel , 2010).

Literatürde dayanıklılık, yenilikçilik, çeviklik, esneklik gibi çıktılar ile pasif etkileşimsel liderlik arasında ağırlıkla negatif, aktif etkileşimsel liderlik ile bazen pozitif bazen negatif olmak üzere farklı ilişki örüntüleri olduğu görülmüştür. Bazen de Korkat'ın (2019) ve Alagöz'ün (2016)'ün çalışmalarında olduğu gibi anlamlı bir ilişkinin veya etkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Liderlik tarzlarına ilişkin bulguların bu derece farklılaşması şaşılacak bir durum olmayıp örgütün faaliyet alanına bağlı olarak liderlik tarzı, lider tutum ve davranışlarının değişebildiğini göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Bu araştırmada ise; literatürün bir kısmı ile uyumlu olarak havayolu işletmelerinde pasif etkileşimsel liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasında negatif, aktif etkileşimsel liderlik ile pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Liderlik tarzları ve örgütsel dayanıklılık regresyon modeline örgüt kültürü boyutlarının dahil edildiği regresyon modeli, dönüşümsel liderliğin ve pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu aktif etkileşimsel liderliğin ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Dönüşümsel liderliğin alt boyutlara ayrılmaması bununla beraber motivasyon boyutu ile benzerlik gösteren koşullu ödül maddelerinin dönüşümsel liderlik altında birleşmesi; hiyerarşik örgüt yapısı içinde operasyonel uygulamaların (yer ve uçuş) ekipler halinde gerçekleştirildiği gerçeği ile değerlendirildiğinde; dönüşümsel liderlerin en çok motivasyonu artırma yönünde etkileri ile dayanıklılığa olumlu katkı sağladıkları tahmin edilmektedir. Liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik ilk regresyon modelinde istatistiki olarak anlamlı bir etkinin tespit edilemediği pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi örgüt kültürü boyutlarının modele dahil edilmesi ile oldukça yüksek bir anlamlılık düzeyine ulaşmaktadır. Havacılık sektöründe örgüt kültürünün pasif etkileşimsel liderliğin anlamlılık düzeyini ve etki yönünü değiştirecek kuvvette olduğu saptanmıştır. Bu sonuç teknik olarak değişkenler arası etkileşimle açıklanabilirken, belki de kavramlar arası ilişkilere dair sektöre yönelik çıkarımlarda bulunmak adına en kayda değer bulgulardan biridir.

Örgüt kültürünün dayanıklılık ile ilişkisine yönelik yeterince çalışma olmamakla beraber bulunan kaynaklarda kültür kavramının araştırmanın yapılacağı sektör bazında değerlendirilmesine yönelik ifadeler yer almaktadır (Acar, 2003; Madi Odeh ve diğerleri, 2021). Literatürde liderliğin düzenleyici etkisi, örgüt kültürünün düzenleyici etkisi ve her iki değişkenin birbiri üzerinde düzenleyicilik rolü bulunduğuna dair farklı tespitler bulunmaktadır. Bu sebeple yüksek risk grubu ve bürokrasinin fazla olduğu, emniyet kültürünün etkilerinin yoğun yaşandığı örgütler olarak havayolu işletmelerinde, liderlik tarzları ve dayanıklılık arasındaki ilişkilere yönelik bu bulguları sağlıklı yorumlayabilmek için öncelikle örgüt kültürünün düzenleyicilik rolüne ilişkin bulguları paylaşmak faydalı olacaktır. Özellikle işkolu olarak benzerlik gösterdiği sektörlerde olduğu gibi aktif etkileşimsel liderliğin dayanıklılık üzerinde etkili olması beklenirken istatistiki olarak anlamsız olarak tespit edilmesi ve pasif etkileşimsel liderliğin dayanıklılık üzerine etkili olması gibi bulgular kültür bağlamında değerlendirildiğinde literatüre katkısı daha anlamlı olacaktır.

Bu sebeple havacılık sektöründe kültür, lider, dayanıklılık gibi kavramlar arasındaki ilişkilerin yorumlanmasına yardımcı olacağından, örgütsel kültür ve liderlik davranışları ile emniyet kavramı arasındaki ilişkileri irdeleyen çalışmalar da incelenmiştir.

Havacılık sektöründe; liderlik, dayanıklılık, örgüt kültürü arasındaki ilişkiler emniyet ve güvenlik kültüründen bağımsız değerlendirilmemelidir. Çünkü sektör özellikleri itibarı ile havacılıkta dayanıklı ve sürdürülebilir olmanın temel gereklilikleri emniyet ve güvenlidir. Bu çalışmada emniyet ve güvenlik kültürü gerek liderlik tarzı gerekse örgüt kültürü üzerindeki doğrudan ve dolaylı olarak etkileri sebebi ile önem kazanmaktadır. Literatürde benzer özellikler gösteren alanlarda yapılmış bazı araştırmalar bu tespitleri desteklemektedir.

Hiyerarşik organizasyon yapısı, yüksek risk içermesi sebebi ile emniyet ve güvenliğin ayrıca önem kazandığı alanlardan biri de askeri kuruluşlardır. Etkileşimsel liderliğin emniyet iklimine etkisinin araştırıldığı ve askeri havacılık alanında gerçekleştirilen bir çalışmanın sonucunda: etkileşimsel liderliğin güvenirlilik uyumluluğunu, iklimini pozitif yönde, risk içeren davranışları ise negatif yönde güçlü bir şekilde etkilediği, bunun yanı sıra etkileşimsel liderlik davranışının üyelerin katılımını pozitif yönde artırarak emniyet kültürünün tesis

edilmesinde aracılık rolünün bulunduğu, koşullu ödölün varlığının veya yokluğunun bu bağlamda kayda değeri bir öneminin olmadığı tespit edilmiştir (Stephanoua ve Córcoles).

Sivil havacılık sektöründe ticari amaçlı hava taşımacılığı yapan örgütlerde emniyet; teknik, hava trafik kontrolör, yolcu hizmetleri, yer operasyon çalışanları, kabin ve uçuş ekipleri gibi çalışanlar tarafından yönetilmektedir. Uçak kazalarında insan faktörünün önemi üzerine Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) bağlamında birçok çalışma bulunmaktadır (NTSB, 1979). Kazalar insana özgü hatalar bağlamında değerlendirildiğinde; kazaya sebep olan hatalardan birinin liderin eksikliği ve zayıf emniyet kültürü olduğu belirtilmiştir (Gomes, ve diğerleri, 2016; Hunter, 2004). Lisanslı olarak ticari hava taşımacılığı yapan pilotlarda liderlik tarzının örgütsel emniyet üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmüştür. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları ve örgütsel emniyet davranış (kendine güven, risk yönelimi, emniyet yönelimi) alt boyutları ilişkisi çalışılmış, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları ile kendine güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ve kendine güven düzeyi arttıkça emniyet yöneliminin arttığı ifade edilmiştir. Pasif kaçınmacı liderlik tarzı ile istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişki içinde olan boyutun ise risk yönelimi olduğu tespit edilmiştir (Guillem, 2019).

Yukarıda verilen literatür taraması sonrasında bu araştırma kapsamında analiz edilen düzenleyicilik analiz sonuçlarına göre:

Havayolu işletmelerinde örgüt kültürü katılım, tutarlılık ve misyon boyutlarının üst seviyelerinde dönüşümsel liderliğin dayanıklılık üzerindeki pozitif etkisi artmaktadır. Başka bir ifade ile katılım, tutarlılık ve misyon etkisi arttıkça örgüt kültürü tüm boyutları ile dönüşümsel liderin mevcut etkinliğini artırmaktadır.

Pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürü tutarlılık boyutunun düzenleyici etkisinin bulunmadığı saptanmıştır.

Örgüt kültürü katılım ve misyon boyutlarının gerek düşük gerekse yüksek seviyelerinin pasif etkileşimsel liderliğin etkisini güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bununla beraber düşük seviyelerinde negatif yönde yüksek seviyelerinde pozitif yönde etkileri artırdığı ve düşük seviyelerinde daha güçlü etkiler oluşturduğu görülmüştür. Pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı hale dönüşmesinde bu boyutların düzenleyicilik rolünün etkili olduğu söylenebilir.

