

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HİZMETKAR LİDERLİĞİN KURUMSAL
KÜLTÜRÜN ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
İNCELENMESİ

AHMET GÜLTEKİN

Danışman: Doç. Dr. Pınar BAŞAR

İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY FORMU.....	I
TABLO LİSTESİ.....	II
ŞEKİL LİSTESİ.....	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ.....	VI
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	VII
GİRİŞ.....	1
1. LİDERLİK KAVRAMI NEDİR?	2
1.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	2
1.2. Liderlik ve Yöneticilik	3
1.3. Liderliğin Özellikleri	5
1.4. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	8
1.5. Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.5.1. Liderlik Yaklaşımlarının Analizi.....	9
1.5.2. Klasik Liderlik Yaklaşımları	9
1.5.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	9
1.5.2.2. Davranışsal Yaklaşımı.....	11
1.5.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	14
1.5.3. Modern Liderlik Yaklaşımları	15
1.5.3.1. Karizmatik Liderlik	15
1.5.3.2. Dönüşümcü (Transformasyonel liderlik).....	16
1.5.3.3. Stratejik Liderlik.....	16
1.5.3.4. Hizmetkar Liderlik	17
1.5.3.5. Hizmet Liderliği	17
1.5.3.6. Vizyoner Liderlik	18
1.5.3.7. Otantik Liderlik	18
2. HİZMETKAR LİDERLİK YAKLAŞIMI	19
2.1. Greenleaf'ın Hizmetkar Liderlik Modeli.....	19
2.2. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	21
2.3. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli	22

2.4. Cerff ve Winston'un Genişletilmiş Hizmetkar Liderlik Modeli.....	23
2.5. Waddel'in Hizmetkar Liderlik Modeli.....	23
3. KURUMSAL KÜLTÜR.....	25
3.1. Kurumsal Kültür Kavramı.....	25
3.2. Kurumsal Kültürün Oluşumu.....	26
3.3. Kurumsal Kültürün Özellikleri.....	27
3.4. Kurumsal Kültürün Amacı.....	28
3.5. Kurumsal Kültürün Fonksiyonları.....	29
3.6. Kurumsal Kültürün Öğeleri.....	30
3.7. Kurumsal Kültürün Sınıflandırmaları.....	34
3.7.1. Deal ve Kennedy'e Göre Kurumsal Kültür.....	34
3.7.2. Harrison ve Handy'e Göre Kurumsal Kültür.....	35
3.7.3. Hofstede'e Göre Kurumsal Kültür.....	35
3.7.4. Kilmann'a Göre Kurumsal Kültür.....	37
3.7.5. Schein'e Göre Kurumsal Kültür.....	37
3.7.6. Quinn ve Cameron'a Göre Kurumsal Kültür.....	38
4. HİZMETKAR LİDERLİK İLE KURUMSAL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ	40
5. YÖNTEM.....	42
5.1. Model.....	42
5.3. Araştırmanın Amacı.....	42
5.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	43
5.5. Evren ve Örneklem.....	45
5.6. Veri Toplama Araçları.....	45
5.7. Verilerin Analizi.....	47
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	60
KAYNAKÇA	64
EKLER.....	69
Ek 1. Anket Formu	69
ÖZGEÇMİŞ.....	72



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
.....SOSYAL BİLİMLER..... ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Tezi

Yüksek Lisans programı öğrencisi Ahmet Gültekin
Hizmetkar Liderliğin Kurumsal Kültürün
üzerindeki etkisinin incelenmesi başlıklı tez çalışması,

Enstitümüz Yönetim Kurulu 31.05.2019 tarih ve 2019/495/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

İMZA

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Pınar Başar

JÜRİ ÜYESİ

Doç. Dr. Bora Çulpan

JÜRİ ÜYESİ

Dr. Öğr. Üy. Nermin Dönem

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	4
Tablo 2. Lider ile Yöneticinin karşılaştırması.....	4
Tablo 3. Liderleri Diğerlerinden Ayıran Özellikler	10
Tablo 4. Blake & Mouton'un Liderlik Gridi (Gözeneği) Yaklaşımı	13
Tablo 5. Yaşla İlgili Bulgular.....	47
Tablo 6. Medeni Durum ile İlgili Bulgular	47
Tablo 7. Cinsiyet ile İlgili Bulgular	47
Tablo 8. Eğitim Durumu ile İlgili Bulgular	48
Tablo 9. Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular.....	48
Tablo 10. İşletmedeki Pozisyon ile İlgili Bulgular	48
Tablo 11. Hizmetkar Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Değerleri	49
Tablo 12. Hizmetkar Liderliğe Ait Faktör Analizi Sonuçları	50
Tablo 13. Kurumsal Kültür'e ait KMO ve Bartlett's Test Değerleri	51
Tablo 14. Kurumsal Kültüre İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 15. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 16. Çoklu Regresyon Model Özeti	52
Tablo 17. Çoklu Regresyon Modeli.....	53
Tablo 18. Hipotez Test Sonuçları.....	54
Tablo 19. Hizmetkar Liderliğin Kurumsal Kültürü Etkileme Durumu.....	55
Tablo 20. Klan Kültürünün Etkilenme Durumu	56
Tablo 21. Adokrasi Kültürünün Etkilenme Durumu.....	57
Tablo 22. Hiyerarşi Kültürünün Etkilenme Durumu	58
Tablo 23. Pazar Kültürünün Etkilenme Durumu	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Patterson'un Hizmetkar liderlik Modeli (Kaynak Patterson,2003)	21
Şekil 2. Winston'un hizmetkar liderlik modeli (Kaynak: Winston 2003).....	22
Şekil 3. Cerff & Winston'un genişletilmiş hizmetkar liderlik modeli (umut ilaveli).....	23
Şekil 4. Waddell'in Hizmetkar Liderlik modeli (Kaynak: Waddell, 2006).	24
Şekil 5. Araştırmanın Modeli	42

ÖZET

Değişen ve Gelişen Dünyada hangi kimlik ve inanca sahip olduğu, dünyanın neresinde yaşadığı, hangi sektörde çalıştığı fark etmeksizin her insan değişimin etkisi altındadır. Çağımızın insanı bu açıdan kurumsal, zihinsel ve duygusal yönlerden kendisini baskı altında hissetmektedir.

Kurumların başarıya ulaşmaları ancak çalışanların kurumla bütünleşmelerine ve özveriyle çalışmaları konusunda yeterince motive edilmelerine bağlıdır. Kurumsal kültür, kurumun çalışanları tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip davranışlar, değerler, tutumlar ve normların bir toplamı olarak kuruma bağlılık düzeyini arttırmakta, yönetsel etkinliği ve kurumsal başarıyı sağlamaktadır.

Çalışanları belli amaç doğrultusunda harekete geçiren güçlü liderlere, kurumsal kültür değerlerinin devam ettirilmesinde önemli görevler düşmektedir. Liderlerin bu görevleri yerine getirirken fedakarca çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada, literatürde liderlikle ilgili kuramlar ve çalışmalara, kurumsal kültür türleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, hizmetkar liderliğin kurumsal kültür üzerindeki etkisi ölçülmeştir. Bu amaç doğrultusunda tasarlanan araştırma özel bir belgelendirme firmasında çalışan 266 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçları faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Veri toplama aracı ankettir.

Araştırmanın bulguları şöyledir; Hizmetkar liderliğin kurumsal kültürü pozitif yönde anlamlı etkilediği, hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu kurumsal kültürü pozitif yönde etkilediği, hizmetkar liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürü pozitif yönde etkilediği, hizmetkar liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Hizmetkar liderliğin affetme, hesap verebilirlik, otantiklik, geride durma ve cesaret boyutları kurumsal kültürü etkilemediği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Kurumsal Kültür, Hizmetkar Liderlik, Klan, Adokrasi, Hiyerarşi, Pazar kültürü.

ABSTRACT

Every person is under the influence of change regardless of which identity and belief he has in our changing and developing world, where he lives and where he works in the world. In this respect, people of our age feel under pressure from institutional, mental and emotional aspects.

The success of institutions depends only on the integration of the employees and their motivation to work with devotion. Corporate culture increases the level of commitment to the organization as a sum of the behaviors, values, attitudes and norms that are accepted by the employees of the organization and which have the characteristic of keeping them together, and ensures the managerial effectiveness and corporate success.

Strong leaders, who mobilize employees for a specific purpose, have important duties in carrying on corporate culture values. The self-sacrificing work of the leaders in performing these tasks comes to the forefront. In this study, theories and studies about leadership are given information about the types of institutional culture in the literature. In addition, the effect of servant leadership on corporate culture was tried to be measured.

For this study purpose, the research has been realized on private certification company with 266 personnel. The results of the survey were analyzed by factor analysis, correlation and regression analysis. The method of the study is based on the cause and effect relationship and includes hypothesis. The data collection tool is the questionnaire.

The findings of the research are; It was seen that servant leadership positively affected the corporate culture, the strengthening dimension of the servant leadership positively affected the clan dimension of the corporate culture, the modesty dimension of the servant leadership positively affected the clan dimension of the corporate culture, and the responsible management dimension of the servant leadership positively affected the clan dimension of the corporate culture. The dimensions of forgiveness, accountability, authenticity, standing behind and courage of servant leadership did not affect the clan dimension of corporate culture.

Key words: Leadership, Institutional Culture, Servant Leadership, Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market culture.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Hizmetkar liderliğin kurumsal kültürün üzerindeki etkisinin incelenmesi” başlıklı tezin çalışmasında her zaman bilgisini, zamanını, samimiyetini, desteğini esirgemeyen ve beni yönlendiren, kıymetli hocam, sayın Doç. Dr. Pınar Başar’a en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez jürimde yer alan sayın Dr. Öğr. Üy. Merve Tarım ve sayın Doç. Dr. Bora Yıldız’a yüksek lisans hayatım boyunca yardımlarını esirgemeyen, desteklerini hep üzerimde hissettiğim tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hayatımda her zaman yanımda olan, yardım ve desteklerini esirgemeyen sevgili aileme ve tüm dostlarıma çok teşekkür ederim.


Ahmet Gültekin
İstanbul, Eylül 2019

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca bu çalışmayı yaparken bilimsel etik ve kurallarına uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

25.09.2019

Ahmet Gültekin

GİRİŞ

Bir örgütteki liderin liderlik tarzı örgüt kültürünün oluştu3rulmasında ve korunmasında önemli rol oynamaktadır ve bir örgütte kültür liderin öngörüsüne göre belirlenmekte ve çalışanlar bu kültüre uyum sağlamaktadırlar.

Liderler belirli bir topluluğu, belirlenmiş hedefler etrafında toplarlar ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan bilgi, deneyim ve tecrübeye sahiplerdir. Bir kişinin lider olabilmesi için kişileri motive etme, harekete geçirme ve etkileme gibi birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Örgüt kültürü, örgütte bulunan kişiler tarafından paylaşılan davranışlar, inançlar ve değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının üstesinden gelebilmek amacıyla bir grup tarafından geliştirilen ve yeni gelenlere sorunları algılama, düşünme ve hissetme konusunda öğretilen temel varsayımlardır.

Bu araştırmanın amacı, özel bir belgelendirme firmasının çalışanlarının hizmetkar liderliğin boyutlarının kurumsal kültür boyutlarının üzerindeki etkilerini test ederek incelemektir.

Literatür dikkatle taranarak hipotezler tespit edilmiştir. Tespit edilen hipotezler veri analizinde test edilip yorumlanmıştır.

Araştırmanın yöntemi, Nicel yöntemlerden ilişkisel tarama yönteminden yararlanılmıştır. Avrupa Birliği Standartları kapsamında test ve belgelendirme kuruluşunun çalışanlarına anket uygulanarak veri toplanmış ve bu veriler SPSS 24 programında analiz edilmiştir.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşur. Birinci bölüm liderlik ile ilgili kavramlar, liderlik tarzları klasik ve modern yaklaşımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde hizmetkar liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde kurumsal kültürün kavramı, amacı ve fonksiyonlarına değinilmiştir. Dördüncü bölümde teorilerin kavramsal ilişkilerine değinilmiştir. Beşinci bölümde Amacı, hipotezleri, önemi, konusu, modeli, yöntemi ve verilerin analizine yer verilmiştir.

1. LİDERLİK KAVRAMI NEDİR?

İnsanlara hedef ve yön verip, insanları o hedef ve yön etrafında toplayıp yönlendiren kişilere lider denir. Başka bir tanıma göre liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için düzenli ve bilinçli olarak insanları etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak kabul edilmektedir.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik üzerinde akademik düzeyde binlerce araştırma yapılmış (Yukl, 1994; Winston & Patterson, 2006) ve yaklaşık 350 farklı şekilde tanımlanmıştır (Bennis & Nanus, 1985), (Sayılı, 2014, s.21)

Lider kelimesi İngilizce'dir. Aslı "leader" diye yazılır. Bu kelimenin dilimizdeki karşılığı rehber, önder ve benzerleridir. Leader kelimesi Anglo-Saxon kökenli kelime olan "laedare"den gelmektedir. Laedare'nin anlamı "insanları yolculuğa çıkarmaktır" "ortak yolculuk" liderlik fenomenini anlatmak için çok uygun bir kavramdır (Kets de Vries, 1995). Çünkü lider izleyici ilişkisi birlikte yolculuk etmeyi anımsatır. Lider kendi ekibine bir hedef gösterir, rotayı çizer ve belirlenen hedefe çizilen rotada birlikte yürüyerek ulaşmaya çalışırlar.

İnsanlar ihtiyaçlarını, isteklerini ve amaçlarını elde edebilmek için bir gruba bağlanma ihtiyacı hisseder. Ve grubun bir parçası olarak hareket etmek zorunluluğu hisseder. İnsanlar bir grubun içerisinde yaşayan sosyal varlıklardır. Bu gruplarda amaçlarına ulaşmak için kendilerini yönetecek, yönlendirecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebepten ötürü liderliğe tarihin her döneminde rastlanmaktadır. Bir grubun amaçlarına ulaşmak, verimlilik söz konusu olduğunda liderlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanı sıra kriz ve değişim dönemleri liderlerin bilgi ve birikimlerinden azami seviyede yararlandığı ve işlevselliğinin ön plana çıktığı dönemlerdir (Eren, 2000, s.411).

Liderin ve liderliğin tanımına ilişkin zengin bir literatür bulunmaktadır. Literatürdeki bazı tanımlar aşağıdadır.

- Lider belirli organizasyon üyelerini bir araya getirerek onları organizasyonun amaçlarına yönlendiren kişidir. Liderlik ise organizasyon üyelerini söz konusu amaçlara yöneltmeye ve onları kabullendirmeye ikna becerisidir (Doğan, 2007, s.32).

- Liderlik daha önce düzenlenmiş planların ve alınmış kararların grup üyeleri tarafından faaliyet sürecine dahil edilmesini sağlayan bir beceridir (Şahin ve Temizel, 2007, s.183).
- Liderlik birbirinden farklı birden çok etken arasında, izleyicilerin çevrelerinde gözlemlediklerini algılamalarını ve bunları anlamlandırarak ona göre davranış sergilemelerini sağlayan bir yetenektir (Doğan, 2007, s.34). Bu yönüyle lider, çevrede gerçekleşen durumlara karşı yapılması gerekenleri planlayan kişidir.

1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Literatürde liderlik ve yöneticilik kavramları kimi zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Liderliğin günlük yaşamda “belli bir pozisyon olarak” ifade edilmesi ve yönetici ile benzer şekilde tanımlanması bu karmaşıklığı meydana getirmektedir (Kotter, 1990). Liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan farklı kavramlardır. İki kavram arasındaki farklılık her birinin kendine özgü karakteristik ve işlev uğraşlarının olmasıdır (Kotter, 1999, s.46). Yöneticiler ve liderler, kurumsal düzeyde ne yapılacağına karar verir, işlerin yapılması için gerekli ilişkileri kurar ve insanların işlerini tamamlamalarını sağlar. Ancak yönetici ve lider bu üç işi farklı yöntem ve politikalar ile gerçekleştirir (Baltaş, 2002, s.107).

Kurumsal ihtiyaçların giderilmesi için kullanılan araçlar, lider ve yönetici ayrımındaki farklılığın nedenleri arasında sayılmaktadır. Yönetici astlarını daha önce planlanmış hedeflere ulaşmalarında yetkisinden faydalanırken; lider ise, bu süreçte izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanmaktadır. Bu durumda yönetici yetki, lider ise güç sahibi olmaktadır (Özsalmanlı, 2005, s.144).

Lider doğru işi yapar, yönetici ise doğru işleri yapar anlayışı çerçevesinde liderlik, yöneticilikten farklı eylemler ortaya koymayı gerektiren bir durumu ifade etmektedir (Şahin ve Temizel, 2007, s.83).