Havacılık sektöründe katılım ve misyon boyutlarının etkisi azaldığında pasif etkileşimsel liderlik örgütsel dayanıklılığı negatif yönde güçlü bir biçimde etkilemektedir. Şaşırtıcı bulgu ise katılım ve misyon boyutlarının yüksek seviyelerinde pasif etkileşimsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin pozitif yönde artmasıdır. Örgüt kültürü katılım ve misyon boyutlarının üst düzeylerinin pasif etkileşimsel liderliği desteklediği hatta dikte ettiği şeklinde yorumlanabilecek bu sonuç sıra dışı görünmekle birlikte sektör özellikleri bağlamında açıklanabilir bir durumdur. Havacılık işletmeleri gibi bürokrasinin fazla olduğu hiyerarşik yapılarda pasif etkileşimsel liderliğin etkisinin yüksek seyretmesi mümkün gibi görünmekle birlikte sektörde bu etkinin asıl sebebinin emniyet ve güvenlik kültürü gereklilikleri olduğu öngörülmektedir.

Aktif etkileşimsel liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkisi tespit edilmediğinden bu araştırmada düzenleyici ilişki çalışılmamıştır.

Emniyet kültürü bağlamında sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tamamını gerek idari gerekse operasyon tarafında kısıtlayan katı kurallar, kanunlar, yönetmelik ve prosedürler sektörde iş yapış şeklinin sınırlarını belirlemektedir. Bu çerçevede operasyonel alan öncelikli olmak kaydıyla her birim ve pozisyonda çalışanın uyması gereken, en ince detayına kadar sınırları çizilmiş iş tanımları mevcuttur. Operasyonel faaliyetlerin tamamına yakını iş tanımları doğrultusunda hazırlanmış checklistler (kontrol listesi) ile yürütülmektedir. Burada öncelikli amaç emniyet ve güvenliğe dair inisiyatif almayı gerektirecek en ufak bir boşluk bırakmamaktır. Bunun yanı sıra checklistlerle çalışma alışkanlığı emniyetle sınırlı kalmayıp hizmet sektörü ve müşteri memnuniyetine ilişkin konuları da kapsamaktadır. Amaç verilen hizmetin kalitesini standardize etmektir.

Kısaca toparlamak gerekirse karar alma ve strateji geliştirme noktasında olan dönüşümsel liderlik özelliği gösterebilecek yönetici sayısı görece azdır. Ekip veya vardiya şefi, amiri pozisyonunda bulunan ilk kademe yöneticilerinin ise daha ziyade motivasyonu artıracak yönde dönüşümsel liderlik göstermeleri beklenir. Sektörde standardizasyonun yüksek olması, hataya yer bırakmayacak şekilde detaylı düzenlenmiş checklistler ile çalışılması bir anlamda oto kontrol sağlamakta bu sebeple aktif etkileşimsel liderliğe gerek duyulmamaktadır. Bu yönüyle örgüt kültürü aslında doğası itibarı ile çok sınırlı pozisyonlar dışında aktif bir yöneticilik tarzını benimsememektedir. Aslında sektör sıra dışı bir sorun yaşanmadıkça minimum müdahale gerektirecek şekilde bir işleyişle kurgulanmıştır.

Sektörün istediği lider tipi sorun olmadıkça, checklistlere ve şirket kurallarına uygun şekilde çalışıldıkça sisteme müdahale etmeyen liderdir. Bu sebeple örgüt kültürü katılım ve misyon boyutları pasif etkileşimsel liderliği adeta dikte etmektedir. Bununla beraber örgüt kültürünün düşük seviyelerinde pasif etkileşimsel liderin etkisinin negatif yönde arttığı göz ardı edilmemelidir. Çalışma bu anlamda pasif etkileşimsel liderlik örgütsel dayanıklılık ve muhtemelen diğer pozitif örgüt çıktıları üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünün kritik bir önemi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bakış açısı ile araştırmanın çıkarımlarını özetlemek yoluyla havacılık ve diğer sektör yöneticileri ve araştırmacılara aşağıda yer alan önerilerde bulunmaktadır:

Örgütsel dayanıklılık literatürde sıklıkla çeviklik, değişim, dönüşüm, esneklik, dış şartlara uyum kavramları ile ilişkilendirilmekle birlikte kavramın sektöre bağlı olarak değerlendirilmesi gerektiği görülmüştür.

Bazı sektörlerde belirsizlik durumlarını aşabilmek ve güçlenerek devam edebilmek için durağanlık sürecinde stabil yapıyı ve sektöre özel gereklilikleri (Ör: Emniyet, Güvenlik, Uçuşa Elverişlilik) koruyabilmenin hayati önemi olduğu görülmektedir.

Dayanıklılık yönetimi kapsamında etkili liderlik tarzının sektöre ve örgütün içinde bulunduğu koşullara göre değişiklik gösterdiği görülmüştür.

Havacılık sektöründe örgütsel dayanıklılık üzerinde etkili liderlik tarzlarının, dönüşümsel ve pasif etkileşimsel liderlik tarzları olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü katılım, misyon ve tutarlılık boyutlarının dönüşümsel liderliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü katılım ve misyon boyutlarının pasif etkileşimsel liderlik dayanıklılık ilişkisinde düzenleyici rolü olduğu saptanmıştır.

Pasif etkileşimsel liderliğin istatistiki olarak anlamlı etkisinde örgüt kültürünün rolü olduğu ve havacılık sektörünün pasif etkileşimsel liderlik tarzını dikte ettiği görülmüştür.

Araştırmanın en önemli çıktılarından biri de havacılık sektöründe emniyet ve güvenlik kültürünün örgüt kültürünün önemli bir bileşeni olduğu ve katılım, misyon boyutları aracılığı ile liderlik tarzlarının etkisini domine edecek derecede önemli olduğudur.

Havayolu işletmelerinde dönüşümsel liderlerin örgüt amaçları doğrultusunda aldıkları stratejik kararların başarısında örgüt kültürün önemli rolü olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle alanda faaliyet gösteren işletmelerin iş süreçlerinde tutarlı olmaları, ortak amaçları netleştiren kabul gören ve çalışanın gönüllü olarak katılacağı misyona sahip olmaları önemlidir.

Havayolu işletmelerinde misyon ve katılımın düzenleyici etkisi pasif etkileşimsel liderlik davranışı açısından bıçak sırtı bir durumdur. Düşük seviyeleri pasif etkileşimsel liderliğin dayanıklılık üzerinde olumsuz etkilerini kayda değer bir şekilde artırmaktadır. Bu sebeple havayolu işletmelerinin misyon ve katılım düzeylerini yüksek tutmaları hayati önem taşımaktadır.

Bu bakış açısı ile stratejik kararlar alınırken; kararların anlaşılır olması, çalışanların kendi amaç ve hedefleri ile örgütün amaçlarını, geleceğe yönelik hedeflerini bağdaştırması ve içselleştirebilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Büyük oranda ekip çalışmasına dayanan çalışma ortamında etkinliği ve katılımı artırmak için gerektiğinde yetki kullanımına izin veren, ekip ruhu dediğimiz sinerjiyi yaratacak ortamın yaratılmasına ve ekibe, örgüte olan aidiyeti artırıcı çalışmalara ağırlık verilmelidir.

Literatürde örgütsel dayanıklılık kavramına yönelik çalışmaların henüz oldukça yeni olduğu, liderlik ve kültür bağlamında yapılmış çalışmaların ise görece çok daha az olduğu görüldüğünden araştırma sonuçlarının oldukça kıymetli olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber liderlik ve örgüt kültür kavramları ise uzun yıllardır üzerinde çalışılan tek ve geçerli bir tarzla formüle edilemeyen kavramlardır. Etkin liderlik davranışı ve örgüt kültürü; sektör ve örgüt yapısı bazında değişiklik gösterebilmektedir.

Bu sebeple sektör özellikleri göz önünde bulundurularak farklı liderlik tarzları ve örgüt kültürü modelleri ile örgütsel dayanıklılık ilişkisinin çalışılması literatüre olumlu katkı sağlayacaktır.

Havacılık sektörünün spesifik bir alan olması göz önünde bulundurularak gelecekte benzer (risk seviyesi yüksek) ve farklı özellikler gösteren iş kollarında yeni çalışmaların gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.

Sektör özelliklerine baēlı olarak örgüt kültürünün pozitif yönde düzenleyici rolünü güçlendirecek uygulamaların deēerlendirilmesi önerilmektedir.