Kotter (1990) Liderlik ve yöneticilik fonksiyonlarının farklarını aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur.

Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

LİDERLİK	YÖNETİCİLİK
Yön belirleme	Planlama ve bütçeleme
Aynı amaca yöneltme	Organize etme ve kadrolama
Motive etme ve ilham kaynağı olma	Kontrol etme ve problem çözme

Liderler ve yöneticilerin kişilik, motivasyon, aksiyon ve düşünce yönleri ile birbirlerinden farklı insanlar olduklarını vurgulamıştır Zaleznik (1992). Liderlerin ve yöneticilerin işlevleri üzerinde yoğunlaşan Bennis ise, yöneticileri tanımlarken işlevlerin sürdürülmesi için ne zaman, nasıl, sorularını soran, işleri doğru yapan insan olarak ifade ederken, liderleri ise yapıyı değiştiren, geliştiren, niçin ve ne sorularını soran, doğru işler yapan insan olarak tanımlamıştır Bennis (1990).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanmıştır. (Tablo 1) (Bennis, 1990).

Tablo 2. Lider ile Yöneticinin karşılaştırması

Lider	Yönetici
Yenilik yapar Orjinaldir Geliştirir İnsan üzerine odaklanır Güven telkin eder Uzun vadeli bakışa sahiptir Ne ve niçin diye sorar Ufka bakar Statükoya meydan okur Kendisidir Doğru işi yapar	Yönetir Kopyadır Sürdürür Sistem ve yapı üzerine odaklanır Kontrol odaklıdır Kısa vadeli bakışa sahiptir Nasıl ve ne zaman diye sorar Alt kademelere odaklanır Statükoyu kabul eder Klasik iyi askerlerdir İşi doğru yapar

“Yöneticilik; günlük problemlerin çözülmesiyle ilgili bir işlev, liderlik ise yön belirleme vizyon oluşturma ve ilham verme ile ilgili işlevi ifade etmektedir.” Diyen Baltaş (2002) yöneticilik ile liderlik arasındaki farkı ortaya koymuştur.

Yönetici ve lider ayrımında bir diğer konu onların yapacakları işin başına geliş şekilleridir. Yönetici atama ile göreve gelir. Lider ise belirli amaçlar için bir araya gelmiş bireyler tarafından seçilen kişiye söz konusu grup üyelerince atfedilen bir niteliktir (Gümüşeli, 2001, s.556). Ayrıca lider biçimsel bir organizasyon içinde

biçimsel olmayan yollarla göreve gelebilir. Dolayısıyla lider için biçimsel yetki çok önemli değildir. Yönetici ise hem biçimsel yollarla göreve gelir hem de faaliyetlerini biçimsel yapının gereği yasalar çerçevesinde sürdürmektedir (Keklik, 2012, s.76).

Liderlik, yalnızca lider ve onun kişilik özelliklerine bağlı bir olay değil, aynı zamanda bir süreçtir. Liderleri diğer insanlardan farklı kılan kişilik özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlayan liderlik araştırmalarının, sadece güç ihtiyacının liderliğin etkinliği ile ilgili bir özellik olarak belirlenmesi bunun en önemli göstergesi olmaktadır (Yukl, 1994, s.278). Bu nedenle günümüzde liderlik, lider merkezli ve onun etkilemesi ile oluşan değil, izleyenlerin de en az lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmüştür. Süreç belli bir durumda lider ve izleyenler arasında gerçekleşmekte ve süreçte liderden izleyenlere doğru tek yanlı bir etkileme değil, lider ve izleyenler arasında çift yönlü etkileşim söz konusu olmaktadır. Lider izleyenleri etkilediği gibi, izleyenlerden de etkilenmektedir.

Yöneticilik ile liderlik arasında karşılaştırma yapmak güçtür. Çünkü kimi kurumda yöneticiye ihtiyaç varken, kimi kurumda ise vizyon sahibi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

1.3. Liderliğin Özellikleri

“Liderler hangi özelliklere sahip olmalıdır” sorusu konu ile ilgili bilimsel araştırmaların yapılmaya başlandığı dönemden günümüze kadar cevabı aranan sorudur. Bu soruyu cevaplamak üzere bilimsel çalışmaların ilk döneminden günümüze kadar birçok deneysel çalışma yapılmıştır.

21. yüzyıl iş dünyasının gerçeklikleri açısından düşünüldüğünde, bugün liderler için gelişmiş özelliklere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü günümüz ileri teknolojisini, yüksek iş fonksiyonlarını ve yüksek nitelikli iş görenlerini başarılı bir şekilde yönetebilmek için liderlerin daha gelişmiş özelliklere sahip olması zorunlu hale gelmiştir.

Başında olduğu kurumu ve izleyicilerini başarıya taşımak isteyen lider, onlara her konuda içtenlik ve samimiyetle yaklaşmalıdır. Sergilediği davranışlar, toplumsal ahlaki kurallarla çelişmeyen özellikler taşımalıdır. Adil olmak, paylaşmayı sevmek, her konuda dürüst olmak, gerektiğinde alçak gönüllü olmak gibi özellikleriyle takipçilerine rol model olmalıdır (Tunçer, 2011, s.62).

Bir liderde olması gereken özellikler, kavramsal yetenek, inanılabilirlik, zekâ, doğruluk, güvenilirlik, dinleme, empati ve etki özelliğine sahip olmalıdır.

Başarıya ulaşmak isteyen lider, dürüstlük, saygınlık, dinleme, algılama, sorumluluk alma, karar verme gibi özelliklere sahip olmalıdır. Takım halinde iş yapabilmek ve başarılı bir yönetim ortaya koyabilmek için lider, izleyicilerini dinlemeli, sorumluluk alarak onlara güçlü bir karakter olduğunu göstermelidir. Böylece lider izleyicilerini motive ederek onları yaptıkları işte daha istekli hale getirmiş, kendisine olan güveni ve saygıyı da tesis etmiş olacaktır (Doğan, 2007, s.34).

Başarılı bir lider, kendi amaçlarına değer verdiği gibi, kurumun ve izleyicilerin de amaçlarını bilerek onlara değer vermelidir. Hatta onların amaçlarını kendi amaçlarından daha üstün görmeli ve o amaçların gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf etmelidir. Başarılı bir lider, işlerini bir plan çerçevesinde yürütmeli ve hızlı düşünebilmelidir (Fındıkçı 2009, s.50-54).

Liderde olması gereken özellikleri aşağıda kısaca açıklayacağız.

- Zekâ; entelektüel yetenek olarak da tanımlanan zekâ, liderlik ile doğrudan bağlantılıdır. Güçlü hitabet kabiliyeti, kavramsal yetenekler ve analitik düşünme bir insanı daha iyi, güçlü ve etkileyici bir lider yapar (Northouse, 1997). Zekâ bir insanı diğerlerinden ayıran en etkileyici ve belirgin özelliktir. Bu özellik diğer insanları tanıma ve anlama, yeni fikir ve çözümler üretme, problem çözme, hızlı öğrenme gibi üstünlükler sağlayarak farklılaştırıcı bir etki oluşturur.
- İnanılrlık; Kouzes & Posner (1990, 1993) liderlik üzerine yaptıkları yüzlerce görüşmede sordukları sorularda, izleyenlerin lideri kabullenmelerini ve takip etmelerinin en etkili nedeni olarak liderin inanılır olma özelliğini tespit ettiklerini belirtmektedirler. Liderlik süreci lider ve izleyenler arasındaki bir etkileşimdir. Bu etkileşimde liderin örgütsel amaçları gerçekleştirebilmesi ve başarılı olması ancak inanılır bir rol model olması, iyi bir izlenim oluşturması ile mümkündür.
- Güvenilirlik, inanılrlığın ya da inanmanın kaynağı ve tamamlayıcısı olan güven temel bir liderlik özelliğidir. Güven uzun süreli ve özverili çabalar ile elde edilir. Elde edilmesi çok zor olan, fakat kaybedilmesi çok kolay olan bir durumdur. Güven bir liderin en önemli itibar kaynağıdır. İzleyicilerin güvenini kaybeden lider itibarını kaybetmiş sayılır. Bu nedenle güven çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Güvenin oluşturulmasında yakın ilişki kurmak ve ilişki geliştirmek çok önemlidir. Bu açıdan fiziksel temas çok önemlidir. Bir lider onları dinleyerek, onlara değer vererek ve değer verdiğini göstererek, insanlarla el

sıkışarak, onlara dokunarak, tecrübelerini paylaşarak, güvenlerini kazanabilir (Kouzes & Posner, 1993).

- Doğruluk; doğru ve dürüst olmak bir insanı değerli ve güvenilir yapan erdemlerdir. Düşünce ve davranışlarda tutarlı olmak, sözü özü bir olmak, taahhütlerini zamanında ve tam olarak yerine getirmek bir kişiyi diğerlerinin nezdinde lider yapan en önemli özelliklerdendir.
- Kavramsal yetenek; bir liderin stratejik düşünmesi ve faaliyete geçmesi, olay ve problemleri daha geniş bir bakış açısıyla ele alması, analitik düşünebilmesidir. Başarılı liderleri diğer insanlardan ve yöneticilerden ayıran en önemli özelliklerden birisi kavramsal yeteneğe sahip olmalarıdır. Liderlerin hem gelecek ile ilgili hem de operasyonlarda taktiksel işler ile ilgili bakışları hep diğerlerinden farklıdır. Kavramsal özellikleri gelişmiş olan liderler, daha geniş bir çerçevede olayları ele alır, farklı çözümler üretir, farklı düşünme becerisine sahiptirler. Bundan dolayı stratejik düşünmek ve stratejik üretmek, vizyon sahibi olmak ve değişimi gerçekleştirmek önemli liderlik görevleri arasında sayılmaktadır.
- Empati; lider, altında çalışan insanların isteklerinin ve tutumlarının farkında olup bunları kabul eder. İyi bir lider, insan olarak altında çalışan insanların nasıl düşündüklerini bilmesi gerekir ve kendisinin sadece bir pozisyonun yüklenicisi olmadığını bilmesi gerekir. Başarılı bir liderin aracı roller ve karizmatik olmak üzere iki rolü olduğunu belirten Kets de Vries (1995) karizmatik roller arasında saydığı enerjinin yönetilmesinde empatiyi, kritik faktör olarak tanımlamakta ve bir liderin izleyenlerinin içsel ve ikili ilişkilerine duyarlılığını liderin olmazsa olmaz özelliği olarak vurgulamıştır. Bu nedenle empatik dinleyici yeteneklerini geliştirmiş liderler günümüzde başarılı liderler olarak görülmektedir.
- Dinleme; dinlemek, lidere örgütsel amaçları gerçekleştirmede önemli açılımlar sağlar. İş görenlere ise kendilerini örgüt içinde değerli hissetmeleri duygusu sağlayan önemli bir iletişim boyutu olmaktadır. Geleneksel yönetimde anlayış “liderler konuşur, astlar dinler” üzerine kuruludur. Fakat günümüzde yüksek teknolojik değişimi, hızlı bilgi eskimesi ve etkileşimli ortamı bu anlayışın eskidiğini ve çok işe yaramadığını göstermiştir. İyi bir lider ilişki ağları kurarak ve izleyicilerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanır. Örneğin; özellikle dış dünyadaki piyasalardaki gelişmelerden en son liderler haberdar olur. Oysa satış

bölümü çalışanları sürekli bu piyasalar ile içli dışlı olduğu için taze bilgilere sahiptirler. Bu nedenle bir lider dünyadan ve gelişmelerden haberdar olmak istiyorsa, mutlaka çalışanlarını dikkate almalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır.

- Etki; lider çalışanları tarafından sevilen ve sayılan, güvenilen, güçlü ve itibarlı biriyse etkisi yüksek, değilse etkisi düşük olur. Dolayısıyla bir liderin etki düzeyini belirleyen faktör yasal gücünden ziyade, sahip olduğu kişisel özellikleri ve izleyicileri ile kurduğu güçlü ilişkidir. Güncel liderlik kavramında liderlik, “etkileşim” olarak ifade edilmektedir. Fakat etki tek taraflı, etkileşim ise çift taraflı bir durumdur. Etkide lider ilk hareketi başlatır. Etkileşim ise karşılıklı bir hareketi ifade eder. Liderin etkileşimi artırması demokratik olması ve izleyenler ile yakın iletişim sağlaması ile mümkündür. Yukl (1994) özgün ifadesinde “liderliğin özü etkidir” diye ifade etmiştir.

1.4. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Beşerî özellik taşıyan insanoğlu, fıtratı gereği bir toplum içerisinde yaşamaktadır. Bir araya gelerek oluşturdukları topluluğu sevk ve idare edecek, hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için kendilerini yönetecek ve yönlendirecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. İnsanoğlunun fıtratı gereği giderilmesini beklediği ihtiyaçları, liderlerin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Fındıkçı 2009, s.72).

Liderlik ile ilgili yaklaşımların sağladığı bilgiler ve günümüzün sürekli değişen ortamının gösterdiği gerçek, günümüz gelişmiş örgütlerinin bile liderlere yüksek oranda ihtiyaç duyduğudur. Dolayısıyla “hiç kimse bir işi yapandan daha iyi bilemez. Fakat hiç kimse bir işi sistemin bütünü içindeki yeri ve fonksiyonunun uyumdaki önemini liderden daha iyi bilemez” (Bisesi, 1983)

Kurumsal çerçevede incelendiğinde herhangi bir yapı devamlılığını sağlayabilmek için bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Mesela bir kurum, çevre ile ilişkilerini, faaliyetlerini, misyonunu ve vizyonunu güven ortamında iş göreceği yapıyı plan ve program dahilinde oluşturmaya yeteri kadar bilgili ve tecrübeli olmayabilir. Ayrıca, kurumlar çevreye uyum sağlayamadığında, üyelerinin değişime tepkisi farklı şekillerde gerçekleşir (Zel, 2006, s.113). Vizyon sahibi, kurumu ve üyelerini iyi tanıyan, belirlenen hedefler doğrultusunda hareket eden bir lider, kurumun hangi şartlar altında yönetilmesi gerektiğini bilecek ve kurumun başarıya ulaşmasında engel olacak etkileri önceden tahmin ederek tedbirlerini alacaktır. Kurumu iyi tanıyan bir lider hangi

zamanda hangi kaynaklara ihtiyacı olduğunu bilir ve gerekli yerlere bu kaynakları tedarik eder.

Kurumsal düzeyde başarılı olmak isteyen bir lider, geleneksel yapı ve kontrol mekanizmaları yerine motive etme, esin kaynağı olma, güçlü vizyon oluşturma, güçlendirme, yenilikçiliği teşvik etme gibi fonksiyonlara odaklanmalıdır (Dess & Picken, 2000).

1.5.Liderlik Yaklaşımları

1.5.1. Liderlik Yaklaşımlarının Analizi

Liderlik araştırmaları tarihsel gelişim sürecine uygun olarak klasik yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar olarak iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bu araştırmada, Klasik yaklaşımlar arasında özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımları, modern yaklaşımlar arasında ise karizmatik liderlik, dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik, stratejik liderlik, hizmetkar liderlik, hizmet liderliği, vizyoner liderlik, otantik liderlik konuları ele alınacaktır.

1.5.2. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Klasik yaklaşımlar liderlik ile ilgili ilk dönem çalışmalarını kapsamaktadır. Genel çerçevede belirli bir durum ya da koşulda belirlenen amaçlara ulaşılması için grup üyelerinin tutum ve davranışlarını etkileme sanatı olarak isimlendirilen liderlik kuramları özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları olarak sınıflandırılmıştır (Şimşek, 2002, s.192).

1.5.2.1. Özellikler Yaklaşımı

1900-1950’li yıllar arası dönemin liderlik paradigmasını yansıtan yaklaşımın altında “liderlik doğum ile gelir ve kişiye özgü özelliklere bağlıdır” temel varsayımı vardır. Özellikler yaklaşımının temelinde yatan düşünce liderleri lider olmayanlardan farklı kılan özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderin diğer bireylere göre sahip olduğu fiziksel ve kişilik özellikleri ile farkındalığın bulunması gerektiğidir (Fındıkçı, 2009, s.61). Liderlerin sahip oldukları fiziksel ve kişilik özellikleri önemli araştırma alanları olarak görülmektedir (Bolat, 2008, s.172).

Liderlerde olması gereken özelliklerin bilinmesinin amacı, kurumlarda liderlik pozisyonuna atanacak veya seçilecek adayların belirlenmesinde kolaylık sağlanması ve bu sayede lider adaylarını daha doğru seçme imkanı bulunmasıdır (Yukl, 1994).

Özellikler teorisi, Liderlerin hangi niteliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Fiziksel özellikler, kişinin bireysel özellikleri ve sosyal yanını yansıtan

özellikler bir lideri diğer liderlerden ayıran niteliğe ilişkin özellikler sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2009, s.61).