Havacılık sektörü bazında çalışanın bireysel dayanıklılığı ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilerin örgüt kültürü bağlamında analiz edilmesinin havayolu işletmelerinin dayanıklılık yönetimi çalışmaları açısından önemli olacağı öngörülmektedir.

Havacılık ve benzeri yüksek riskli iş kollarına uygun, alt kırılımlarında emniyet kültürünü içeren örgüt kültürü modellerinin geliştirilmesinin literatüre önemli katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu çalışma havacılık sektöründe liderlik örgütsel dayanıklılık ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ölçmeye yöneliktir. Bundan sonraki araştırmalarda mevcut ilişkide emniyet kültürünün aracı veya düzenleyici etkilerinin çalışılması önerilmektedir.

REFERANSLAR

- Acar, P., & Acar, Z. (2019). Core Vision, Strategic Vision and Visionaty Leadership: a Qualitative Field Study By Mintzberg Typology. *Research Journal of Business and Management-*, 175-184.
- Acar, Z. A. (2003). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5-31.
- AFS. (2012). *AFS Intercultural Programs*. 05 2023 tarihinde afs.org: <https://afs.org/> adresinden alındı
- Ağın, K. (2020). Yönetimlerde Kaizen Felsefesi. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 67-75.
- Aktan, E., & Aydın, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 324-344.
- Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ANADOLUJET. (2023, Ağustos 15). *AnadoluJet Hakkımızda*. www.anadolujet.com/tr/https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal/hakkimizda adresinden alındı
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Apulgan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: Derya Kitabevi.
- Arıkan, S. (2001). Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları İle Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 311-332.

- Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., & Li, Z. (2017). *Discourse of Leadership: The Power of Questions in Organizational Decision Making* (Cilt 54). International Journal of Business Communication.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*(5), 85-108.
- Avolio , B., & Bass, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. 12 22, 2021 tarihinde [scholar.archive.org: https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf](https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf) adresinden alındı
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. USA: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. .. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 315-338.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon(Pozitif Yaklaşımlar)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ayman, R., & Lauritsen, M. (2017). Contingencies, Context, Situation, and Leadership. J. Antonakis, & D. V. Day içinde, *The Nature of Leadership* (Cilt 3). Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları:Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(31), 151-176.

- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması. *Tisk Akademi*, 139-172.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-12.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik:Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti.
- Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Human Resource Management*, 25(3), 481-484. doi:10.1002/hrm.3930250310
- Bass, B. M. (1985.). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 18(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (Cilt 3). New York: New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*,. *Open Journal of Leadership*, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 21-27.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Cilt 2). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bauer,, T. N., & Green, S. G. (1996). *Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test* (Cilt 39). The Academy of Management Journal.
- Bauer , T., & Erdogan, B. (2016). *Organizational Behavior*. USA: Flat World Knowledge, Inc.
- Bayter, M. (2008). Kütüphanelerin Örgütsel Davranışının Gelişimi. *TürkKütüphaneciliği*, 22(1), 3-24.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with SpecialReference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Benmira , S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 3-5.
- Bennis , W. (2009). *On becoming a leader*. New York: NY:Basic Books.
- Bennis , W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row.
- Berilsu Çevik, N., & Arslan, H. (2021). İşe Alım Sürecinde Sosyal Medya Faktörü: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(3), 2017-230.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A Comparative Analysis of Situationalism and Management by Principle. *Organizational Dynamics*, s. 20-43.
- Blaskova, M., & Grazulis, V. (2009). *Motivation Of Human Potential: Theory And Practice*. Prague: The Mykolas Romeris University.
- Bogardus, E. S. (1934). *Leaders and leadership*. New York: Appleton-Century.
- Bolat, İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership? Leadership South West Research Report 1*. United Kingdom: Leadership South West.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), s. 238-263.
- Bratton, J. (2020). *Organizational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Broome, M. E., & Marshall, E. S. (2017). Marion E. Broome and Elaine Sorensen Marshall. E. S. Marshall, & M. E. Broome içinde, *Transformational Leadership in Nursing* (Cilt 2, s. 16- 35). New York: Springer Publishing Company.
- Buluç, B. (2021). Geleneksel Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü, & S. Koşar içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik. Teori Araştırma ve Uygulama* (Cilt 7, s. 39-62). Ankara: Pegem.
- Burmanoğlu, S., & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 13-26.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses . *International Journal of Production Research*, 5581-5599.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.

- Business Jargons*. (2022, 04 21). 04 2022 tarihinde [www.businessjargons.com: https://businessjargons.com/reddin-3-d-leadership-model.html](https://businessjargons.com/reddin-3-d-leadership-model.html) adresinden alındı.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding Organisational Cultures. *European Scientific Journal*, 1-7.
- Cai, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2021). Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*, 14(1), s. 51-59.
- Camarinha-Matos, L. M. (2014). Collaborative Networks: A Mechanism for Enterprise Agility and Resilience. *Enterprise Interoperability VI, Proceedings of the I- ESA Conferences* . 7, s. 3-11. Switzerland: Springer International Publishing.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Campbell, R. N. (1968). A Theory of Leadership Effectiveness. By Fred E. Fiedler. New York: McGraw Hill, 1967. 310 pp. *Administrative Science Quarterly*, s. 344-348. <https://www.jstor.org/stable/2391461> adresinden alındı
- Carmichael, j. L., Collins, C., Emsell, P., & Haydon, J. (2011). *Leadership & Management Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Ceylan, A., & Anbar, A. (2014). *Modern İşletmecilik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Chapman, B. (2018). Situational Leadership, A Key Leadership Skill. *Leadership Excellence*, 16-17.
- Chartered Management Institute. (2014). *Managing Strategy*. London: Profile Books Ltd.
- Chen, Z. X., Tsu, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to Supervisor vs Organizational Commitment: Relationship to Employee Performance in China. *J. Occouption Organ. Psychol*, 75, 339-356.
- Cohen , J., Cohen, P., West , S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (Cilt 3). Mahwaj: NJ:Erlbaum.

- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: U.S: Hillsdale.
- Cole , M. S., & Bedeian, A. G. (2007). Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion–work commitment relationship. *The Leadership Quarterly* 1, 18, 447-462.
- Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice*, London: Cengage Learning. London: Cengage Learning Press.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: NY: HarperCollins.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 439-452.
- Cooke , R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations : A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245-273.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg: PA: Military Service Publications.
- CORENDON. (2023, Ağustos 15). *Filomuz*. www.corendonairlines.com/tr:https://www.corendonairlines.com/tr/hakkimizda/filomuz adresinden alındı
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Çakmakyapan, S. (2009). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik. Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, E. (2014). *Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma* (Cilt 28). Kocaeli: KOSBED.

- Çetin, A. (2018). Örgütsel Dayanıklılık. *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmel Yaklaşım*la (s. 181-197). içinde
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Ankara. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban Kumbalı, H. (2018). *Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Dayanıklılık İlişkisi*. İşletme Ana Bilim Dalı. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Çöp, S., & Öztürk, Y. (2017). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma* (Cilt 9). İşletme Araştırmaları Dergisi 3.
- Daft , R. L., & Lewin, A. Y. (1990). Can Organization Studies Begin To Break Out Of The Normal Science Straitjacket? An Editorial Essay. *Organization Science*, 1-9.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory And Design*. Minnesota, USA: West Pub. Co.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. OH: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. USA: South-Western College Publication. 12 15, 2021 tarihinde <https://manualzz.com/doc/29178972/richard-l.daft-organization-theory-and-design> adresinden alındı
- Danielson, C. F. (2007). *Educational Leadership*(65), 14-19.
- Darf , R. L. (1991). *Management* (Cilt 2). USA: The Dryden Press.
- Darkow, P. M. (2018). Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management* , 1-12.
- Darnı, R. S., & Oktia, M. (2023, 3). Influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Task Performance Cross Level Analysis on Micro Small and Medium Enterprises in Indonesia. *QUALITY Access to Success*, 24(193), 46-60.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 498-505.
- Definebusinesssterms. (2023, 08 26). *İkili-bagimsiz-degiskenler-arasindaki-etkilesim*. 2023 tarihinde [www.definebusinesssterms.com: https://www.definebusinesssterms.com/tr/ikili-bagimsiz-degiskenler-arasindaki-etkilesim/](https://www.definebusinesssterms.com/tr/ikili-bagimsiz-degiskenler-arasindaki-etkilesim/) adresinden alındı
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, 19(61), 72-90.
- Demmer, W. A., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Engendering Resilience in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): a Case Study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*, 48(18), 5395-5413.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J., & Koopman, P. L. (2011). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 19-34.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 664-670.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (1990). *Corporate Culture And Organizational Effectiveness:Is There A Similar Pattern Around The World?* 2002: International Institute for Management Development.
- Denison, D. R., & Neal, W. S. (2000). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Washington: Denison Consulting.
- Denison , D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 204-223.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Denison Consulting Group.
- DePree, M. (1989). *Leadership is an art, by Max DePree. (1989). (A. m. Lebbby, Dü.)* New York: New York: Doubleday.

- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing Agenda*, 53(1), 3-15.
- DeVellis, R. (2012). *Scale development: Theory and applications* (Cilt 3). London: Sage Publications.
- Difference Between Transactional and Transformational Leadership*. (2023, 05 23). 05 2023 tarihinde <https://www.iedunote.com:https://www.iedunote.com/transactional-transformational-leadership-difference> adresinden alındı
- Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. *The Asian Institute of Research Journal of Economics and Business*, 44-64.
- Doğan, V., & Yılmaz, C. (1017). Çoklu Doğrusal Regresyon Modellerinde Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Bastırıcı Etki Tespiti. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 385-406.
- Dong, J. J., Chee, C., & Anne, W. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Dosoğlu , G. B. (2001). Can Organizational Behaviour Explain the Export İntention of Firms? The Efeects of Organizational Culture and Ownership Type. *International Business Review*, 10, 71-89.
- Douglas, W. (1985). Anticipated Interaction and Information Seeking. *Human Communication Research*, 243- 258.
- Duchek, S. (2020). Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Duman, E. (2020, 02 24). *Hofstedenin Kültürel Boyutlar Teorisi*. 05 2023 tarihinde <https://medyaveiletisim.kulup.tau.edu.tr:https://medyaveiletisim.kulup.tau.edu.tr/hofstedenin-kulturel-boyutlar-teorisi/> adresinden alındı

- Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *İstanbul Management Journal*, 86, 1-23.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım. A.Ş.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Yönetim ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Cilt 7). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (11 b.). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (Cilt 11). İstanbul: Beta.
- Erim, T. (2012). *Ekonomik Krizler ve Hava Taşımacılığına Etkileri: Türk Hava Taşımacılığı Örneği*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü, İstanbul, Beta Basım, 2010*. İstanbul: Beta Basım.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Erol, O., Sauser, B., & Mansouri, M. (2010). A Framework for Investigation into Extended Enterprise Resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111- 136.
- Eryüksel, G. (2005). *Eryüksel, Gözde. "The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application: Problems In Shaping Corporate Culture*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EUROCONTROL. (2020). *Five Year Forecast* .
- Evans, M. G. (1996). R.J. House' s "A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness". *Leadership Quarterly*, 7(3), 305-309.
- Fairhurst, G. T. (2008). *Discursive Leadership A Communication Alternative to Leadership Psychology* (Cilt 21). Management Communication Quarterly.

- Fey , C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14, 686-706.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness24(5), 619–632. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (Cilt 2). London: Sage.
- Filomuz. (2023, Ağustos 15). www.corendonairlines.com/tr:https://www.corendonairlines.com/tr/hakkimizda/filomuz adresinden alındı
- Fleenor, J. W. (2006). Trait Approach to Leadership. S. Rogelberg içinde, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (Cilt 1, s. 831-833). New York: Sage.
- Flinn, K. (2018). *Leadership Development : A Complexity Approach*. Taylor & Francis Group.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *The Executive*, 6(4), 27-39.
- Gaille, W. B. (1955). Essentially contested concepts. *Proceedings of the Aristotelian Society*(56), 167-198.
- Gardner, J. W. (1989). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Başlık: Authentic Leadership Theory and Practice : Origins, Effects and Development*. UK: Elsevier Ltd.
- Gibb, C. A. (1954). *Leadership*. (G. Lindzey, Dü.) Wesley: Addison.
- Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership* (Cilt 2). London: SAGE.
- Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 300-329.

- Giustiniano,, L., Cunha, M. P., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg. (2020). Resilient leaderships paradoxwork: notes fromCOVID-19. *Management and Organization Review*, 16(5), .971-975.
- Glover, J., Rainwater, K., Gordon, J., & Harris, F. (2002). Adaptive leadership (part two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 18-38.
- Gomes, A., Silva, M., Morais, S., Chiavone, F., Mederios, S., & Santos, V. (2016). Human error and safety culture in approach of the Swiss Cheese theory: a reflective analysees. *Journal of Nursing*, 10(4), 3646-3652.
- Gosling, J., Jones, S., Sutherland, I., & Dijkstra, J. (2012). *Key concepts in leadership*. Los Angeles: SAGE. (Cilt 6). Los Angeles: SAGE.
- Görmen, M. (2018). Investigation Of The Relationship Between Organizational Culture And Risk Culture. *BJSS Balkan Journal of SocialSciences / Balkan Sosyal Bilimler Dergisi* , 121-135.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Ex Leader-Member Exchange (LM change (LMX) Theor X) Theory of Leadership o y of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Le ears: Applying a Multi-Level Multi-Domain P el Multi-Doma. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., Dansereau, F., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the'l~ole Making Process. *Organizational Behavior And Human Performance*, 13, 46-78.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greenleaf, R. K. (1977). servant leadership.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Indianapolis: Paulist Press 1.

- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (1989). *Organizational Behaviour* (s. 494). içinde USA: Mifflin Co.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Cilt 11). South-Western: Cengage Learning.
- Grint, K. (2005). A History Of Leadership. *The Sage Handbook of Leadership* (s. 3-14). içinde SAGE Publications Ltd.
- Grint, K. (2005). *Grint, K., 2005. Leadership: Limits and Possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Guillem, C. G. (2019). *The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Safety: A Quantitative Study of Certificated Airline Transport Pilots*. California: Northcentral University ProQuest Dissertations Publishing.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Güleç, S. A. (2010). *İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-izleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürçay, C. (2001). İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3(1), 1.
- Güzel, T., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 281- 295.
- Hamedoğlu, M. A. (2001). Vizyoner Liderlik. *Yerel Yönetim ve Denetim*.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994), Competing for the Future, Boston, MA: Harvard Business School Press.* Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations: managing differentiation and integration.* New York: Oxford University Press.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations* (Cilt 4). USA: Oxford University Press.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim.* (S. Hatay, Çev.) İstanbul: İlgi.
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership.. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 291-310.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 897-919.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power* (Cilt 2). London: Routledge.
- Helms, L. (2012). *Comparative Political Leadership.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2011). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 37-42.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At Work—But Out of It. *harvard business review*, 4-6.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational Faktors In Leadership.* Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Henkel, T., & Bourdeau, D. (2018). A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles. *Journal of Diversity Management*, 13(2), 7- 14.
- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading Human Resources* (Cilt 10). Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1981, June). So You Want to Know Your Leadership Style. *Training and development journal*, s. 34-54.

- Heuvel , C. (2010). *Effectiveness of transactional leadership in times of uncertainty*. Tilburg: Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg University .
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: Mc Graw Hill.
- Hofstede , G., Neuijen , B., Ohayv , D. D., & Sanders , G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hopancı, B., Akdeniz, H., & Şahin, Ö. (2021). COVID19 Pandemisinin Havacılık Sektörü Üzerine Etkileri. *Mühendis ve Makina*, 62(704), 446-467.
- Horne , J. F., & Orr, J. E. (1998). Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership Lessons, Legacy And A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Terence, M. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81-89.
- Howell, J. M., & Avoilo, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* , 78(6), 891-902.
- Hsu, S. E. (2007). A New Business Excellence Model with Business Integrity from Ancient Confucian Thinking. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(4), 413-423.
- Hunt, J. G. (2004). Task Leadership. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns içinde, *Encyclopedia Of Leadership* (Cilt 1, s. 1524-1528). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hunter, D. (2004). Measurement of hazardous attitudes among pilots. *The International Journal of Aviation Psychology*, 15(1), 23-43.