Özellikler teorisine göre, lideri diğer grup üyelerinden ayıran fiziksel ve kişilik özellikleri aşağıdadır (Zel, 2001).

Tablo 3. Liderleri Diğerlerinden Ayıran Özellikler

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleriyi görebilme
Kilo	İnisiyatif sahibi olma
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açık sözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Başkasına güven verme	Kararlılık
Güzel konuşma	Kişiler arası ilişkiler
Zeka	İş başarma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	İnisiyatifli olma
Açıkgöz olma	Objektif olma
Düzenli olma	Becerikli olma
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

Özellikler yaklaşımı önemli katkıları olmakla birlikte birçok yönden eksik bulunmuş ve eleştirilmiş bir yaklaşımdır.

Belirtilen bu özelliklerin tek bir kişide bulunması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Hatta lider olmayanların liderlere göre daha fazla özelliğe sahip oldukları halde ön plana çıkmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla liderlikle ilgili yeni arayışlar gündeme gelmiştir. Liderin sadece özelliklerinin değerlendirilmesi yeterli olmayacağı liderin hangi durumlarda, hangi davranışlarda bulunduğu da değerlendirilmesine başlanmış ve davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

1.5.2.2. Davranışsal Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında olduğu gibi davranışsal yaklaşımlarda liderin, performans ve etkin insan gücü yönetimi için temel faktör olmaktadır. Başka bir tanıma göre davranışsal yaklaşımlar liderin özellikleri yerine, liderin davranışları üzerinde durarak izleyicilerin sergilediği davranışlara göre liderleri kategorize etmektedir (Koçel, 2010, s.577).

Lideri etkin ve başarılı kılan özelliği davranış şekilleridir. Liderin astları ile olan ilişkileri, davranışları liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir (Arıkan, 2001, s.235-236).

Davranış yaklaşımlarda davranışlar araştırılarak, liderlerin ne yaptığı ve nasıl yaptığı açıklanmaktadır. Davranışçılara göre liderlik; bir gruptaki bireyin oynadığı rol ve bu rolün üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci olarak ifade edilmektedir.

Davranışsal yaklaşımlar ile ilgili yapılan çalışmalar; Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları, Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu teorisi, McGregor'un X ve Y teorisi, Blake ve Mouton'un liderlik Gridi (Gözeneği) çalışmaları, Likert'in sistem modeli çalışması bu grupta değerlendirilen önemli çalışmalardır.

Etkili liderlik davranışı ile ilgili deneysel araştırmalardan oluşan **Ohio State Çalışmalarının** temel amacı, etkili liderlik davranışlarını tanımlamaktadır. Araştırmanın sonunda lideri ve liderlik sürecini tanımlayan anlayış ve yapıyı harekete geçirme olarak iki faktör tespit edilmiştir (Yukl, 1989, s.75).

Araştırmanın sonunda, algılanan nezaretçi davranışlarının, iki davranış kategorisinde toplandığı görülmüştür. Bunlar bireyi önemseme ve inisiyatif olarak belirlenmiştir.

Liderin arkadaşça ve destekleyici anlamda hareket etme derecesini gösteren bireyi önemseme, örgütteki kişiler arasında güven, saygı ve dayanışmayı karşılıklı kılmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsar (Zel, 2001). Bireyi önemseyen liderler insanların duygularına duyarlı ve çalışan merkezli liderlerdir. Bireyi önemseyen liderler; astları desteklemeli, bireyin kişisel problemleriyle ilgilenmek için zaman ayırmalı, bireylerin isteklerini dikkate almalı, bireylerin haklarını savunmalı ve onlara eşit muamelede bulunmalıdır (Yukl, 1994).

Ohio State liderlik çalışmaları ile aynı zamanda yapılan **Michigan Üniversitesi Araştırmaları**; lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansının ölçülmesi

arasındaki ilişkilerin tanımlanması üzerine odaklanmıştır. Araştırmalarda verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikayetler, maliyet, motivasyon ve personel devir hızı gibi kriterler kullanılmış, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmıştır (Zel, 1991).

Yapılan çalışmalar, kişiyi merkeze alan ve ona yönelik liderlik davranışı sergileyen liderin çalışma ortamında daha başarılı olduğunu göstermektedir (Koçel, 2010, s.579). Bu çalışmalara göre kişiyi merkeze alan lider, çalışanların motivasyonunu sağlama, onların kurumla arasındaki bağlılığın artması ve sürdürülebilir olması hususunda daha verimli olmaktadır.

Tannenbaum & Schmidt'in liderlik davranış tarzları ile ilgili yaptıkları çalışmada **Liderlik Doğrusu Teorisini** ortaya atmışlardır. Bu teori, bir liderin temel problemi ekibinde gerekli kontrolü sürdürürken, izleyenleriyle ilişkilerinde nasıl demokrat olabileceği konusu ile ilgilidir. Liderlik doğrusu teorisinin iki uç noktasının otokratik liderlik ve demokratik liderlik olduğunu ortaya koymuştur. Bireylerin karar mekanizmasına katılımına göre yedi ayrı liderlik davranış biçimini yerleştirmişlerdir. Bu modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Bu doğruda yetki bireylere devredildikçe lider otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru yönelir (Zel, 2016).

Liderlerin tutum ve davranışlarının, diğer insanları nasıl algıladıklarına ve onları nasıl yorumladıklarına bağlı olduğunu ileri süren teori **Mc Gregor'un X ve Y teorisidir**. Bu teoriler birbirine zıt iki uç noktayı temsil eden X teorisi Y teorisi olarak adlandırılmıştır (Uzun, 2005, s.14).

X Teorisi: "Normal bir insan işi sevmez, tembeldir ve elinden geldiği kadar işten kaçır. Dolayısıyla insan, yeterli çabayı göstermesi için denetlenmeli ve zorlanmalıdır. Normal bir insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluk almaktan kaçınır, hırsı azdır, güvenlik öncelikli hareket eder." Görüşleri hakimdir (McGregor, 1970).

Y Teorisi: bu teoriye göre insanlar tembel değildir. Ancak oluşan şartlar insanları bu hale getirir. Gerekli şartlar sağlandığında insanlar kendilerini geliştirirler ve hedeflerine ulaşmak için çaba sarf ederler.

Blake ve Mouton, adını **Liderlik Gridi (Gözeneği)** olarak belirledikleri yönetsel bir kafes geliştirmişlerdir. Bu kafes bir grafik olarak tasarlanmıştır. Grafikte bireye ve göreve yönelik olmak üzere iki farklı davranış tarzı belirlenmiştir. Bu yaklaşım liderlerin davranışlarını açıklamada ve değiştirmede kullanılabilecek bir yaklaşım olmuştur.

İki farklı davranışı açıklayabilmek için grafik oluşturulmuştur. Bu grafiğe göre yatay boyut göreve duyulan ilgi derecesini, dikey boyut ise liderin bireye duyduğu ilgi derecesini göstermektedir.

Göreve ilgi ve insana ilginin ekseninde değişik düzeylerde bileşimleri; zayıf liderlik (1,1), insancıl liderlik (1,9), görev lideri (9,1), ekip liderliği (9,9), uzlaşmacı liderlik (5,5) olmak üzere liderlik tarzlarını oluşturur.

Tablo 4. Blake & Mouton'un Liderlik Gridi (Gözeneği) Yaklaşımı

BİREYE İLĞİ	9	1,9								9,9	
	8	İNSANCIL LİDERLİK						EKİP LİDERLİĞİ			
	7										
	6										
	5					5,5					
	4			UZLAŞMACI LİDERLİK							
	3										
	2	ZAYIF LİDERLİK						GÖREV LİDERLİĞİ			
	1	1,1								9,1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
GÖREVE İLĞİ											

Likert ve arkadaşları Michigan üniversitesinde otuz yıl boyunca liderlerin özelliklerini ve stillerini araştırmıştır. Bu çerçevede **Likert'in Sistem Kuramı** olarak adlandırılan çalışmada Likert çeşitli organizasyonlardaki liderler üzerinde anket çalışması düzenleyerek farklı özelliklere sahip organizasyonların performans özellikleri üzerinde durmuştur.

Bu araştırmalarda, bir liderin davranışlarını sistem 1 (sömürücü otoriter), sistem 2 (yardımsever otoriter), sistem 3 (katılımcı), sistem 4 (demokratik liderlik) olarak gruplandırabiliriz (Koçel, 2003, s.230).

Sistem 1'de bulunan bir yönetici otoriterdir. Sistem ve uygulamalarını çalışanların performanslarını azami oranda yararlanma üzerine kurar, çok sıkı kontrol sistemi vardır.

Sistem 2'de bulunan bir yönetici yarı otoriterdir. Babacan bir tutumu vardır, yardım severdir. Kontrolü sıkı tutar, otoriteyi paylaşmaz. Ancak çalışanların sırtını sıvazlar, motive eder.

Sistem 3’de yönetici katılımcı bir yönetim tarzı kullanır. Bu yöneticiler dinleyenlere fikirlerini sorar. Onlardan katılmalarını ister. Fakat son kararı verme hakkını kendinde tutar.

Sistem 4’de yönetici çalışanlarına güvenir, demokrattır. Katılımcı bir yönetim tarzını tercih eder. Bu yönetici astlara bazı emirler verir ama tam katılım sağlar. Kararı çoğunluğun katkısı ile uzlaşma sağlayarak alır (Luthans, 1992).

Likert’in araştırmaları incelendiğinde Sistem-1 ve sistem-2’ye göre yönetilen grupların başarı oranlarının düşük olduğu, Sistem-3 ve Sistem-4’e göre yönetilen grupların başarı oranlarının ise yüksek olduğu görülmüştür (Koçel, 2003, s.596).

1.5.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

En iyi liderlik tarzının bulunabileceği üzerinde durulan davranışsal teorilere eleştirisel olarak ortaya çıkan durumsallık teorilerinde en mükemmel liderlik davranışının duruma göre farklılık gösterebileceği öne sürülmektedir. (Zel, 2006, s.139,140). Liderliğin yapıldığı şartların liderin faaliyetlerinde üzerinde durulan durumsallık yaklaşımında ortam değiştikçe farklı liderlik tarzlarının çıkabileceği üzerinde durulmuştur (Eren, 2015, s.245). Durumsallık yaklaşımları, hangi şartlarda hangi liderlik davranışının daha etkili olabileceği test etmeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013, s.312). Durumsallık Yaklaşımları kapsamında gerçekleştirilen önemli çalışmalar arasında, Fred Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı teorisi, Reddin’in 3 D Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı, House ve Evans’ın Amaç Yol Teorisi, Vroom ve Yetton’un Katılmalı Liderlik Yaklaşımı, Yukl’in Çoklu Bağlantı Modeli ve Kerr ve Jermier’in Liderlik İkameleri Yaklaşımı sayılmaktadır.

Fried Fiedler, durumsallık yaklaşımları teorisinde, durumsal değişkenler ile liderin davranışının ve kıaşiliğinin birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koyan yaklaşımdır. Durumun liderin özellikleri ve etkinliği arasındaki ilişkiyi nasıl uyumlaştırdığını açıklayan yaklaşım “lider uyum teorisi” olarak da adlandırılmaktadır (Yukl, 1994, s.304). Fiedler’in yaklaşımında iyi grup performansı için gerekli olan liderlik davranış tipinin ne olacağının lider için görev şartlarının uygunluğu ile sağlanabileceğidir. (Fishbein ve ark. 1969, s.457)

Bu yaklaşıma göre liderin davranışları ve başarısı üzerindeki etkiler, görevin yapısı, makamın gücü ve lider-ast ilişkileridir. Bu etkiler üzerine araştırmalarını yapmıştır (Güney, 1992, s.1-2).

Yaklaşımında durumsal değişkenler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- Lider izleyici ilişkileri
- Görevin yapısal özellikleri
- Otoritenin gücü (Yukl, 1994)

Lider ile izleyenler arasındaki ilişki; liderin bireyler tarafından sevilip sevilmemesi durumuna göre ortamın olumlu ya da olumsuz olması sonucunu doğurmaktadır. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkilerde lider seviliyorsa ortam olumlu, lider sevilmiyorsa ortam olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

1.5.3. Modern Liderlik Yaklaşımları

İş dünyasına bakıldığında köklü değişimlerin, yukarıda anlattığımız paradigmalardan çözüm üretme yeteneklerinin azalmasına neden olduğu görülmektedir. İş dünyasında yeni problemlere yeni çözümler gerekmiş, eski paradigmalardan yeni ihtiyaçlara cevap verememiştir. Değişen şartlar ve ortamlar, liderlerin de değişime ayak uydurmasını gerektirmektedir. Aşağıda, ortaya çıkan yeni liderlik tarzları ve bu tarzların nasıl ortaya çıktığı anlatılmaktadır.

1.5.3.1. Karizmatik Liderlik

Birçok alanda geçmişten günümüze kadar ele alınan karizmatik liderlik, birçok alanda incelenen model olmuştur. Karizmatik liderlik modeli ile ilgili birçok alanda çalışma yapıldığı için genel bir tanımla yapılamamaktadır.

Karizma, sözcük olarak “ilahi ilham yeteneği”, “kutsal bir güç” veya “gelmesi muhtemel olayları tahmin etme” anlamlarında kullanılmıştır (Oktay ve Gül, 2003, s.404-405).

Karizma kavramı Weber tarafından sosyolojiye kazandırılmış önemli bir kavramdır. Weber karizmayı, geleneksel ve yasal otoriteye değil, izleyenlerin algısına dayalı ve liderin olağan üstü yeteneklere sahip olmasına bağlı bir tür etki olarak açıklamaktadır.

Karizmatik liderlik, olağan üstü yetenekleri olan, genellikle yaşanan toplumsal hayatta, kriz durumlarında ortaya çıkan, söz konusu krizi onun çabalarıyla ya da vesilesiyle çözüleceğine inanan ve kendisini sadakatle takip eden gruba sahip kişiliktir. Çünkü krizlerin çözümü radikal bir vizyon ve bu vizyona inanacak bireyleri gerektirir (Serinkan, 2005, s.94).

Bir kurtarıcı olarak genellikle krizin yaşandığı zamanlarda ortaya çıkan karizmatik liderin, alışılmışın dışında güçlü kişilik özelliklerine sahip olması

gerekmektedir. Çünkü karizmatik liderler özgüven ve cesaret sahibidir. Dinleyicileri etkiler ve onları motivasyonlarını sağlar. Bu özellikleriyle takipçilerin hayranlıkla izlediği kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008, s.52).

Olağan üstü yeteneklerden daha birçok farklılıklara sahip olduğu düşünülen karizmatik liderler, bireylerin neye ihtiyacı olduğunu bilmeleri ve önem vermeleri, izleyiciler tarafından hayranlıkla karşılanmaktadır (Bolat vd, 2008, s.184).

1.5.3.2. Dönüşümcü (Transformasyonel liderlik)

Değişimin hızlandığı ve kurumsal düzeyde değişim ihtiyacının arttığı 20. Yüzyılın son yıllarında, kurumlar daha çok yenilikçi, değiştirme ve dönüştürme özellikleri olan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Burns tarafından literatüre kazandırılan özgüven, irade, vizyon ve ahlaki üstünlük gibi özelliklere atıfta bulunan dönüşümcü liderlik, izleyicileri daha önce lider tarafından belirlenmiş vizyona katkılarının bulunması için hedefler belirleyen liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderlik, kurum içinde belirli koşullara göre değişim yaparak takipçilerinin yapacakları işi, daha güzel ve daha fazlasını yerine getirebilecekleri düşüncelerini sağlayan yaklaşımdır (Bolat ve Seymen, 2003, s.62-64).

1.5.3.3. Stratejik Liderlik

Günümüzde artan rekabet ve değişimin liderlerin kararlarını önemli hale getirmesi stratejik liderliğe ilgiyi artırmaktadır. Stratejinin kelime olarak anlamı iki kaynağa dayandırılmaktadır. Birincisi Latince yol anlamına gelen “stratum” kavramıdır. İkincisi eski Yunan general “Strategos”un adıyla ilgilidir. Bu generalin bilgisini ve sanatını belirtmek için kullanılmıştır (İçöz, 2001). Kavram olarak “rakipleri yenmek için sahip olunan güçleri yönetme yeteneği” (Rowe, 2001) olarak kullanılan strateji günümüzde liderlerin orta ve uzun vadeli karar verme süreçlerini ifade etmek için kullanılmıştır.

Stratejik liderlik, izleyenlerini gönüllü olarak etkileyerek kararlar almak ve bu yolla örgütün kısa ve uzun dönemli hedeflerinin dengesini sağlamak (Rowe, 2001) veya vizyon, örnek oluşturmak ve örgüte değer katmak (Hinterhuber & Friedrich, 2002) olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik liderler ile geleneksel liderler arasındaki fark, geleneksel liderler sadece kurum içi ile sınırlı kalırken, stratejik liderler konum itibari ile kurum kültürünü, yapısını ve stratejisini değiştirmektedirler.