- İbrahimoglu, N., & Ugurlu, Ö. Y. (2013). KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.
- Institute, C. M. (2015). *Understanding management and leadership styles Checklist 256*. UK: Chartered Management Institute.
- İntepeler, Ş. S., & Barış, V. K. (2018). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider- İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi* (Cilt 9). İzmir: ACU Sağlık Bil Derg.
- İslamoğlu , A. H., & Alnaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Cilt 3). İstanbul: Beta Basım.
- İstatistikler. (2023, Ağustos 15). <https://web.shgm.gov.tr/:https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4547-istatistikler> adresinden alındı
- İstmer. (2023, 17 Ağustos). *Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Yaklaşımları ve 3 Alternatif Strateji*. 08 2023 tarihinde [www.İstmer.com: https://www.istmer.com/orneklem-buyuklugu-hesaplama-yaklasimlari/](https://www.istmer.com:https://www.istmer.com/orneklem-buyuklugu-hesaplama-yaklasimlari/) adresinden alındı
- Jain, H. (2023, 07 31). *Transactional Vs. Transformational Leadership Vs. "Transactional Plus Transformational Leadership"*. 09 2023 tarihinde [ejable.com: https://www.ejable.com/jobs-and-career/transactional-vs-transformational-leadership/](https://www.ejable.com:https://www.ejable.com/jobs-and-career/transactional-vs-transformational-leadership/) adresinden alındı
- James A, O., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Jdetawy, L. F. (2018). The Prominent Leadership Style/S Adopted By Jordanian Firms Managers: A Case Study Of The Jordanian Private Firms. *International Journal of Development Research*, 24343-24367,.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu , A. (2003). The Role Of Transformational Leadership İn Enhancing Organizational İnnovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 524-544.

- Jung, D. I. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal* , 1532-6934.
- Kanodia, R., & Sacher, A. (2016). Trait Theories Of Leadership. *6th International Conference on Science, Tecnology and Management* (s. 141-153). New Delhi: India International Center.
- Kanter, R. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the AmericanCorporation*. New YorK: Simon and Schuster.
- Kantur , D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 762-773.
- Kantur, D., & Say, A. İ. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business, Economics & Finance*, 2146 - 7943.
- Kanungo, R. N. (1998). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Karaca, M. (2022). Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5 (3), 123-144.
- Karaköse, M. A. (2019). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Dayanıklılık Örgütsel Özümseme Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi*. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi.
- Karaköse, M. A., İmamoğlu, S. Z., & İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve Adaptif Liderlik Tarzlarının Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Model Önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 153-169.
- Karaman, F. (2021). *Havacılık sektöründe liderlik, takım aksaklıkları ve çeviklik ilişkisinin analizi*. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Karamustafa, E. Y. (2016). *The Relationship Between Emotional Intelligence And Transformational & Transactional Leadership Styles And Moderating Role Of Gender: A Study In Turkish Energy Sector*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443-466.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology Of Organizations*. (T. H. Hammer, Dü.) Wiley.
- Keating, C. J. (1982). *The Leadership Book*. New york: NY: Paulist Press.
- Kerr, J., & Slocum, J. W. (1987). Managing Corporate Culture Through Reward Systems. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 99-108.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 1-7.
- Khan, Z. A., Bhat, S. J., & Hussan, I. (2017). Understanding Leadership Theories-A Review for Researchers. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 249-264.
- Kılıç, R., & Çoban, M. (2015). Herzberg'in Motivasyon Teorisi İle Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 365-380.
- Kılınç, T. (2000). Karizma Bir Gereklilik Mi? *Barometre*.
- Kilman, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 88-94.
- Kilmann, R. H. (1987). *Beyond the Quick Fix Managing Five Tracks to Organizational Success*.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review: A Global Journal*, 14, 397-417. doi:DOI 10.1007/s11115-013-0225-z
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (Cilt 2). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kızıloğlu, M. (2017). *Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıloğlu, M., & Kök, S. B. (2020). Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Istanbul Business Research*, 60-85.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (14 b.). İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15 b.). İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2014). Modern Sonrası Çağdaş Ve Güncel Kavramalar, Yaklaşımlar, Uygulamalar. T. Koçel içinde, *İşletme Yöneticiliği* (s. 405-429). İstanbul: Beta.
- Koçyiğit, M. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes* || . , 10.1007/978-3-319-14908-0(), -. doi:10.1007/978-3-319-14908-0. (E. Karadağ, Dü.) Eskişehir: Springer International Publishing.
- Koestenbaum, P. (2002). *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders* (Cilt 2). (C. Jossey-Bass, Dü.) San Francisco: Wiley.
- Korkat, B. (2019). *Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi*. Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. John P. Kotter. *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (s. 654-657). içinde
- Kouzes , J. M., & Posner, B. Z. (1989). *The Leadership Challenge- How to Get Extraordinary Things Done İn Organization* (4 b.). San Fransisco: Published by Jossey-Bass.
- Kozcu, G. Y. (2020). *Organizational Learning Capability, Organizational Resilience, Organizational Performance, And Market Turbulence: A Moderated Mediation Model*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Define Yayıncılık.

- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: PegemA Yayıncılık. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Köseyiğitoğlu, D. A. (2021). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolü*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- IKumar, V., & Sharma, R. R. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1063-1088.
- Kumar, M. (2020). *Leadership Theories and Concepts*. Bengaluru: South Asia Institute of Advanced Christian Studies.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 29-41.
- Leflar, J. J., & Siegel, M. H. (2013). *Organizational Resilience*. Boca Raton: CRC Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 243-255.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). *Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment*. Texas: The University Of Texas At San Antonio, College Of Business.
- Li, W. (2021, 11 30). statewidemgnews: <https://ucanr.edu/blogs/statewidemgnews/blogfiles/74440.pdf> adresinden alındı
- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 1-14.

- Likert, R. (1967). The Human Organization: Its Management and Value. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 503-509.
- Likert, R. (1979). From Production- and Employee-Centeredness to Systems 1-4. *Journal of Management*. *Journal of Management*, 5(2), s. 147-156.
- Lindberg, C. (2022, 02 18). *The Ohio State Leadership Studies – What is it? Definition? Conclusions?* 02 2022 tarihinde www.leadershipahoy.com/: <https://www.leadershipahoy.com/the-ohio-state-leadership-studies-what-is-it-definition-conclusions/> adresinden alındı
- Lombardi, S., PinaeCunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvisingresilience: theunfoldingof resilient leadership inCOVID-19 times. *International Journal of HospitalityManagement*, 95(102904), 102904.
- Longstaff, P. H., Kuslowski, T. G., & Geoghegan, W. (2014). *Translating Resilience: A Framework to Enhance Communication and Implementation*. 5th. Rea Symposium On Resilience Engineering Managing Trade Offs.
- Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Lundberg, C. C. (1996). Designing Organizational Culture Cources: Fundamental Considerations of Menagemant Education. *Journal of management Educaation*, 11-12.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior* (Cilt 12). New York: McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based ApproachOrganizational Behavior* (12 b.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Macit, M. (2023). Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 87-114.

- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoo, H. (2021). Effects of Leadership on Organizational Performance. *Review of Organizational Leadership Theories, 10th International Conference on Business Administration (ICBA '16)*. 1, s. 115-119. Barcelona, Spain, February 13-15, 2016: Economics and Education.
- Madi Odeh , R. B., Obeidat , B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi:doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093
- Mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari. (2023, Ağustos 15). <https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari:https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/yk-faaliyet-raporu-2q2023-tr.pdf> adresinden alındı
- Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial Management*, 8-13.
- Marion , R., & Uhl-Bien, M. (2003). Complexity Theory and Al-Qaeda: Examining Complex Leadership. *Emergence*, 54-76.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1988). Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity. In Pondy, L. R. et al. (eds.), L. R. Pondy içinde, *Managing Ambiguity and Change* (s. 93-125). New York: Wiley.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Comterculture: An Uneas Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52.
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the Leader Within You*. Nashville: Maxwell Motivation, Inc.
- McAslan, A. (2010, 5 3). *Organisational Resilience.Understanding the Concept and its Application*. Adelaide. <http://flinders.edu.au/centres-files/TRI/pdfs/organisational%20resilience.pdf> adresinden alındı
- McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Manegement Review*, s. 41-49.

- McGuinnessa, M., & Johnson, N. (2014). Exploiting Social Capital and Path- Dependent Resources for Organisational Resilience: Preliminary Findings from a Study on Flooding. *Procedia Economics and Finance*, 18, 447-455.
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon , D., & Vargo, J. (2007). *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*. New Zeland: Resilient Organisations Research Report University of Canterbury. Civil and Natural Resources Engineering.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 81-90.
- Megele, C. (2014). Resilient Organizations Turning Challenges into Opportunities. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 1-4.
- Mete, E. S. (2017). The Path Extended From Organizational Culture To Innovative Work Behavior: A Research On A Defense Company. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 403-428., 403-428.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Mills, R. M. (1979). Leadership by James MacGregor Burns. *Presidential Studies Quarterly*, 83-85. URL: <https://www.jstor.org/stable/27547445> adresinden alındı
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- Mizrahitokatlı, N., & Güney, S. (2016). Ideal Leadership Perception of Undergraduate and Graduate Students: An Application. *Business Management Dynamics*, 17-34.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*(6), 124-128.
- Muthukutti, A. (2018, 11 27). *Motivation is an art that makes business profitable*. Daily Mirror Business: <http://www.dailymirror.lk/63355/motivation-is-an-art-that-makes-business-profitable> adresinden alındı
- Nader, D. (1998). *Champions of Change : How CEOs and Their Companies are Masteringthe Skills of Radical Change*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 242-266.
- Najjari , R., Farzad, H., & Kermani, B. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Empowerment i n Telecommunications Industry. *A Journal of Economics and Management*, 3(7), 191-200.
- Nebeker, D. M. (1975). Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 281-294.
- Nicholls , J. (1987). Leadership in Organisations:Meta, Macro and Micro. *European manegement Journal*, 16-25.
- Nieuwborg, A., Hiemstra-van Mastrig, S., Marjike, M., Jan, Z., & Sicco, S. (2023). A Categorization of Resilience: A Scoping Review. *Administrative Sciences*, 13(4), 95.
- Norris, F. H., Susan, S. P., Pfefferba, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-50.
- Norris, T., & Pavett, C. M. (1992). Management Style and Productivity In Two Cultures. *Journal of International Business Studies*, 169-179.
- Northouse , P. G. (2018). *Leadership* (8 b.). California: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership- Theory and Practice* (7 b.). California: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2016). *Path-Goal Theory*. California: Sage Publication.inc.
- Northouse, P. G. (2021). *Introduction To Leadership: Consepts and Practice* (Cilt 5). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- NTSB. (1979). *Aircraft Fligt Accident Report,United Airlines flight 173*. National Transportation Safety Board:
<https://www.nts.gov/Investigation/Accidentreports/Reports/AAR7907.pdf>
 adresinden alındı

- Ogbonna , E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 766-788.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist The Art of Japanese Business*. , New York: McGraw-Hill.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği* (Cilt 2). Ankara: Media Cat Kitapları.
- Okun , O. (2021). *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz Ve Ölçekler*. (M. Ak, Dü.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Omar, H. O. (2017). *Transformational Leadership In Quality Management*. Montana: University of Montana.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person- Organization Fit. *Academy of Management*, 34(3), 487-517.
- O'Reilly, C. (1999). *The Irish Language in Northern Ireland The Politics of Culture and Identity*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Ouchi, W. G. (1987). Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, (çev. Yakut Güneri). *İlgi Yayıncılık* (s. 74). içinde İstanbul.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2015). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of. *Academy of Management Journal*, 2-55.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12.
- Özalp , İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Bleirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir

- Uygulam. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak.Dergisi*, x(1-2), 161-205.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 207-222.
- Özkalp, E., & Kırıl, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E., & Kırıl, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (Cilt 4). Bursa: EKİN Basım Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., Arıcı, H., Bayraktar, R., Aydın, O., Erkal, B., & Uzunöz, A. (2002). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: AÖF.
- Özdemir, S., & Akatay, A. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Dayanıklılık Ve Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi. *Route Educational & Social Science Journal*, 167-169.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Öztürk, İ. (2020). Liderliğe Özellikler Yaklaşımı, Davranışçı Yaklaşım Ve Durumsallık Yaklaşımı. K. Yılmaz içinde, *Liderlik: Kuram- Araştırma- Uygulama* (s. 7-42). Ankara: Pegem Akademi.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *Int. J. Production Economics*, 410-428.
- Pallant, J. (2017). *SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS İle Adım Adım Veri Analizi*. (S. Balcı, & B. Ahi, Dü) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Pallathadka, H. (2020). Influence Of Organizational Culture On Employee Behavior Employee Behavio. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 4331-4341.

- Parsehyan, B. G. (2014). *Etkileşimci Ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- PEGASUS. (2023, Ağustos 15). *PEGASUS Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi*. www.pegasusyatirimciiliskileri.com:
https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/pegasus-31032023-faaliyet-raporu_1302/view.aspx adresinden alındı
- PEGASUS Hava Taşımacılığı Anonim Şirketi*. (2023, Ağustos 15). www.pegasusyatirimciiliskileri.com:
https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/pegasus-31032023-faaliyet-raporu_1302/view.aspx adresinden alındı
- Peter, C. W., & Waterman, P. (1977). *African social studies: a radical reader*. New York: Monthly Review Press.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 341-356.
- Pinto, J. K., Thoms, P., Trailer, J., Palmer, T., & Govekar, M. (1998). *Project leadership: from theory to practice*. Pennsylvania: Project Management Institute Headquarters.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 107-142.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 271-276.
- Powley, E. H., & Cameron, K. S. (2020). | Resilience and organizational culture: a competing values perspective. E. Powley, B. Barker Caza, & A. Caza içinde, *Research Handbook on Organizational Resilience* | (s. 261-274).

- Prentice, W. C. (2004). Understanding Leadership. *Harvard Business Review*, 82(1), 102-109.
- Rakamlarla TGS. (2023, Ağustos 15). tgs.aero: https://tgs.aero/Kurumsal/Index/_RakamlarlaTGS adresinden alındı
- Reddin, W. J. (1970). *Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO*. USA: McGraw- Hill.
- Reddin, W. J. (1971). *Managerial Effectiveness 3-D* (Cilt 14). USA: Mc-Graw-Hill.
- Reuter, E. B. (1941). *Handbook Of Sociology*. New York: Dryden Press.
- Richtner, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity. *R&D Management*, 44(2), 137-151.
- Riggio, R. E. (2017). Management and Leadership. A. Wilkinson, S. J. Armstrong , & M. Loun içinde, *The Oxford Handbook of Management* (s. 276-292). Oxford: Oxford University Press.
- Robb, D. (2000). Building Resilient Organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27-32.
- Robbins , S. P. (1996). *Organizational Behavior Concepts Controversies Applications* (7 b.). New York: Prentice-Hall.
- Robbins , S. P., & Judge , T. A. (2013). *Organizational Behavior edition (13th .)* (Cilt 15). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Judg, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15 b.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rosenbach, W. E., Taylor, R. L., & Youndt, M. A. (2012). *Contemporary issues in leadership* (Cilt 7). New York: Routledge.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Rousseau, D. M. (1990). Assesing Organizational Culture: The Case For Multip Constructs. *Organizational Climate and Culture*, 53-193.

- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 1465-157.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sadullah, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Safford, G. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond ‘Strong’ Culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organizational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. . *European Journal of Marketing* , 38, 1091-1112.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3 b.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985). Defining Organizational Culture. *Classics of organization theory*, 490-502.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management* , 27, 231-246.
- Schulman, P. R. (1993). The Negotiated Order Of Organizational Reliability. *Administration & Society*, 353.
- Schutz, A., & Sandy, M. G. (2011). Leadership. *Collective Action for Social Change* (s. 205-218). içinde
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership: The case of the school executive*. Columbus: Seeman, M. (1960). Social status and leadership: The case of the school executive. Columbus: Bureau of Educational Research and Service, Ohio State University.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Seville , E., Brunsdon , D., Dantas , A., & Le Masurier , J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(3), 258-266.
- Shaaban, S. (2019). The Impact of Resilience on Performance under Transformational and Transactional Leadership. *Organizational Cultures: An International Journal*, 19(2).
- Shah, S., Shah, M., & Abhamid, K. (2015). Transactional Leadership and Job Performance: An Empirical Investigation. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), 69-81.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 577-594.
- Shamira, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 395-417.
- Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-48.
- SHGM. (2023, Ağustos 15). *İstatistikler*. <https://web.shgm.gov.tr/>: <https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4547-istatistikler> adresinden alındı
- Silverthorne, C. (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 151-158.
- Southwick, F. S; Martini, B. L; Charney, D. S; Southwich, S. M;. (2017). Leadership and resilience. j. Marques, & S. Dhiman içinde, *Leadership Today* (s. 315-333). Springer International Publishing,.
- Sökmen , A., & Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Yasar Universty*, 4(15), 2381-2402.