1.5.3.4. Hizmetkar Liderlik

Başkalarına hizmet etme fikrine dayanan hizmetkar liderlik, güncel liderlik yaklaşımlardan birisidir (Carroll, 2005). Günümüzde devamlı değişen yönetim anlayışı, katı hiyerarşiden ziyade yakın ilişki ve pozitif iş kültürünü ön plana çıkarmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımları ile hareket eden, denetim ve otoriteyi tercih eden yöneticiler, değişen ortamda insanları yönlendirirken zorlanmaktadır. Güvene dayalı ilişkilerin, rehberlik etmeye ve yol göstermeye yönelik liderlik uygulamalarının değerlendirildiği günümüzde otoriter lider tipinden ziyade yardımsever, paylaşımcı ve öğretici liderlere ihtiyaç vardır.

Hizmetkarlık anlayışı, yapılacak faaliyetlerde hizmeti merkeze almayı gerekli kılmaktadır. Liderin herhangi bir menfaati olmadan başkalarının ihtiyaçlarına kendisini adanmasıdır. İzleyicilerin bekleyen ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktır. Buna göre liderin “ben” “sen” duygusuyla hareket etmek yerine “biz” duygusuyla hareket etmesini gerekli kılmaktadır (Fındıkcı, 2009, s.378).

1.5.3.5. Hizmet Liderliği

Hizmet sektöründe insan faktörü temel rol oynadığından diğer işletmelerden farklılaşmaktadır. Araştırmacılar, hizmet sektörü çalışanları, üretim sektörü çalışanları gibi yönetilemeyeceğinden “hizmet liderliği” kavramını kullanmaya ve araştırmaya başlamışlardır.

Hizmet liderlerinin özellikleri doğuştan kazanılmış özellikler değildir, aynı zamanda değiştirilebilir ve geliştirilebilir özelliklerdir. Özellikle dürüstlük, zeka, doğruluk, güvenilirlik, kendine güven, şeffaflık ve kavramsal yeteneğe sahip olmanın hizmet liderliği için zorunlu olduğu belirtilmektedir.

Başarılı hizmet liderleri, işletme içinde çalışan tüm bireylere sorumluluk vererek kendilerini geliştirmelerini, liderlik potansiyellerini artırmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlarını lider olmaya teşvik etmek, dünyada hizmet sektöründe çalışan bütün iyi şirketlerin sahip olduğu özelliktir (Burwash, 1997).

İnsanların değerleri, yargıları ve davranışları ile ilgili liderlik hizmet liderliğidir. Hizmet vizyonunun bir ideal olarak gerçeğe dönüştürülmesinin ancak iş görenlerin desteği ve katılımı ile mümkün olacağının farkında olan hizmet liderleri, vizyonun gerçekleşmesi için de iş görenleri kuvvetlendirme ve örneklerle liderlik yapma yaklaşımlarını benimsemektedirler.

1.5.3.6. Vizyoner Liderlik

Son yıllarda ortaya çıkan Vizyoner Liderlik yaklaşımına göre, lider kurumu gerçek bir hedef doğrultusunda sürekli gelişime dayalı olarak yönetmektedir. Vizyoner liderlik, gelecek ile ilgili öngörülerde bulunarak önceden geleceği planlamasını ve buna göre izleyicileri harekete geçirmektir. Vizyoner liderler, belirsiz durumları analiz eden, karşılaşılan sorunların çözümü ile ilgili fırsatları artırabilecek fikirleri ortaya koyan, hedefe gidilen yolda ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırarak izleyicilere yardımcı olan kişilerdir (Doğan, 2007, s.97).

Vizyoner liderler, başında oldukları örgütün yönetim sistemini öğrenirken iç dış faktörleri ve kaynak kullanımını bilimsel metotlarla inceleyip analiz ederek örgütü başarıya ulaştırırlar (Marşap, 2009, s.63).

Vizyoner liderler, sınır ve engel tanımayan, zorlukları aşan kişilerdir. Vizyoner lider için hedefler hayal değil, sadece gerçekleşmemiştir. Vizyon işletmenin uzun vadeli planlarını, hedeflerini eder. Vizyoner liderlerin görevi, bu amaç ve hedefleri içeren vizyonların gerçeğe dönüşmesini sağlamaktır (Özel, 1998, s.81).

1.5.3.7. Otantik Liderlik

Günümüze kadar yetenekleri ve güçlü özellikleri ile öne çıkan liderler artık sahip oldukları ya da olmaları gereken değerler ile sorgulanmaktadır. Liderleri yönlendiren temel düşünce, inançlar ve yüksek değerler olmaktadır. Bu ortamda haksızlıkları, yolsuzlukları ve usulsüzlükleri önlemeye yönelik beklentiler, son zamanlarda otantik olmayı gündemde tutmaktadır.

Günümüz dünyasında sınıflar ve toplumlar arası çatışmaların artması ve krizlerin yoğunlaşması, kurumlarda gözlenen kötü yönetim, yolsuzluklar ve usulsüzlükler, güvensizlik duygusunu pekiştirmekte ve yöneticilerin sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu durum özellikle kurumlara ve yönetenlere karşı güveni sarsmakta ve gelecek endişesi oluşturmaktadır. Günümüz iş dünyasında, “güven” aranan, öne çıkan bir kavram olmaktadır. Etik değerlerin kurumsallaştırılması, güvene dayalı sistemlerin kurulması, çalışanların duyarlılıklarının artırılması en etkili ve kalıcı çözüm olarak görülmektedir.

2. HİZMETKAR LİDERLİK YAKLAŞIMI

2.1. Greenleaf'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Bu kavram Robert Greenleaf (1970) tarafından tanımlanmıştır. Greenleaf'ın hizmetkar liderlik yaklaşımının temeli liderin "çalışanlarına hizmet ederek yönetme anlayışına" dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle hizmetkar lider çalışanlarının ihtiyaçlarını, isteklerini ve faydalarını kendi faydalarının önünde tutarak onların güvenini kazanmaktadır.

Hizmetkar liderlikte lider; güç, şöhret veya herhangi bir kişisel amaç gütmazler. Bu liderlik bir liderin diğerine öğrettiği liderlik stili değil liderin kendi içinde keşfettiği yol ve yöntemdir. (Greenleaf, 1998)

Hizmetkar liderliğin ne zaman ortaya çıktığı konusunda tartışmalar olmakla birlikte, Greenleaf'in 1970'de yayınladığı *The Servant as Leader* (Lider Olarak Hizmetkar) makalesinde yer alan "Servant Leadership" (Hizmetkar Liderlik) kavramıyla başladığı bilinmektedir. Greenleaf bu makaleyi, bir grup insanın manevi yolculuğunu konu alan Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli romanından etkilenerek yazmıştır. Bu romanda, aslında hizmetkar Leo'nun grubu bir arada tutan lider olduğu anlaşılmıştır. Romandaki ana karakter Leo, grubun hizmetkarıdır. Seyyahlar için sıradan işleri yapmakta, kimseye hissettirmeden tüm faaliyetleri hazırlayıp, kendini geri planda tutmaktadır. Leo'nun katkısı önceleri fark edilmez ancak Leo kaybolunca grup darmadağın olur, kargaşa çıkar. Sonunda grubu bir arada tutan ve rehberlik eden asıl liderin sadece hizmetkâr olduğu düşünülen Leo olduğu anlaşılır. Romanın ana karakteri Leo'dan hareketle hizmetkâr liderlik kavramını geliştiren Greenleaf, etkili liderliğin nasıl olması gerektiğini tartışmakta; liderin takipçilerini harekete geçirmede hizmet etmeye öncelik vermesi gerektiğini savunmaktadır. Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik kavramı, bir süre sonra farklı kişiler tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Bazı araştırmalarda etkili liderliğin nasıl olması gerektiği konusundaki tartışmalar, liderin izleyenlerini harekete geçirmede "hizmet etme" anlayışına öncelik vermesi gerektiği noktasında birleşerek son bulmuştur (Spears, 1996).

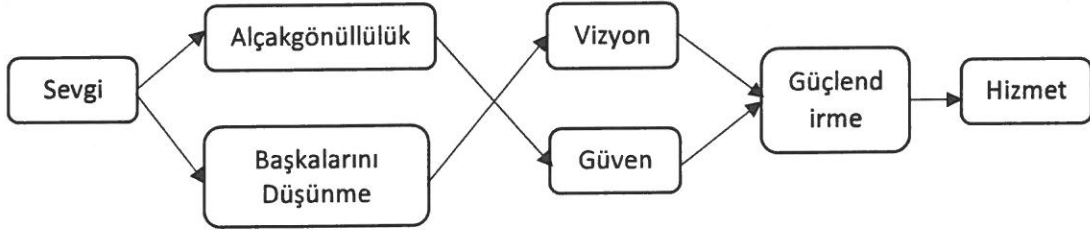
Greenleaf'ın çalışmalarını inceleyen Spears (1995) hizmetkar liderlerin geliştirilmesine esas oluşturacak on özellik belirlemiştir.

1. Dinlemek: hizmetkar liderler dinlerken izleyenlerin isteklerini iyi belirler ve gerçekleşmesine yardım ederler.

2. Empati: hizmetkar lider izleyenlerin özel istek ve tutumlarının farkındadır ve bunları kabul eder. Empati dinleyici yeteneklerini geliştirmiş liderler, en başarılı hizmetkar liderlerdir.
3. İyileştirme: izleyenin kendisi ve diğer izleyenler arasındaki ilişkilerini iyileştirmesidir. Ayrıca kırılmış hevesleri tamir eden liderdir.
4. Farkında olma: hizmetkar liderler olay ve durumlara daha bütüncül bakarak bütünün içindeki parçaları, ilişkileri iyi analiz ederek görmeye çalışırlar.
5. İkna etme: hizmetkar liderler iş yaptırırken izleyicilerine baskı ile değil ikna ederek bir şeyler yaptırırlar.
6. Sağduyulu olma: mantık ölçüleri içinde duyguları iyi yönetme özelliğidir. Hizmetkar liderler geçmişten ders alma, bugünün gerçekleri ile gelecekteki sonuçlarını görme özelliğidir.
7. Kavramsallaştırma: problemlere bütün bakabilme ve ilişkileri görme yeteneğidir. Hizmetkar liderler bakış açılarını genişleterek daha iyi görmektedir.
8. Gelişme ve sorumluluk: hizmetkar liderler sorumluluklarının bilincinde olan ve sorumluluk bilinci gelişmiş liderlerdir.
9. Hizmet etme: İzleyenlerinin düşüncelerini ve ihtiyaçlarını önemseme özelliğidir. Bu özellik kendini diğerlerine adama ve onlara hizmet etme anlamına gelir.
10. Topluma odaklanma: hizmetkar liderler, yerel toplumsal yapıdan büyük örgütlere dönüşümün insanlığa çok şey kaybettirdiğine inanır. Örgütsel düzeyde oluşturulan düzeylerin toplumun değerleri ile örtüşmesi ve toplumsal değerleri yansıtmaları gerektiğine inanır. Toplumsal amaçları göz ardı etmez. Örgütsel amaçların toplumsal amaçlara katkısını hesaplayarak hareket eder (Spears,1995).

2.2. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson'un hizmetkar liderlik modeli yedi boyuttan oluşmaktadır; sevgi, alçakgönüllülük, başkalarını düşünme, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet boyutlarıdır.



Şekil 1. Patterson'un Hizmetkar liderlik Modeli (Kaynak Patterson,2003)

Sevgi: Patterson'un modelinde sevgi lider ve izleyen ilişkisinin köşe taşıdır. Kişisel özveride bulunmak veya kendinden bir şeyler vermek ve başkalarını kendinden önce düşünmek bu sevginin esasıdır. İnsan sevgisi esasına dayanmaktadır.

Alçakgönüllülük: Mütevazı, sade ve yalın olmayı gerektirir. Hizmetkar liderin mütevazı, açık sözlü ve hassas bir insan olarak alçakgönüllü olumlu anlamda kullanılmaktadır.

Başkalarını Düşünme: Genellikle iyi davranış ve iyi niyet olarak ifade edilir. Bireyin kişisel özveride bulunma eğilimini içeren başkalarına fayda sağlama şeklidir. Hizmetkar lider kişisel özveride bulunurken bunu içten gelen samimi bir his ile yapması ve bundan mutluluk duyuyor olmasıdır.

Vizyon: Hizmetkar liderin odağı bireydir. Dolayısıyla örgütün bütününe ait ve geleceği ile ilgili bir durum portresi olarak düşünülen vizyon algısı hizmetkar liderliğinde başka bir boyut kazanmaktadır. Lider izleyenleri gözetir onları gelişmiş ve saygın bireyler olarak görerek hedeflerine ulaşmalarını sağlamada yardımcı olur. Bu yaklaşımı ile izleyenlerin potansiyellerini ortaya çıkaran, yaşamlarını zenginleştiren, onları cesaretlendiren bir önderdir.

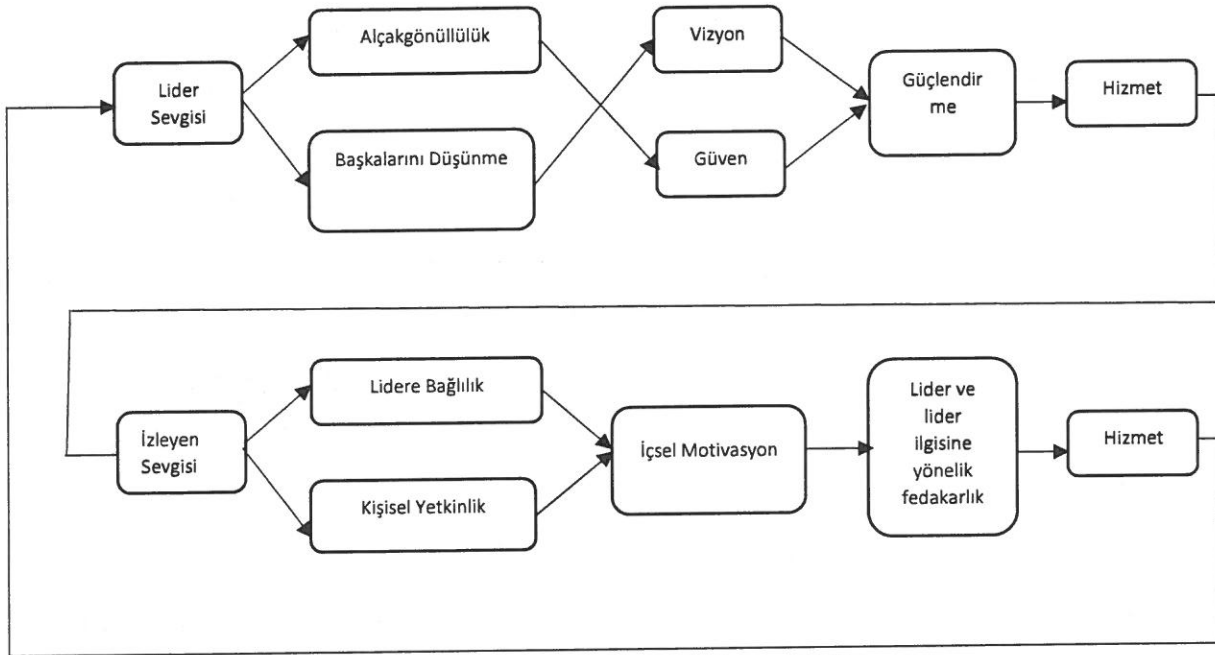
Güven: Liderlik güvene dayanan bir olgudur. Özellikle lider ve izleyen ilişkisinin temel unsuru güvendir. Bir liderin başarısının anahtarı oluşturduğu güven ortamıdır. Lider yapabileceğini söylemeli ve söylediğini yapmalıdır.

Güçlendirme: Hizmetkar liderler izleyenlerinin gelişimlerini önemser ve ona göre program yaparlar. İzleyenlerine kendi programlarını yapma, geliştirme ve hayallerini gerçekleştirme imkanı sunarlar.

Hizmet: Hizmetkar liderliğin özü diğerlerine hizmet etmektir. Bu onun temel misyonudur (Patterson, 2003).

2.3. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Winston'un modeli Patterson'un hizmetkar liderlik modelinde yer alan boyutlara izleyen sevgisi, lidere bağlılık, kişisel yetkinlik, içsel motivasyon, lider ve lider ilgisine yönelik fedakarlık ve hizmet boyutlarının ilavesinden oluşmaktadır (Winston,2003).