- Sönmez, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Educational Administration: Theory and Practice* , 85-108.
- Spector, B. A. (2015). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 1-12.
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Ledership*, 12(2), 250-260.
- Spender, J. C. (2014). *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*. Oxford: Publisher: Oxford University Press,.
- Stalk, G. (1988). *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: Free Press.
- Stephanoua, K., & Córcoles, M. (tarih yok). Transactional Leadership for Safe Operations in Military Special Forces: A Structural Equation Model. *Transactional Leadership in Military Operations*, 1-29.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership And Organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. doi:10.1037/h0053857
- Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1981). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 343-377.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2001). *Organizational Behavior. A Management Challenge* (Cilt 3). New Jersey: Taylor and Francis.
- Sucu, M. (2020). *İşletmelerde Çeviklik*. Ankara: iksad publishing house.
- Suryaningtyas , D., Sudiro , A., Troena , E. A., & Irawanto , D. W. (2009). Organizational Resilience And Organizational Performance: Examining The Mediating Roles Of Resilient Leadership And Organizational Culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 1-7.

- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn içinde, *Positive Organizational Scholarship* (Cilt 7, s. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler: Positive Organizational Scholarship.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 132-143.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 73-95.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Şimşek, M. Şerif (2001); Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Cilt 6). Boston: Pearson.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). Leadership and Organization (RLE: Organizations) : A Behavioural Science Approach. London; New York.
- Taylor, B. S., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Vizyoner*, 7(14), 81-91.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 1-16.
- Terzioğlu, M. (2010). *Ekip Kaynak Yönetimi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (2011). Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27- 41.

- TGS. (2023, Ağustos 15). *Rakamlarla TGS*. tgs.aero: https://tgs.aero/Kurumsal/Index/_RakamlarlaTGS adresinden alındı
- Thompson , G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574-591.
- Thun, J. H., Drücke, M., & Hoenig, D. (2011). Managing uncertainty—an empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research* , 5511-5525.
- THY. (2023, Ağustos 15). *Mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari*. <https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari>: <https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/yk-faaliyet-raporu-2q2023-tr.pdf> adresinden alındı
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leader. (L. A. Schlesinger, Dü.) *Human Resource Management*, 26(1), 135-138.
- Tierney , K. J. (2003). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons From The Emergency Response Following The September 11, 2001 Attack on The World Trade Center*. Newark DE.USA: University of Delaware Disaster Research Center.
- Tolay, E., & Güteryüz, Ö. (2022). Yönetim Alanındaki Örgütsel Dayanıklılık Makalelerinin Bibliyometrik Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3033-3052.
- Toma, S. G., Catana, S., & Gradinaru, C. (2020). Leadership: an overwiev. *Manager*(32), 51-59.
- Tonsberg , T. A., & Henderson , J. S. (2016). Leadership as a Process of Exchange Under Uncertainty. *Understanding Leadership in Complex Systems* (s. 15-17). içinde New York: Springer Cham.
- Topaloğlu, M., & Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Kavramlar-Teoriler-Yaklaşımlar* (Cilt 3). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)*, 2630-5933.
- Trice , H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669. doi:doi.org/10.5465/amr.1984.4277391
- Turhan, E., & Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 31(11), 197-228.
- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tved, I. M., Tommelein, I., Klagegg, O. J., & Wong, J.-M. (2023). Organizational values in support of Leadership styles fostering organizational resilience: a process perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(2), 258-278.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. *The Leadership Quarterly*, 631-650.
- Ulrich, D., Smallwood, N., & Sweetman, K. (2010). The Leadership Code: Five Rules to Lead By. *Personnel Psychology*, 812-815.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* . Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyar, T. (2013). Örgüt Kültürü, Örgütlerde Kültür Oluşumu Ve Yaklaşımlar. İstanbul. 12 22, 2021 tarihinde <https://docplayer.biz.tr/4900744-Orgut-kulturu-orgutlerde-kultur-olusumu-ve-yaklasimlari.html> adresinden alındı
- Uygun, Z. (2011). *Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi* . İstanbul Aydın Üniversitesi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Van Maanen, j., & Barley, S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin içinde, *Organizational Culture* (Cilt 6, s. 31-53). Beverly Hills: Sage.
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior* (Cilt 2). Chicago: Fourth Worth: The Dryden Press.
- Verawatia , D. M., & Hartono, B. (2020). Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 13-23.
- Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, 96, 187-206.
- Verkerk, P. J. (1990). *Fiedler's contingency model of leadership effectiveness : background and recent developments*. Department of Philosophy and Social Sciences. Eindhoven: Eindhoven University Of Technology.
- Vogus , T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. *Timothy J. Vogus and Kathleen M. Sutcliffe*, 3418-3422.,
- Vupa, Ö., & Gürünlü Alma, Ö. (2008). Doğrusal Regresyon Çözümlemesinde Çoklu Bağlantı Probleminin Sapan Değer İçeren Küçük Örneklemelerde Bir Simülasyon Çalışması İle Saptanması ve Sonuçları. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen - Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü*, 32, s. 41-51.
- Waldman, D. A. (1993). Waldman, David A. (1993). A theoretical consideration of leadership and total quality management. , *The Leadership Quarterly*, 65-79.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella , P. (2004, 6). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), s. 355-380.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 29-36.

- Webster, N. (1928). *American Dictionary of the English Language*. 02 2022 tarihinde webstersdictionary1828.com: <http://webstersdictionary1828.com/Dictionary/leader> adresinden alındı
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Werapitiya, C., Opatha, H., & Fernando, R. (2015). *Presenteeism: Its Importance, Conceptual Clarifications, and a Working Definition*. Colombo, Sri Lanka: International Conference on Business Management.
- Wildavsky, A. (2017). *Searching For Safety*. New York: Routledge.
- Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters. *Journal of Sport Management*, 510-525.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Wilkof, M. (1989). Organisational culture and decision making: a case of consensus management. *R&D Management*, 185-189.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *Yönetim*, 15(47), 53-76.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yılmaz, B., İşeri-Say, A., & Rofcanin, Y. (2015). Measuring Supplier Resilience in Supply Networks. *Journal of Change Management*, 15(1), 64-82.
- Yılmaz, O. (2019). *Liderlik Ve Örgüt Kültürü*. 1-16: Kriter Yayınevi.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organization* (Cilt 8). USA: Prentice Hall.

- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (7 b., Cilt 9). UK: Pearson.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü- Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü,.
- Zaccaro, S. j., Ely, K., & Nelson, J. (2008). Leadership Processes and Work Motivation.....
R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard içinde, *Work Motivation: Past, Present and Future* (s. 319-360).
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (Cilt 1). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zuchowski, I. (2015). Management Styles of Polish Managers. *International Journal in Economics and Business Administration*, III(1), 35-50.

EK A

ARAşTIRMA ANKETİ

“LİDERLİK ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİşKİSİNDE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜNROLÜ: HAVAYOLU İşLETMELERİNDE GERÇEKLEşTİRİLEN BİR ARAşTIRMA”

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı bünyesinde yürütölmekte olan araştırmanın uygulama kısmı için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Çalışmada havayolu işletmelerinde liderlik tarzları ve örgüt kültürünün örgütsel dayanıklılığa etkisi izlenecektir.

Anket formu 4 bölümden oluşmakta ve cevaplama süresinin 5-10 dakikanızı alacağı tahmin edilmektedir.

Elde edilecek bilgiler kesinlikle başka bir kişi veya kurumla paylaşılmayacak, sadece araştırma ekibi tarafından bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

İsim ve özel bilgilerinize gerek duyulmayan anket çalışmasında ifadelerin doğru ya da yanlış cevabı olmadığını ve samimi cevaplarınızın araştırmanın güvenilirliği açısından önem arz ettiğini vurgulamak isteriz. Görüşleriniz ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Araştırmanın sonuçları ile ilgileniyorsanız ve bunları bir yönetici özeti şeklinde görmek isterseniz veya herhangi bir sorunuz olursa aşağıdaki iletişim bilgilerinden araştırmacıya ulaşabilirsiniz.