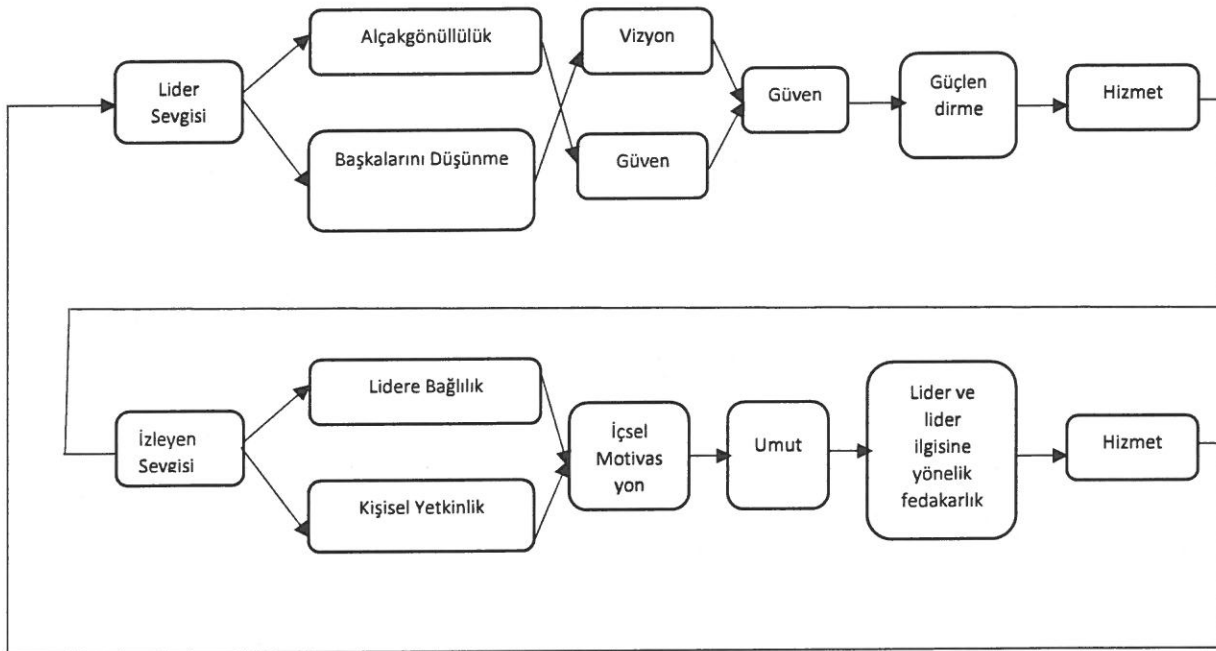
Şekil 2. Winston'un hizmetkar liderlik modeli (Kaynak: Winston 2003).

Hizmetkar liderin hizmet etme eğiliminin, izleyenlerin sevgi hislerinde değişime neden olacağını ve izleyen sevgisinin artacağını vurgulayan Winston, bunun lidere bağlılık ve izleyenin kişisel yetkinliğinin artması sonucunu doğuracağını belirtmektedir. İzleyenlerin artan bağlılık ve kişisel yetkinlik düzeylerinin en önemli sonuçlarından birisi içsel motivasyonlarının artmasıdır. İçsel motivasyon artışı ödül ve tehdit olarak ortaya çıkan dışsal motivasyondan daha yüksek performansın oluşmasına neden olmaktadır. Winston'un döngüsel modelinde her döngüde yoğunluğun artacağını belirtir. Düzenleyici değişken olarak ruhsal olgunluğun belirleyici olacağını

vurgulamaktadır. Her döngüde ruhsal olgunluk artarsa döngü güçlenir, ruhsal olgunluk azaldığında zayıflayacaktır (Winston, 2003).

2.4. Cerff ve Winston'un Genişletilmiş Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson'un ve Winston'un hizmetkar liderlik modellerine umut etmeyi ekleyerek modeli genişletmeyi amaçlayan Cerff ve Winston umudu lider sevgisi ve izleyen sevgisinin çıktısı olarak ele almaktadır (Cerff ve Winston, 2006).

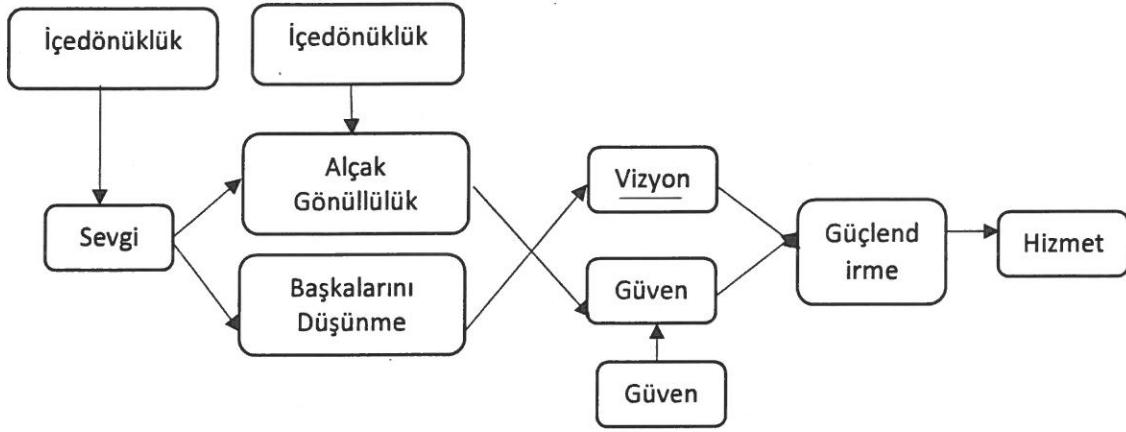


Şekil 3. Cerff & Winston'un genişletilmiş hizmetkar liderlik modeli (umut ilaveli)

Umut teorisi son yıllarda kavramsal motivasyon modeli olarak geliştirildiğini ifade eden araştırmacılar, yüksek düzeyde umudun etkili bir lider olabilmenin gerekliliklerinden birisi olduğunu belirtmektedirler. Umut ile kişisel yetkinlik ve umut ile motivasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapan araştırmacılar umut etmenin pozitif psikoloji aracı olarak lider geliştirme üzerinde önemli etkiye sahiptir (Cerff ve Winston, 2006).

2.5. Waddel'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Waddel, bireylerin içsel yalnızlığının hizmetkar liderliğin önemli unsurlarından birisi olduğunu ileri sürmektedir. Kişilik tiplerine uygun olan alçak gönüllülük, başkalarını düşünme, sevgi, güven ve hizmet boyutlarını dikkate almıştır. Waddel, içe dönüklüğün patterson'un modelinde yer alan sevgi, alçak gönüllülük ve güven ile ilişkili olduğunu ileri sürerek modelini geliştirmiştir (Waddel, 2006).



Şekil 4. Waddell'in Hizmetkar Liderlik modeli (Kaynak: Waddell, 2006).

Modelin geliştirilmesinde içe dönüklük özelliklerinin dikkate alınmasının sebebi liderin daha fazla hizmetkar liderlik özelliği gösterdiğinin anlaşılmasına yardımcı olmasıdır. İçe dönük liderler düşünceleri ve fikirleri ile enerji yüklenirler. Çevresini daha fazla dinleyen, daha az konuşan, daha az teşvik bekleyen bir lider izleyenleri tarafından daha çok hizmetkar lider olarak algılanır (Waddell, 2006).

3. KURUMSAL KÜLTÜR

3.1. Kurumsal Kültür Kavramı

Kurumsal kültür, bir organizasyonun amaç ve hedeflerinin, organizasyonda mevcut inanç ve değerlerin çalışanların davranış ve tutumlarının bileşimine denmektedir. Örgüt kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü, kurum kültürü gibi birçok farklı ifade yerine kurumsal kültür ifadesi kullanılacaktır.

Kurumun performansı ve iş görenlerin yaşam kalitesi düzeyi bir parçası oldukları kurumda işlerin yapılış şekline ve iş görenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinden önemli düzeyde etkilenmektedir. Bir inşaata dışarıdan bakıldığında, kolonları, kirişleri ve çelik bağlantıları görülmez, ancak onlar olmadan bina ayakta duramaz. Aynı şey kurumlar için de geçerlidir. Kurumların da sahip oldukları kültür gözle görülemez ama yaşamaları ve ayakta durmaları için en önemli etkidir (Doğan, 2013, s.6).

Kültür kavramı ilk kez, İngiltere’de yayınlanan Elliot Jaques’in “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” (1951) adlı kitabıyla yönetim literatüründe kullanılmıştır. Kurum kültürü üyeleri tarafından paylaşılan yeni üyelerin öğrenmesi ve kabul etmesi gereken geleneksel düşünme ve işleri yürütme biçimi olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla kültür, belli bir süre örgüt ile iş gören kişiler için ikinci bir mizacı oluşturmaktadır (Hofstede, 2001, s.392).

Kurumsal kültürün tanımı konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Bu konuda yapılmış tanımlardan kurumsal kültürün, kurumu diğer kurumlardan ayıran ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi olduğunu ifaden geniş bir fikir birliği vardır.

Kurumsal kültür, bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olup, ideoloji, inanç, dil, mitlerden ve törenlerden oluşmaktadır (Pettigrew 1979, s.574).

Değerlerin, kültürün çekirdeğinde olduğunu Deal ve Kennedy ileri sürmüştür (2000, s.21).

Kurumsal kültürü, paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve hayata bakış açıları şeklinde Alan Wilkins tanımlamıştır (1984, s.26).

Kurum üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu şeklinde Richard Daft tanımlamıştır (2008, s.85).

Kurum kültürü'nü bir grubun veya örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlanması şeklinde Geert Hofstede tanımlamıştır (1998, s.4). Bir kurumun kültürünün yalnızca yöneticilerin zihinlerinde değil, tüm kurum çalışanlarının zihinlerinde yer aldığı varsayılmaktadır. Bu nedenle kurum kültürü hakkında bilgi almak için tüm üyelerden bilgi toplanmalıdır (Hofstede, 1998, s.2).

Yukarıda aktardığımız yazarların tanımlamaları kültürün tanımı konusunda bir fikir birliği olmadığını göstermektedir. Fakat kültür kavramının niteliklerine ilişkin olarak çoğu yazarın aynı fikirde olduğunu göstermektedir. Söz konusu özellikler; kurum kültürünün bütüncül olması, antropolojik kavramlar ile ilişkili olması, tarihsel olarak ilişkili olması, sosyal olarak yapılandırılmış olması, değiştirilmesinin güç olması ve esnek olmasıdır (Hofstede, 1998, s.3).

3.2. Kurumsal Kültürün Oluşumu

Kurumsal kültürün önemli bir özelliği oluşum biçimiyle ilgilidir. Buna göre kurumsal kültür kendiliğinden oluşur veya yaratılabilir. Kurumsal kültürün genel olarak bir süreç içerisinde kendiliğinden oluşması, çalışanların değerlerine ve inançlarına göre şekillenmektedir. Bu sayede kurumsal kültür, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine ve kurumsal bağlılığa katkı sağlamaktadır. Sağlıklı bir kurumsal yapı ancak kendiliğinden oluşan, çalışanların değerlerine dayalı kültür ile mümkün olmaktadır (Aktan, 2006, s.6).

Günümüzde var olan farklı toplumlar, farklı uluslar, insan grupları, içindeki yaşadıkları ortamı değişik biçimde algılayıp yorumlayarak çeşitli eylemlerde bulunmaktadır. İnsan dünyaya geldiği andan itibaren bazı duygu, düşünce ve davranışları kazanmaya başlar. Bu durum hayatının diğer alanlarında da devam eder. Bireyin sosyalleşme ve kültürleşme süreci olarak ifade edilen bu süreç zamanla bireyi kapsamaktadır. Böylece birey yaşadığı kültüre göre şekillenmektedir.

Kurumsal kültürü daha iyi anlayabilmek için öncelikle, kurum kültürünün oluşumunda etkisi bulunan çeşitli faktörlerin incelenmesi gerekir. Bu oluşum süreci içinde kurum kurucularının etkisi çoktur. Bir kültürün biçimlenme sürecinin, kurucuların etkisiyle başladığını ileri süren Schein, kurucunun hem kültürün şekillenmesinde hem de zamanla kurum içine yerleştirilmesinde önemli bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kurumlar veya gruplar tesadüfen veya kendi kendine oluşmazlar. Genellikle liderlik rolünü üstlenmiş birlikte hareket etmenin pazarda nasıl

yeni bir ürün veya hizmet yaratabileceği konusunda belli bir vizyona sahip girişimciler tarafından oluştururlar.

3.3. Kurumsal Kültürün Özellikleri

Kurumsal kültürün temelini oluşturan 7 özellik Robbins'e (1994) göre şunlardır. Kişisel özerklik, kurallar, yöneticinin desteği, özdeşleşme derecesi (kimlik), performans ödül derecesi, risk toleransı ve çatışma toleransıdır.

Kurumsal kültürün özellikleri kurulduğu günden bugüne kadar taşıdığı değerleri ifade etmektedir. Bu değerler söz konusu kurumu diğer kurumlardan farklılaştırarak kurum kişiliğini ortaya çıkarmaktadır.

Farklı şekillerde ifade edilen kurumsal kültürün özelliklerinin ortak yanı her ifadenin bir kurumu diğerlerinden ayıran, kurum hakkında bilgi veren özellikler olmasıdır. Kurumsal kültürün özelliklerini Eren aşağıdaki gibi açıklamaktadır. (Eren, 2015, s.138-139).

- Kurumsal kültür, bireyin öğrendiği ya da sonradan kazandığı olgudur. Kurumsal kültür, süreç içinde kazanılan değer olması, öğrenilir olması, kültüre ait faaliyet alanlarının ve toplumsal yaşam içindeki yerinin bireylere aktarılmasıdır. Mesela kuruma yeni gelen birey kurumda çalışabilmek için kurumun amaçlarını, hedeflerini öğrenerek, kurumun kültür seviyesini anlamaya ve kuruma adaptasyon sağlamaya çalışmaktadır.
- Kurumsal kültür yazılı metinden ziyade, çalışanların beyinlerindeki, Hafızalarındaki davranış kalıplarıdır. Kurumsal kültür kurum üyelerince kabul görmüş inanç ve değerlerin bilinmesi, farkında olunması ve üyelerin bu davranışları kalıplar haline getirerek sürdürülebilir ve paylaşılabılır olmasıdır.
- Kurumsal kültür, belli aralıklarla tekrarlanan davranışlar sistemidir. Kurumsal kültür inanılan ve kabul edilen değerlerin ortaya çıkması sonucunda kurum üyelerince davranış kalıplarından oluşmaktadır. (Vural ve Coşkun, 2007, s.19). İyi oluşturulmuş bir kurumsal kültür için kurum üyeleri ile kurumsal kültürün davranışsal özellikleri arasında tutarlılık olması gerekir.
- Kurumsal kültür, grup üyeleri arasında paylaşılmaktadır. Kuruma üye olan birey, ortak kültürü sahiplenmeli ve yaşamalıdır. Böylece kurum içinde var olan hikayeler, tecrübeler paylaşıldıkça, aktarıldıkça kültürün devamlılığı sağlanacaktır.

Thompson ve Luthans kurum kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (1990, s.328-336).

- Kültür, davranışsal faktörlere dayanan tanımlayıcı bir kavramdır.
- Kültür öğrenilebilir.
- Kültür davranışsal etkileşimlerle iletilir.
- Kurum ortamında çeşitli pekiştiriciler ve destekleyici araçlar kültürün gücünü artırır.
- Kültürü değiştirmek zordur.

Kültür, bir örgütle diğerleri arasında farklılıkları yaratan sınırları belirler. İş görenlere kimlik duygusu kazandırır. Kurumsal bağlılığı artırır. Sosyal sistemi güçlendirir. Kültür bir anlamda iş görenlerin ne yapmaları ve ne söylemeleri gerektiğine uygun davranış standartları oluşturarak, kurumu bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal tutkaldır. Aynı zamanda iş görenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren kontrol mekanizması işlevini görmektedir (Robbins 2007, s.578).

Trice ve Beyer kurumsal kültürün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır (1993, s.5-8).

- Bir kültüre ait olmak diğer üyelerle aynı değerlere inanmayı ve o şekilde yaşamayı gerektirdiğinden kültür kolektiftir.
- Kurumsal kültür tarihsel bir geçmişe sahiptir.
- Kurumsal kültür kültürel değerlerin ifade ediliş şekli açısından semboliktir.
- Bireyler, üyesi oldukları kurumun kültürel değerlerini benimseme noktasında duygusal davranırlar. Bu açıdan kurumsal kültür de duygu yüklüdür.
- Kurumsal kültür devamlılığı ve nesilden nesile aktarılması yönünden dinamiktir.
- Kültürler bir araya gelmiş bireylerin birbirleriyle etkileşimi sonucu ortaya çıktığı için karmaşık özellikler taşımaktadır.