Doktora Öğrencisi Hülya Çağlar Çelebioğlu

Doç. Dr. Murat Bolelli
(Altınbaş Üniversitesi)

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER

I. Cinsiyetiniz:?

☐ Kadın ☐ Erkek

II. Doğum Yılıınız?

.....

III. Eğitim düzeyiniz?

☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ yüksek Lisans ☐ Doktora

IV. Hizmet biriminiz?

☐ İdari birimler (Mali işler, Satış ve pazarlama, Eğitim, Yatırım ve Teknoloji, İnsan kaynakları, Uçuş, Yer, Teknik, Kargo, Hukuk, Kurumsal Emniyet, Güvenlik, Kalite Güvence)
☐ Yer operasyon (Teknik) ☐ Yer operasyon (Yolcu Hizmetleri)
☐ Yer operasyon (Harekat ve Ramp Hizmetleri) ☐ Yer operasyon (Kargo)
☐ Uçuş operasyon (Kokpit) ☐ Uçuş operasyon (Kabin) ☐ Uçuş operasyon (Uçak ve Ekip planlama)
☐ Diğer (Belirtiniz).....

V. Mevcut pozisyonunuzu veya en yakın olanı işaretleyiniz?

☐ Üst Yönetim (Genel müdür, Genel müdür Yardımcısı, Direktör vb.)
☐ Orta kademe yönetici (Başkan, Başkan Yardımcısı, Müdür, Müdür yardımcısı, Uzman vb.)
☐ İlk kademe yönetici (Şef, Kaptan, Amir vb.)
☐ Kendisine bağlı personel bulunmayan çalışan (Memur, İşçi, Operatör, Teknisyen vb)

VI. Mevcut pozisyonunuzda çalışma sürenizi

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

VII. Havayolu sektöründe mesleki deneyim süreniz?

☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 -20 yıl ☐ 21 yıl ve üzer

BÖLÜM 2: LİDERLİK TARZLARI		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Anketin bu bölümünde yer alan ifadelere ne düzeyde katıldığınızı işaretlemeniz yeterlidir.						
1	Yöneticim onunla kendimi ilişkilendirdiğim için benimle gurur duyar.					
2	Yöneticim ekibin iyiliği için kişisel çıkarlarını arka planda tutar.					
3	Yöneticim kendisine saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır.					
4	Yöneticim güç ve güven duygusu sergiler.					
5	Yöneticimle en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşurum.					
6	Yöneticim, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini açıkça belirtir.					
7	Yöneticim kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
8	Yöneticim ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
9	Yöneticim gelecek hakkında iyimser konuşur					
10	Yöneticim başarılması gerekenler hakkında hevesle konuşur.					
11	Yöneticim zorlayıcı bir gelecek vizyonu ortaya koyar.					
12	Yöneticim hedeflerin başarılabacağı konusunda güven verir.					
13	Yöneticim kritik varsayımların uygun olup olmadıklarını sorgulamak için yeniden inceler.					
14	Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.					
15	Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.					
16	Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına dair yeni bakış açıları önerir.					
17	Yöneticim öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.					
18	Yöneticim bana sadece grubun bir üyesi değil bir birey olarak davranır.					
19	Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan kişi olarak görür.					
20	Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder.					
21	Yöneticim çabalarım karşısında bana destek olur.					
22	Yöneticim belli dönemlerde, performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinden kimlerin sorumlu olduğunu açıkça ifade eder.					
23	Yöneticim amaçlara ulaşıldığında kişinin ne elde edebileceğini net bir şekilde açıklar.					
24	Yöneticim beklentileri karşılandığında memnuniyetini ortaya koyar.					
25	Yöneticim dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve kural ihlalleri konularında yoğunlaştırır.					
26	Yöneticim tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıkların üstesinden gelinmesi konusunda toplar.					
27	Yöneticim tüm hataları takip eder.					

Met

BÖLÜM 2: LİDERLİK TARZLARI Anketin bu bölümünde yer alan ifadelere ne düzeyde katıldığınızı işaretlemeniz yeterlidir.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
28	Yöneticim standartları yakalayabilmek için dikkatimi başarısızlıklara yönlendirir.					
29	Yöneticim problemler ciddi hale gelene kadar müdahale etmez.					
30	Yöneticim harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler.					
31	Yöneticim "Kırılmadıysa, tamir etme" düşüncesine inanır.					
32	Yöneticimin harekete geçmesi için problemlerin mutlaka kronik hale gelmesi gerekir.					
33	Yöneticim önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.					
34	Yöneticim gerek duyulduğunda ortada olmaz.					
35	Yöneticim karar vermekten kaçınır.					
36	Yöneticim acil sorulara yanıt vermeyi erteler.					

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK Anketin bu bölümünde yer alan ifadelere ne düzeyde katıldığınızı işaretlemeniz yeterlidir.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Örgütüm dik bir duruş sergileyerek konumunu korumayı başarır.					
2	Örgütüm farklı çözüm yolları üretmeyi başarır.					
3	Örgütüm gereken her türlü kaynağı kullanabilecek güçte bir kurumdur.					
4	Örgütüm çabuk harekete geçer.					
5	Örgütüm alternatifler geliştirerek olumsuz koşullardan fayda sağlamaya çalışan bir kurumdur.					
6	Örgütüm yapılması gerekenleri hızlı bir biçimde yapar.					
7	Örgütüm, yapılması gerekenleri tüm çalışanların kenetlenerek yaptığı bir kurumdur					
8	Örgütüm tüm çalışanlarıyla bir bütün olarak hareket etmeyi başarır.					
9	Örgütüm, kolaylıkla etkilenmeyen güçlü bir kurumdur.					
10	Örgütüm, kaybetmemek için sonuna kadar direnç gösteren bir kurumdur.					
11	Örgütüm, oluşabilecek her türlü durumu atlatabilecek güce sahip bir kurumdur					
12	Örgütüm, pes etmeden yoluna devam eden bir kurumdur.					

BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ Anketin bu bölümünde yer alan ifadelere ne düzeyde katıldığınızı işaretlemeniz yeterlidir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.					
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.					
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
15	Problemli konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
24	Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					

BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ Anketin bu bölümünde yer alan ifadelere ne düzeyde katıldığınızı işaretlemeniz yeterlidir.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır					
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.					
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36	Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

EK B

ETİK KURUL ONAYI

4. Üniversitemiz İşletme Fakültesi'nde görev yapmakta olan **Doç. Dr. Murat Bolelli**'nin tez danışmanlığını yaptığı İşletme Doktora öğrencisi **Hülya Çağlar Çelebioğlu**'nun "**LİDERLİK ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİNDE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA**" başlıklı doktora tez çalışması kapsamında anket yoluyla veri toplama önerisi görüşüldü. Araştırmanın bilimsel içeriği, metodolojisi, orijinalliği ve kaynakları etik onay kapsamı dışında olup, başvuru sahibinin sunduğu belgeler ışığında "belirtilen yöntemle veri toplamada ve araştırma yapmada herhangi bir sakınca bulunup bulunmadığı" hususuyla ilgili değerlendirme yapıldı. Bu yönüyle yapılan değerlendirmede, araştırma önerisinde etiğe aykırı unsurlar tespit edilmediğinden uygun bulunmasına ve Rektörlük Makamına arz edilmesine karar verildi.

e-imza
Prof. Dr. Saim KILIÇ
Başkan

e-imza
Prof. Dr. Osman Nuri UÇAN
Üye

e-imza
Prof. Dr. Dilek ŞİRVANLI ÖZEN
Üye

e-imza
Doç. Dr. Nuray YILMAZ ALTINTAŞ
Üye

e-imza
Doç. Dr. Hasan SINAR
Üye

e-imza
Doç. Dr. Yasa EKŞİOĞLU ÖZOK
Üye

e-imza
Dr. Öğr. Üyesi Gaye HAFEZ
Üye

e-imza
Dr. Öğr. Üyesi Yalda HEKMATSHOAR
Üye

Katılmadı
Dr. Öğr. Üyesi Cüneyt GÖK
Üye

e-imza
Doç. Dr. Hakan KAYGUSUZ
Üye