3.4. Kurumsal Kültürün Amacı

Kurumsal kültür, kurum üyeleri ve kurum yönetimi için birden fazla amaca hizmet etmektedir. Güçlü kurumsal kültürün oluşması ve devamlılığı kurumunda devamlılığını sağlamaktadır. Bir kurumda tüm paydaşların katılımıyla oluşan kurumsal kültür kurum üyelerinin kuruma bağlılık davranışlarında önemli rol üstlenmektedir. Kurumun çalışanlarının kurumu sahiplenmelerine kurumsal kültür olanak sağlar. Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için onlara faaliyetlerini gösterecekleri ortamı sağlar (Kök ve Özcan, 2012, s.120).

Bir kurumda yönetim sürecinin işlevselliğinin aktif olması ya da gerektiği yerde değişimin yaşanması ve güçlü bir yönetim kültürü oluşmasında temel belirleyici özellik kurumsal kültür olmaktadır. Güçlü bir yönetim kültürünün oluşması ve yönetsel anlamda başarının sağlanabilmesi için karar ve eylemlerde üst yönetimin sahip olunan kültürel değerlere odaklanması gerekmektedir (Basir vd., 2011, s. 6031).

Kurumsal kültür yapısına sahip kurumların amacı, kurumsal kültürü kendisine ait somut yöntemlerle koruyan organizasyon inşa etmektir. Çevresiyle iletişim halinde olan, güçlü kurumsal kültürle faaliyet gösteren yapılarda, iş görenlere kural ve süreçlerden daha çok önem verilmektedir. Böyle yapılarda kurumun temel değerleri yoğun bir şekilde algılanmakta ve geniş bir biçimde paylaşılmaktadır. Böylelikle iş görenler kendilerinden neler beklenildiğini bilmekte ve yaptıkları işin önemini bilincinde olmaktadır (Gerçik, 2015, s.102-103).

Kurumsal kültürün amacı; Kurumsal kültürü oluşturan değerleri anlamak, kurumda karşılaşılan iş gören davranışlarının anlaşılır olmasını, analiz edilmesini ve gerçekte kurumun faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğini bilmemizi sağlamaktadır (Karadağ, 2008, s.459).

3.5. Kurumsal Kültürün Fonksiyonları

Kurum çalışanları tarafından sergilenen davranışlar, kurum kültürünü etkilediği gibi kurumsal kültür ise üyelerin düşünce ve davranışlarını üzerinde etkili olmaktadır. Etkileşim içerisindeki kurumsal kültür, bireyin davranışlarını biçimlendirmesinden kurum içi istikrarın oluşmasına kadar belirli fonksiyonlara sahip olmaktadır. Kurumsal kültürün sahip olduğu fonksiyonlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. (Şahin, 2010, s.25-26).

- Kurumsal kültür kurumda olağan üstü durumlarda ortaya çıkacak anlaşmazlıkları önlemektedir.
- Kurumsal kültür çalışanların motivasyonunda aracı olarak, onları sahip olduğu misyona bağlılıklarında yardımcı olmaktadır.
- Kurumsal kültür kurum çalışanları için kendilerini kontrol edebilecekleri ve denetleyebilecekleri ortam hazırlar. Böylece onların davranışlarını şekillendirerek onlara rehberlik eder.
- Kurumsal kültür, üyeler arası dayanışmayı artırdığından kurum içi bütünleşmeyi sağladığından, kurumda birleştirici görevi üstlenmektedir.

- Kurumsal kültür, kurum içi koordinasyonu sağlar. Fırsat ve tehditlerin kurum içi algılanmasını ve gerekli tedbirleri alınmasını sağlar. Yeni işe başlayanların kuruma dair bilgileri öğrenme ve yeni beceriler kazanmalarına imkân sağlar.
- Kurumsal kültür, kurumu farklı kılmayı bakımından iş görenlerine farklı bir kimlik kazandırır. Farklı bir kimliğe sahip olan iş görenlerde faaliyette bulundukları kurumla bütünleşme eğiliminde olur.
- Kurumsal kültür, iş görenlerin, kurumun kurallarını, standartlarını ve değerlerini anlamalarına imkân sağlar. Böylece iş görenlerin, kurumun daha önceden belirlediği amaçlar çerçevesinde davranışlar sergilemelerine imkân sağlar. İş görenlerin başarıya ulaşmada kararlı olmalarını sağlar. Ayrıca huzurlu bir iş ortamının oluşmasına yardımcı olur.
- Kurumsal kültür, kurum içinde yönetici ve çalışanları aynı norm ve değerler etrafında toplayarak uyum sağlar.
- Kurumsal kültür, çalışma yöntemlerine standart uygulamalar getirerek etkili ve verimli bir yönetim sağlar.
- Kurumsal kültür sayesinde, katı kurallara ve prosedürlere çok fazla ihtiyaç olmayacağından karar alma ve planlama kolaylaşır.
- Kurumsal kültür kurumun sahip olduğu semboller ve kurumda yaşanan hikayelerle sonraki dönemlere aktararak kurumsal yaşamda sürekliliği sağlar.
- Kurumsal kültür üyelerin kurumsal çıkarılara, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır (Şahin, 2010, s.25-26).

3.6. Kurumsal Kültürün Öğeleri

Kurum kültürünün yönetiminde temel belirleyiciler olan kurum kültürü unsurları, kurum kültürü hakkında bilgi sahibi olunmasını da mümkün kılmaktadır. Kurum kültürünün öğelerini Pettigrew “semboller, dil, ideoloji, inanç, tören ve mit olarak ifade etmektedir. Trice ve Beyer ise “semboller, dil, hikayeler ve uygulamalar olarak açıklanmaktadır.

Hofstede göre kültür, aklın kolektif bir şekilde programlanmasıdır. Bu çerçevede kurumsal kültürün öğeleri, semboller, kahramanlar, adetler (ritüeller), değerler vs. olarak ifade etmektedir (Hofstede, 2001, s.1).

Schein’e göre ise kültürün üç temel düzeyi vardır. Birinci düzeyde, görülebilen, duyulabilen, ancak deşifre edilemeyen teknoloji, sanat, görsel ve sesli davranış modelleri yapay olguları ifade eder. İkinci düzeyde doğrudan gözlenemeyen değerler,

üçüncü düzeyde temel varsayımlar yer almaktadır. Yani kurumsal kültür öğeleri yapay olgular, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç boyutta ifade edilmektedir. (Schein, 1990, s.111-112)

Bir kurumun kültürü, kurumun değer sisteminden, değeri güçlendiren ve paylaşılabilen hikayeler, adetler, kahramanlardan oluşmaktadır (Bakan vd, 2004, s.35). Genel olarak bakıldığında literatürde kurumsal kültürün öğeleri; temel varsayımlar (sayılılar), temel değerler, normlar, artifaktlar, dil, hikaye ve mitler, semboller, törenler ve adetler (ritüeller), kahramanlar şeklinde sıralanmaktadır. Kurumsal kültürün öğeleri, kültürü iş görenlere ulaştırmak amacı gütmektedir.

- Temel varsayımlar (sayılılar): Temel varsayımlar seti olarak kültür, farklı durumlardaki eylemleri, üyeler için anlamlı olan şeyleri ve olaylara nasıl duygusal tepki gösterileceğini ifade eder. Varsayımlar bir grubun üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı oluştururlar (Schein, 1984, s.87)

Temel varsayımları fark etmek oldukça zordur farklı ülkelerde değerleri, inançları ve varsayımları inceleyen çok sayıda çalışma, değişik kültürlerde aynı veya benzer davranışların bireyler için farklı anlamlar ifade ettiğini ve farklı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

- Temel Değerler: Temel değerler neyin doğru, iyi ya da arzulanabilir olduğuna ilişkin bireyin fikirlerini taşıyan yargısal unsurları kapsar. Temel değerler yoğunluklarına göre sınıflandırıldığında bireylerin değer sistemine ulaşmaktadır. Her bireyin değer sistemini meydana getiren bir değerler hiyerarşisi bulunmaktadır, bu sistem özgürlük, haz, kendine saygı, itaat, dürüstlük, eşitlik gibi değerlere gösterilen nispi önemle belirlenmektedir. Esnek ve akıcı olmaktan ziyade, kalıcı ve istikrarlı olmaya yatkın olan değerlerin önemli bir bölümü erken yıllarda aileden, öğretmenlerden, arkadaşlardan kazanılmaktadır (Robbins, 2007, s.63-64).
- Normlar: Normlar belirli bir organizasyonun üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen ve hangi davranışlar sergilemesi gerektiğini belirten, bireyin diğer üyelerle iletişim kurmasını sağlayan davranış kurallarıdır (Özdemir 2006, s.413). Dolayısıyla normlar değerlerin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve söz konusu kurumun üyelerinin ilişkilerini düzenlemektedir (Pehlivan 2001, s. 53). Kurum içindeki davranışları düzenleyen normlar kurum çalışanlarının kuruma

devamlılığını sağlama, çalışanların ayıplanacak davranışlardan kaçınmalarını sağlama, davranışları basitleştirerek daha anlaşılır hale getirme ve onların temel değerlerini ifade etmede yardımcı olma gibi amaçları bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016, s.185).

- **Artifaktlar:** Çalışanların kurumda gözlemlediği ve farkında olduğu kurumun görünen yüzü olarak ifade edilir. Artifaktlar kurumun mimarisi, fiziksel ortamı, yazışmalar, bilgisayarlar gibi unsurlardır (Diamond, 1991, s.511).

Kurum çalışanları tarafından geliştirilen kuruma farkındalık hissi veren artifaktlar dili, hikayeleri, adetleri, mitleri, efsaneleri, sembolleri, törenleri ve kahramanları kapsamaktadır. Dolayısıyla artifaktlar, üyeler tarafından işitilen ve görülen somut unsurlardır. Artifaktlar kurumsal kültürün öğrenilmesi ve nesilden nesile aktarılmasında önemli bir yere sahiptir.

- **Dil:** Dil, kültürün taşıyıcısı ve kimliğin ifadesidir. Aynı zamanda dil bir iletişim aracıdır. Dil bir toplumun tüm faaliyetlerinin ve ilişkilerinin ürünü olan kültürünün kodlanarak ortak bir toplum paydasında kullanıma açılmasını sağlamaktadır. Toplum ve bilgi ilişkisinde kültür ve dilin birlikteliği, kültür ve dil sayesinde toplumun kendini tanımasına ve diğer toplumlarla olan farklılığını anlamasına yol açmaktadır. Dil, kültürün en önemli unsurunu oluşturur ve her örgüt kendine özgü bir dile sahiptir (Tuna, 2007, s.169-174).
- **Hikayeler:** Gerçek olaylara dayalı sıklıkla tekrar edilen kurum üyeleri arasında paylaşılan, anlatılanlara hikayeler denir. Kurumun temel değerlerini canlı tutmak için yeni çalışanlara anlatılır (Daft, 2008, s.87). Genellikle insanlar için sembol olan hikayeler, bir fikir hakkındaki belirli bir kural veya tamamlamış bir ifadeden çok söz konusu fikrin örneğini temsil eder (Wilkins, 1984, s.45). Hikayeler kültürün çalışanlara aktarımında en belirgin unsurlardan biridir. Hikayeler, şimdiki zamanı geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalar için meşruiyet sağlarlar (Robbins, 2007, s.535).
- **Mitler:** Kurum içerisinde iş görenlerce sorgulanmadan, eleştirilmeden kabul edilen inançlardır. Mitler kurum içinde yargı ve duyguları formüle eden kurumlara bir karakter oluşturarak ayrıcalıklı konuma getiren nihai hedeflere ulaşmada kuruma yön veren rasyonel gerçeklerin propagandasıdır. Kurumun gerçekleşmesi mümkün olan hedeflerinin çerçevesini çizen masalcı anlatımlardır

(Bate, 1994, s.21-22). İyi mitlerin sorgulanmadan kabul görmesi iş görenlerin kuruma olan bağlılıklarının göstergesidir.

- **Adetler:** Kurum çalışanlarını etki altına almak için belli zamanlarda tekrarlanarak standartlaştırılmış faaliyetlerdir. Bir kurumun tarihsel kültürü hakkında bizlere bilgi verir. Çalışanlara kurumsal değerleri öğretmek kimlik oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında kuruma aidiyet duygusu kazandırmaktadır (Erdoğan, 2012, s.758-759). Kurumda bir sinerji oluşturan adetler iş görenlerin motivasyonlarını artırmakta ve çalışanların yönetime katılmasını kolaylaştırmaktadır.
- **Törenler:** Kurumun temel değerlerini, en önemli amaçların ne olduğunu, kimin önemli kimin feda edilebilir olduğunu açıklayan ve kuvvetlendiren bir dizi tekrarlanan eylemler olan törenler, kurumsal yaşamda önemli bir yere sahiptir (Trice & Beyer, 2002, s.110).

Törenler, tıpkı bir tiyatro oyununun bölümleri gibi insanların iyi bir şekilde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramlardır. Önceden planlamayı gerektirecek şekilde detaylandırılmış ve izleyicilere sahip kolektif aktivite olan törenler kültürün önemli bir unsurudur (Trice & Beyer, 2002, s.110).

- **Semboller:** Çeşitli anlamlar için belirsiz bir biçimde var olan duyguları uyandıran ve insanları harekete geçiren nesneler, ilişkiler, eylemler ve dil bilimiyle ilgili oluşumlardır. Bir kültür içinde özel anlam taşıyan kelimeler, nesneler, görüntüler ve hareketler olarak tanımlanan semboller, çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan ve uygun olan davranış biçimlerini ifade etmektedir. (Robbins 2007, s.537).
- **Kahramanlar:** Kültür içinde ödüllendirilmiş karakteristiklere sahip ve davranışlar için model oluşturan, canlı ya da ölü, gerçek ya da hayal ürünü olan kişilerdir (Hofstede:2005, s.538). Kültürün derinlik kazanması ve güçlenmesi için gerekli kavramlardan biri olan kahramanlar güçlü kültürlerde birden fazladır. Kahramanlar yol gösterici dev semboller olarak da gösterilebilir; çünkü çalışanlar ya da kurum üyeleri için ideale inanmışlığın canlı sembolü olan canlı sembolü olan kahramanlar kurum kültürünün gerekli kıldığı rolü yerine getiren model olan kişilerdir (Eren, 2006, s.137).

3.7. Kurumsal Kültürün Sınıflandırmaları

Kültürün temel özelliklerinden biri toplumsallıktır. Örgütler faaliyette bulundukları toplumun kültürünü yansıtır. Dolayısıyla her kurumun ilişki içerisinde olduğu ve topluma kendisini anlattığı kurumsal kültürü bulunmaktadır. Bu bölümde kurumsal kültürün sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

3.7.1. Deal ve Kennedy'e Göre Kurumsal Kültür

Deal ve Kennedy, kurumsal kültür üzerine yaptığı onlarca çalışma sonucunda, kurum kültürünü dört sınıfta gruplandırmıştır. Sert adam / maço kültürü, sıkı  alıŐ / sert oyna kültürü,Őirketin üstüne bahse gir kültürü, süreç kültürü olarak belirlenmiştir. (Brown, 1998, s.69). Deal ve Kennedy kurumun kültürü ile ilişkili olduğu  evre arasında iki boyutlu değişken olduğunu ifade eder. Dört ayrı kültür tipinin çıkıŐında iki ayrı değişken bulunmaktadır. Birinci değişken kurumun vereceği kararlardaki belirsizliğin derecesidir. İkincisi ise kurumun çevreden alacağı geri besleme hızıdır (Eren, 2015, s.152).

Deal ve Kennedy'e göre geliştirilen dört kültür tipinin açıklamaları aşağıdadır.

Sert Adam / Ma o Kültürü: kararlarda alınmasında riskin yüksek olduğu çevreden gelen geri bildirimin hızlı olduğu organizasyonlarda görülmektedir (Güney, 2015, s.193). Bu kültürde bireyler hedefleri risk alarak gerçekleştirmek için cesaretlendirilir. Bireyler başarılı olmak için kanunlara aykırı davranıŐta bulunabilirler. Bu kültür reklam, kozmetik ve film sektörlerinde görülmektedir (Eren, 2015, s.153).

Sıkı  alıŐ / Sert Oyna Kültürü: Bu kültüre sahip organizasyonlarda alınan kararın sonuçlarının doğru ya da yanlıŐ olduğuna ilişkin geri bildirim hızlıdır. Ancak karar almada risk oranı düŐüktür (Erkmen, 2010, s.88). Çalışanların çok risk almak istemedikleri organizasyonda başarı çok çalışmaya baėlanmıŐtır. Dolayısıyla  alıŐanlar arasında toplantılar yapılması ve yarıŐmalar düzenlenmesi gibi çalışanları motive edecek etkinlikler söz konusudur. Bu kültürde genellikle çalışanların kendilerini ispatlayacakları bir çalışma ortamı isteyen gençler olarak bildirilmektedir (Deal & Kennedy, 1982, s.116).

Őirketin  zerine Bahse Gir Kültürü: bu kültüre sahip organizasyonlarda risk almanın yüksek olduğu, ancak alınan kararın sonuçlarına ilişkin geri bildirimin yavaŐ olduğu kültürdür. Bu kültürde kararlar geniş zamana yayılarak alınmaktadır. Alınan kararlarda neticesini görmek için sabırlı olunması gerekir. Çalışanlarda mesai disiplini yoktur. Günün herhangi bir saatinde çalıŐıyor olabilirler (Eren, 2015, s.154-155).

Süreç Kültürü: bu kültüre sahip organizasyonlarda risk almak düşük, geri bildirimde yavaştır. Süreç kültürü formalitelerin önemsendiği klasik bürokrasi tipini yansıtır. Genellikle hükümet ve kamu kurumlarında görülen süreç kültürü faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde zaman kaybına neden olmaktadır (Eren, 2015, s.155).

3.7.2. Harrison ve Handy'e Göre Kurumsal Kültür

Harrison ve Handy, kurumsal kültürü kurumda çalışanların davranışları, düşünceleri ve değer yargılarını yönlendiren kurallar sistemi olarak ifade etmektedirler. Harrison ve Handy kurum kültürünü dört sınıfta gruplandırmıştır. Bu sınıflar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak belirlenmiştir. (Brown, 1998, s.66).

Güç kültürü: kurumdaki var olan gücün tamamen bir kişi ya da merkezde bir gurubun elinde tutulduğu ve kurum ile ilgili tüm önemli kararların bu grup tarafından verildiği kültür tipidir. Bu kültürde yüksek merkezileşme, düşük formalizasyon mevcut olup çok fazla yazılı kural ve prosedür bulunmamaktadır. Bu sebeple düşük düzeyde bürokrasi söz konusudur. Güç kültürünün egemen olduğu toplumlarda kontrol tek elde toplandığı için yeni durumlara karşı çabuk adapte olabilirler ve değişen çevre şartlarına daha hızlı tepki verebilme yeteneğine sahiptirler (Handy, 1995, s.14).

Rol kültürü: Bu örgüt kültürü tipi hiyerarşi veya bürokrasinin egemen olduğu prosedür ve kurallara dayalı kültürel yapıdır. Rol kültüründe her çalışanın yapacağı iş tanımlanmış, otorite ve yetki pozisyonlar ile rollere göre dağıtılmış ve üstten alta doğru uzanan bir emir komuta zinciri kurulmuştur (Handy, 1995, s.17).

Görev kültürü: uzman takımlar kullanarak belli görevlerin başarılmaları üzerine odaklanan kültür tipidir. Takım çalışmasının etkin olduğu ve proje temelli işlerin yapıldığı esnek yapıli örgütlerde görülen örgüt tipidir (Martin, 2005, s.494).

Birey kültürü: bu kültürde bireyler örgütün odak noktasıdır. Çalışanlar kendi kimliklerini ve kendi özgürlüklerini korumaktadır. Sorumluluk ve görevler üyelerin kendi tercih ve ihtiyaçlarına göre şekillenir. Çalışanları kendilerini geliştirdikleri ve yeteneklerini ortaya koydukları bir yapı mevcuttur (Erdem, 2003, s.103).

3.7.3. Hofstede'e Göre Kurumsal Kültür

Geert Hofstede, kültür alanında yaptığı çalışmalarla literatürde yer alan en önemli araştırmacılardan biridir, karşılaştırmalı kültürel çalışmalarda yer alan araştırmacılardan birisi ve en önemlisidir. Hofstede, 50 ülkeden binlerce katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, IBM şirketinin farklı ülkedeki çalışanlarına onların işe

ilişkin değer ve tutumlarını değerlendirdiği araştırmasında ülkeler arası kültür durumlarını ortaya koymuştur. Hofstede, yaptığı çalışma sonucunda kurumsal kültürü güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik, kadınsılık erkeklik boyutu olmak üzere dört boyutta incelemiştir (Hofstede, 1994, s.5).

Güç mesafesi: Güç mesafesi gücün toplumun bireyleri ve örgütleri arasında dağılımı ile ilgilidir. Güç mesafesi, bu dağılımdaki eşitsizliklerin üyeler tarafından kabul edilme derecesini göstermektedir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler bağımsızdır. Toplumdaki eşitsizlikler azaltılmıştır. Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamında ele alınıp uygun biçimde oluşturulmuştur. Herkes eşit haklara sahiptir, sosyal sistem sorgulanmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu kurumlarda yöneticiler kişisel tecrübeye dayanmaktadır. Çalışanların da belli ölçüde kararlara katılımı vardır ve astlar danışılmayı beklerler.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler birbirine bağımlıdır. Güç toplumun gerçeği olup iyi ve kötünden önce gelir. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda merkezileşme, sivri bir hiyerarşi piramidi, büyük ücret farklılaşması görülmektedir. Yöneticiler biçimsel kurallara dayanmaktadır. Astlar ne yapacaklarının söylenmesini beklerler. Türk toplumu hofstede'in yapmış olduğu araştırmada on sekizinci sırada yer almış ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında bulunmuştur (Hofstede, 2004, s.97,107,108).

Belirsizlikten kaçınma: kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların belirsizliğe karşı toleransı ile ilgilidir. Yani bireylerin sonuçları tahmin edilemeyen belirsiz durumlarla karşılaştıklarında kendilerini rahat hissedip hissetmediklerini ya da bu durumları kendileri için tehdit olarak görüp görmemeleri ile alakalıdır (Altay, 2004, s.35). Toplumda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi temel kurumlar vasıtasıyla desteklenir (Hofstede, 2004, s.146).

Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, İsveç gibi belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda insanlar duygularını kontrol ederler. Yeniliklere değişime karşı açık bir ortam vardır. İşverene karşı düşük sadakat ve ilişki odaklı bir yapı vardır.

Türkiye, Japonya, Portekiz, İspanya gibi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik duyarlar ve kendilerini tehdit altında hissederler. Değişime direnç gösterirler, iş verene karşı yüksek sadakat vardır.

Bireycilik-Kollektivizm: kültürün bu boyutu bireylerin grupla ne derecede bütünleştiklerini göstermektedir. Belli bir organizasyonda hâkim olan değerlerin toplumsal mı bireysel mi olduğunu belirten kültürel boyuttur (Hofstede, 2004, s.151). Toplumsallığın ön planda olduğu olan toplumlarda önemli olan gruptur. Bireyciliğin ön planda olduğu organizasyonlarda önemli olan bireydir. Refah seviyesi düşük olan toplumlarda başarıya birlikte hareket edildiğinde ulaşırlar, refah seviyesi yüksek olan toplumlarda bireyler başarıya kendileri ulaşmaktadırlar.

Kadınsılık-Erkeksilik: kültürün bu boyutunda, toplumda var olan değerler incelendiğinde sahip olunan kültürün eril mi, dişi mi olduğu vurgulanmaktadır. Eğer toplumda başarı, rekabet, performans, maddeci anlayış, atılgan davranışlar sergileme ön planda tutuluyorsa söz konusu toplumda erkeksilik özellikleri hakimdir. Şefkatli olmak, insana önem vermek ve anlayışlı olmanın ön planda olduğu tutulduğu toplumlarda ise kadınsılık özellikleri hakimdir (Sargut, 2010, s.175).

3.7.4. Kilmann'a Göre Kurumsal Kültür:

Kilmann, kurumsal kültürün kurumda her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olduğunu ifade etmektedir. Kilmann'a göre kurumsal kültür iki çeşidi bulunmaktadır. Bürokratik ve yenilikçi kültürdür. Bürokratik ve yenilikçi kültür aşağıda şu şekilde ifade edilmektedir (Eren, 2015, s.146):

Bürokratik kültür: değişime direnç gösteren, belli bir süre çalışmış ve buradan elde etmiş olduğu tecrübelerle çalışma sistemi oluşturmuş yapılardaki kültür tipidir. Sistemlerin oluşmasında hiyerarşik yapılarının varlığı, çalışanlara yetki ve sorumlulukların neler olduğunun bildirilmesi önemli ölçüde etkili olmaktadır.

Yenilikçi kültür: günümüzde kurumların güçlü olabilmesi için değişime ayak uydurması gerekir. Organizasyonlar için gerekli kültür tipi yenilikçi kültürdür. Bu kültür tipinde liderin girişimci olması, yeniliğe açık olması, risk alma cesaretinin maksimum seviyede olması, bürokratik kurallara takılmaması, kurumun bu davranışlarla başarıya odaklanması üzerinde durmaktadır.

3.7.5. Schein'e Göre Kurumsal Kültür

Schein, kurumsal kültür ile ilgili yaptığı çalışmalarda kurumsal kültürü birbirine bağlı üç tabaka halinde ifade etmiştir. Bu tabakaların en üst katmanı göstergeler olarak ifade edilmektedir. Göstergelerin de somut varlıklar olarak bina, teknolojik ürünler ve törenler gibi kurumun kendisini dışa yansıtan etmenler olduğunu söylemektedir (2004, s.26). Orta katmanda değerlerin bulunduğu, en derin katmanda ise organizasyon

üyelerinin varsayımlar ile hareket ettiğini belirtmektedir (Livari & Huisman, 2007, s.36). Schein, kurumsal kültürün sınıflandırılmasında dört kültürden bahseder, şunlardır. Güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve destek kültürüdür (Güney, 2015, s.197).

Güç kültürü: çalışanların ödül ve ceza sistemine göre eylem ve faaliyette bulunduğu kültür tipidir. Güç kültürünü yönetici davranışlarına göre kötü ve iyi olarak ikiye ayırmaktadır. İyi güç kültüründe lider güçlü, adil ve sert davranır. Kötü güç kültüründe ise lider zayıf, etrafına korku aşılayan ve korkak davranışlar sergileyen bir yaşam sürmektedir.

Rol kültürü: lider ile takipçiler arasında gücün dengeli bir şekilde dağılımını öngören bu kültür tipinde herkesin görevleri ve uyması gereken kurallar belirlidir. Kurum yeniliğe kapalı değildir ancak çok sık değişikliğin yapılmasını istememektedir.

Başarıma kültürü: kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların özendirildiği, başarıya ulaşmada iş görenlerin katkısının önemsendiği ve bu doğrultuda onların motivasyonunun sağlandığı kültür tipidir. Başarıma kültüründe hedeflerin gerçekleştirilmesi için katılımcı bir yönetim anlayışı kabul edilmektedir.

Destek kültürü: kurumsal faaliyetlerin tüm üyelerce birlik ve beraberlik düşüncesi yapıldığı ve dolayısıyla kurumsal ilişkilerin de tüm bireylerce şekillendirildiği kültür tipidir. Kurumsal ilişkilerin kurum çalışanlarınca şekillendirildiği destek kültüründe iş görenlerin rahat çalışma koşullarında faaliyet göstermeleri çok önemlidir. Çalışanlar iş görürken fikir ayrılıklarına düşebilir ancak birileri için fedakârlık yapmaktan da çekinmezler. Çalışanlar birbirlerine yüksek derecede güven duyarlar.

3.7.6. Quinn ve Cameron'a Göre Kurumsal Kültür

Başarılı işletmelerde örgüt kültürünün performansı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu savunan Quinn ve Cameron rekabet eden değerler modeli adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri bu bölümde kurumsal kültürün örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinin ölçülmesini hedeflemişlerdir. Örgüt kültürünü değerlendirme envanteri ölçeğini kullanmışlardır (Quinn ve Cameron, 1983, s.363-368). Quinn ve Cameron değerler modelinde dikey ve yatay olmak üzere iki eksen bulunur. Birinci eksen, esneklik ve takdir hakkına karşılık kararlılık ve kontrolden oluşur. Esneklik farklılaşmaya ve değişime öncü olmaktadır. Kararlılık ve kontrol ise merkezileşmeye neden olur. İkinci eksen dış odaklanma ve farklılaşmaya karşı içe odaklanma ve bütünleşmeden oluşur. İçe odaklanma kurumun sosyal ve teknik

faaliyetlerine vurgu yapar. Dışa odaklanma ise kurumun çevresinden gelebilecek fırsat ve tehditlere vurgu yapar (Lund, 2003, s.21). Quinn ve Cameron, bu eksenleri göz önünde bulundurarak kurumsal kültürü klan, adokrasi hiyerarşi ve Pazar kültürü olmak üzere dört ayrı şekilde sınıflandırmışlardır (Quinn ve Cameron, 2006, s.35).

Klan kültürü: aile şirketi tipindeki örgütlere benzediği için bu şekilde adlandırılmıştır. Bu kültür tipinde üyelerin birbirine bağlılığına, kararlara katılma, takım çalışmasına ve birlikte hareket edilmesine vurgu yapar. Bireyler ortak amaç ve vizyon doğrultusunda hareket eder. Sadakat ve birbirine güven önemsenir (Bakoğlu, 2016, s.68). Kurum samimi ve rahat çalışma ortamına sahiptir. Dolayısıyla çalışanlar arasında dostane ilişkiler yüksektir (Belias & Koustelios, 2014, s. 135). Klan kültürü ortak çalışmaya önem verir. Kolaylaştırıcı ve akıl hocalığı yaparak takım kurabilen lideri öngörür. Verimliliği önemser. Bireylerin gelişimine ve kararlara katılımına özen gösterir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesini ve güçlendirilmesini önemser.

Adokrasi Kültürü: Yenilikçi, girişimci ve dinamik bir çalışma ortamının bulunduğu kültür tipidir. Adokrasi kültürüne sahip kurumlarda başarı, hızlı değişime ve yeni değişen şartlara ayak uydurabilme yeteneğine bağlıdır (Cameron & Freeman, 1991, s.29). Adokrasi kültüründe liderler genelde sezgilerine dayanarak karar alınmaktadır. Liderler yenilikçidir, gerektiğinde risk almaktan çekinmezler. Çalışanların kuruma uygunluğu kurumsal değerlere bağlılıklarıyla ölçülmektedir (Brown, 1998, s.72).

Hiyerarşi Kültürü: standart kurallar ve prosedürler, sıkı kontrol ve iyi tanımlanmış sorumluluklar yüzünden Weber'in bürokrasi anlayışına benzetilmektedir. Bu kültürde emir komuta zinciri ile işleyen bir sistem söz konusudur (Yu & Wu, 2009, s. 38).

Pazar Kültürü: Pazar kültüründe faaliyetler kurumun bulunduğu çevrede yönlendirilmektedir. Kurumun başarısı değerlendirilirken çevresel faktörlerin verimliliği ön planda tutulmaktadır (Eren, 2015, s.148). Pazar kültürü, rekabete önem verir, sert yönetici, yarışmacı ve üretici, pazardaki karlılığa önem veren verimliliğin müşteri odaklı olmaya bağlı olduğu, başarılı bir yönetim için müşteri tercihlerini ölçmenin, verimliliği artırmanın önemli olduğu bir yapıya sahiptir.

4. HİZMETKAR LİDERLİK İLE KURUMSAL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde hizmetkar liderlik ile kurumsal kültür değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiler literatürdeki önceki araştırmaların bulguları ve ilgili teoriler kapsamında sunulmuştur. Son zamanlarda geliştirilen liderlik yaklaşımları incelendiğinde “hizmet” ve “liderlik” kavramları çelişkili durmaktadır. Bu kavramları bir araya getiren hizmetkar liderlik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Hizmetkar liderliğin amacı kendi birikimlerini doğru bir şekilde izleyenlerine aktarmasıdır. Örgütü için daha fazla çabalayarak örgütün performansına katkı sağlamaktır (Turhan, 2007, s.29).

Çalışanların hizmetkar liderlik ve kurumsal kültür algıları, bir kurumun bu kavramlara yaklaşımını göstermektedir. Kurumu başarıya taşımakta önemli bir yere sahip olan bu kavramların çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye ve algıya sahip olduğunu tespit etmektedir (Turhan, 2007, s.30).

Günümüzde çalışanlara verilen değerin artması ile bu konulara önem veren liderlik teorileri de geliştirilmeye başlanmıştır. Hizmetkar liderlik teorisi de çalışanları ve onların gelişimlerini ön planda tutan önemli teorilerin başında gelmektedir (Baltaş, 2002:107).

Her zaman tek bir liderlik yaklaşımının verimli olduğu söylenemez. Greenleaf (1996) “belki hizmetkar liderler baskın olmayabilirler ama etkileri makul seviyelerde medenileşmiş bir toplumun şekillenmesine yol açabilir” demiştir. Mesela ani karar verilmesi gereken bir olayla karşı karşıya kalındığında güdümlü liderlik devreye girebilir. Çünkü böyle anlarda istişare ile zaman kaybedilecek anlar değildir. Hizmetkar lider de bu gibi durumlarda güdümlü liderliği kullansa bile, normal şartlar dikkate alındığında güdümlü liderlik hizmetkar liderliğin tam zıttı bir karakter sergilemektedir (Page & Wong, 2000).

Kâhyalık Teorisi Greenleaf’ın ortaya koyduğu hizmetkâr liderliğin ortaya çıkmasında etken bir teoridir (Turhan, 2007, s.30). Bu teoriye göre liderin güvene ve ahlaki ilkelere bağlı bir şekilde grup üyelerinin tamamının çıkarlarına hizmet etmesi ve böylece organizasyona ve takipçilerine uzun dönemli bağlılık duyan davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Aslan ve Özata, 2011, s.140). Buradan hareketle hizmetkâr

liderlik, başkaları için kişinin kendi çıkarlarından vazgeçmesi olarak ifade edilebilmektedir.

Hizmetkar liderler, kendi hedeflerinden ziyade izleyenlerin hedeflerine öncelik vermektedirler. Böylece izleyenlerin kendilerini taklit etme durumunda kurumda hizmet etme bilinci oluşturmaktadır. (Liden, 2014, s.1434).

Harwiki, hizmetkar liderliğin kurumsal kültür çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca hizmet merkezli oluşacak kültürün çalışanların performansını da etkilediğini vurgulamaktadır. Bundan dolayı kurumların güçlü bir kültüre sahip olmasında, rekabetçi bir şekilde büyüyüp kendini değişen dış kaynaklı çevreye uyarlamasında ve çalışanların performansının artırılmasında hizmetkar lidere ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir (Harwiki 2013, s.56).

Yapılan başka bir çalışmada hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına fayda sağlayan liderlik biçimlerinden biri olduğu sonucuna varılmıştır (Dinçer ve Öksüz, 2011, s.17).

Cerit, ilköğretimdeki okul müdürlerinin hizmetkar davranışlarını sergileme durumları üzerine yaptığı çalışmada, okuldaki yöneticilerin hizmetkar davranışlar sergilemesinin öğrencilerin gelecekteki ihtiyaç duyacakları yeteneklere sahip olmalarını ve onların gelişmesinde olumlu katkılar sağlayacağını ifade etmektedir (Cerit, 2007, s.95).

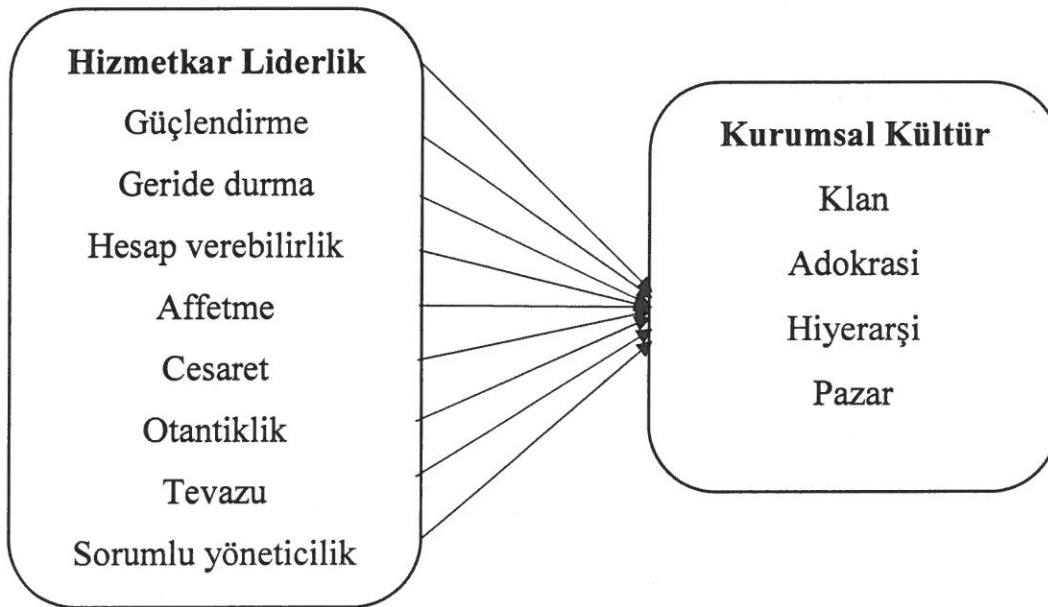
Genellikle yapılan çalışmalarda hizmetkar liderliğin bir gereklilik olduğu savunulmaktadır. Çünkü hizmeti merkeze alan bir anlayışın tüm sorunlara çözüm arayışı içine girmesi, etrafındakilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına çaba göstermesi, yönetimde adil davranışlar sergilemesi, organizasyon içerisinde kurum kültürünü sağlayabilmesi en önemlisi faaliyetleri yerine getirirken bunları içtenlikle yapması liderin, çalıştığı organizasyonun daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada yapılan analizlere göre hizmetkâr liderlik davranışlarının kurumsal kültür üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular, genel olarak ilgili literatürde yapılan çalışmalarda liderlik tarzlarının kurumsal kültür üzerinde etkili olduğu sonuçlarını desteklemektedir.

5. YÖNTEM

5.1. Model

Nicel yöntemlerden İlişkisel tarama modelinde tasarlanan bu çalışmada hizmetkar liderliğin kurumsal kültür üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlişkisel tarama modelinde genellikle birden çok değişken arasındaki etkileşimin varlığını ve miktarını belirlemekte kullanılmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenin (hizmetkar liderlik), bağımlı değişkeni (Kurumsal kültürü) etkileyip etkilemediğine bakılmıştır.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

5.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

- 1- Hizmetkar liderliğin kurumsal kültürün üzerinde etkisi var mıdır.?
- 2- Hizmetkar liderliğin boyutları kurumsal kültürü nasıl etkilemiştir?

Araştırmanın amacı; Özel sektör çalışanlarının hizmetkar liderliğin kurumsal kültür üzerindeki algılarını test ederek incelemektir. Değişimin, rekabetin, çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımının önemimin arttığı günümüzde güvenli, kabul görmüş kurumsal kültüre sahip ve sağlam kurulmuş iletişim kanalları olan kurumlar, çalışanların daha verimli iş görebilmelerinde önem arz etmektedir. Diğer taraftan ilgili literatür incelendiğinde kuruma vizyon kazandırmada önemli bir yere sahip olan

liderlerin hem çalışan üzerinde hem de kurumun işleyişinde etkilerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışanların kurumsal kültür ve hizmetkar liderlik algıları, bir kurumun bu kavramlara yaklaşımını da göstermektedir. Kurumu başarıya taşımakta önemli bir yere sahip olan bu kavramların çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu tespit etmek temel amaçtır.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

H₀. Hizmetkar liderlik, kurumsal kültürü pozitif yönde etkiler

H_{1a}. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{1b}. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{1c}. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{1d}. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{2a}. Hizmetkar Liderliğin geride durma boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{2b}. Hizmetkar Liderliğin geride durma boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{2c}. Hizmetkar Liderliğin geride durma boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{2d}. Hizmetkar Liderliğin geride durma boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{3a}. Hizmetkar Liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{3b}. Hizmetkar Liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün Adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{3c}. Hizmetkar Liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.

H_{3d}. Hizmetkar Liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün Pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.

- H4a. Hizmetkar Liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H4b. Hizmetkar Liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H4c. Hizmetkar Liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H4d. Hizmetkar Liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H5a. Hizmetkar Liderliğin cesaret boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H5b. Hizmetkar Liderliğin cesaret boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H5c. Hizmetkar Liderliğin cesaret boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H5d. Hizmetkar Liderliğin cesaret boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H6a. Hizmetkar Liderliğin otantiklik boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H6b. Hizmetkar Liderliğin otantiklik boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H6c. Hizmetkar Liderliğin otantiklik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H6d. Hizmetkar Liderliğin otantiklik boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H7a. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H7b. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H7c. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.
- H7d. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.

H8a. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.

H8b. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.

H8c. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.

H8d. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.

5.5. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada özel bir Belgelendirme firmasının çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu firmanın çalışanları, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem bu evrenden kolayda örnekleme yolu ile seçilen 313 kişiden oluşmaktadır. Bu sayının 270'i İstanbul, 30'u İzmir, 10'u Ankara, 2'si Antalya, 1'i Trabzon'dadır. Anket formları tüm iş görenlere gönderilmiş ancak 266 anketin geri dönüşü gerçekleşmiştir. Katılımcıların 175'i erkek (%66), 91'i kadın (%34), araştırmaya katılanların 115'inin (%43) meslekteki yıl sayısı (1-5) arası, 45'i (%17) 6-10 yıl arası, 32'si (%12) 11-15 arası, 28'i (%11) 16-20 arası, 25'i (%9) 21-25 arası, 21'i (%8) 26 yıldan fazla kıdeme sahiptir.

Örnekleme teknikleri, olasılığa dayalı örnekleme yöntemleri ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu araştırmada olasılığa dayalı olmayan tekniklerden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Altunışık, 2010, s.137). Bu teknikte ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. Kota örnekleme bir sınırlama getirilerek mesela yaşı 40 veya daha yukarı insanlara anket yapılacaktır diyerek kota getirilmesidir. Kartopu örnekleme ise herhangi bir şekilde evrene dahil olan birisi ile temas kurulur. Sonra temas kurulan kişinin referansı ile bir başkasıyla, daha sonra onun referansı ile bir başkası ile kurularak örneğe dahil edilmesidir (Altunışık, 2010, s.141).

5.6. Veri Toplama Araçları

Çalışanlara, anket formlarının uygulanmasından önce veri toplama ölçeğinde yer alan ifadelerle verecekleri cevapların sadece söz konusu çalışmada kullanılmak üzere istatistiksel analizlerinin yapılacağı, ayrıca ad-soyadı, telefon, e-posta gibi anket formunun kime ait olduğunu belirleyecek ifadeler hiçbir şekilde yer verilmediği

açıklanmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslekteki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi bilgileri toplanmıştır. Araştırmada Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Kurumsal Kültür Ölçeği kullanılmıştır.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği: Çalışanların Hizmetkar Liderlik Ölçeği algılarını ölçebilmek için gerekli ifadelerin yer aldığı Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nden oluşmaktadır. Bu ölçek Dirk Van Dierendonck ve Inge Nuijten tarafından geliştirilmiş (2011) ve Emin Cihan Duyan tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır (2014). Hizmetkar liderlik ölçeği 8 farklı boyuttan ve toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar ve boyutlarda yer alan ifadeler sırasıyla, güçlendirme 7, geride durma 3, hesap verebilirlik 3, affetme 3, cesaret 2, otantiklik 4, tevazu 5, sorumlu yöneticilik 3 şeklindedir.

Bu ölçekte “(1) Tümüyle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tümüyle Katılıyorum şeklinde ifade edilen 5’li dereceleme kullanılmıştır. Ölçek farklı bir kültürden Türk kültürüne uyarlandığı için mevcut araştırma kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin her bir alt boyutu için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin her bir alt ölçeği için DFA analiz sonuçları uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Mevcut çalışma için hizmetkar liderlik ve kurumsal kültür ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla hesaplanan Cronbach’s Alfa katsayıları hizmetkar liderlik için 0,95 ile kurumsal kültürün güvenilirliği için 0,89 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin tümünün güvenilirliğini test etmek amacıyla hesaplanan Cronbach’s Alfa katsayısı ise 0,96 olarak bulunmuştur.

Kurumsal Kültür Ölçeği

Çalışanların kurumsal kültür algılarını ölçebilmek için gerekli ifadelerin kullanıldığı Kurumsal Kültür Ölçeği'nden oluşmaktadır. Bu ölçek Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiştir. Öcal ve Ağca (2010)’nın Türkçeye uyarladığı klan, adokrasi (girişim), hiyerarşi ve Pazar kültürü boyutlarından oluşan 24 soruluk ölçek kullanılmıştır. Likert tipinde “(1) Tümüyle Katılmıyorum” ve “(5) Tümüyle Katılıyorum” arasında ifade edilen 5’li dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Kurumsal kültür algısını ölçmek için kullanılan ölçekte birbirinden farklı dört boyut ve

toplam 24 ifade yer almaktadır. Bunlar sırasıyla klan boyutu 6, adokrasi boyutu 6, pazar boyutu 6, hiyerarşi boyutu 6 ifadeden oluşan boyutlardır.

5.7. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 24 istatistik programında analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine tabi tutularak alt boyutlar belirlenmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında özet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır.

Aşağıda araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ait veriler tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5. Yaşla İlgili Bulgular

	Frekans	%
18-25 yaş arası	84	32
26-35 yaş arası	76	28
36-40yaş arası	53	20
41-45 yaş arası	32	12
46 ve üzeri	21	8
Toplam	266	100

5.Tabloda kişilerin %32'si 18-25 yaş arasında, %28'i 26-35 yaş arası %20'si 36-40 yaş arası %12'si 41-45 arasındadır. Yaşı 46'nın üzerinde olan 8 kişi vardır.

Tablo 6. Medeni Durum ile İlgili Bulgular

	Frekans	%
Evli	151	57
Bekar	115	43
Toplam	266	100

6.Tabloda kişilerin %57'si evli %43'ü bekadır.

Tablo 7. Cinsiyet ile İlgili Bulgular

	Frekans	%
Kadın	91	34
Erkek	175	66
Toplam	266	100

7.Tabloda kişilerin %34'ü kadın %66'sı erkektir.

Tablo 8. Eğitim Durumu ile İlgili Bulgular

	Frekans	%
Lise	25	9
Ön lisans	55	21
Lisans	70	26
Yüksek Lisans	66	25
Doktora	50	19
Toplam	266	100

8. Tabloda kişilerin çoğu ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitimlerini tamamlamıştır.

Tablo 9. Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular

	Frekans	%
0-5 yıl arası	115	43
6-10 yıl arası	45	17
11-15 yıl arası	32	12
16-20 yıl arası	28	11
21-25 yıl arası	25	9
26 yıl ve daha fazlası	21	8
Toplam	266	100

9. Tabloda kişilerin %43'ü 0 ile 5 yıl arası iş deneyimine sahiptir. %17'si 6 ile 10 yıl arası, %12'si 11 ile 15 yıl arası, %11'i 16 ile 20 yıl arası, %9'u 21 ile 25 yıl arası, %8'i 26 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir.

Tablo 10. İşletmedeki Pozisyon ile İlgili Bulgular

	Frekans	%
Üst kademe yönetici	48	18
Orta kademe yönetici	92	34
Alt kademe yönetici	61	23
Diğer	65	25
Toplam	266	100

10. Tabloda kişilerin işletmedeki pozisyon ile ilgili bulguları verilmiştir. Çalışanlardan 48 kişi %18 ile üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. 92 kişi %34 ile orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. 61 kişi %23 ile alt kademe yöneticileri oluşturmaktadır.

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı ya da göstergeler ile faktörler arasından tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla kullanılan çok değişkenli analiz yöntemidir (Çokluk vd., 2014, s.178).

Faktör analizi yapılırken ilk olarak Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) değerine bakılır (Kalaycı, 2010: 329). Örneklem büyüklüğü için değer 0,50 ile 0,60 arasında ise kötü, 0,60 ile 0,70 arasında ise zayıf, 0,70 ile 0,80 arasında ise orta, 0,80 ile 0,90 arasında ise iyi ve 0,90 üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanır (Çokluk vd, 2014: 207). Aynı zamanda iç tutarlılık düzeyinin de 0,05'den küçük olması gerekmektedir. Yapılacak olan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen dönüşüm matrisinde 0,50'nin altında kalan faktör yüküne sahip sorular analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 11. Hizmetkar Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx chi-Square	1.344,404
	Df	190
	Anlamlılık düzeyi	0,000

Yapılan analiz sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değerinin 0,896 ve iç tutarlılık değerinin 0,000 olarak hesaplanması, ayrıca ki kare değerinin 1.344,404 olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonucun ardından ölçeği oluşturan her bir soru için açıklayıcı faktör analizi ile faktör yükleri hesaplanarak alt boyutlar oluşturulmuştur. Hizmetkâr liderlik ölçeği faktör içerisinde yer alan 8,9,10,20,22 numaralı sorular düşük faktör yükü değerlerine sahip olduğu için analizden çıkarılmıştır.

Tablo 12. Hizmetkar Liderliğe Ait Faktör Analizi Sonuçları

Sorular			Faktör yükü
23	Tevazu 1	Yöneticim eleştirilerden ders alır.	0,740
24	Tevazu 2	Yöneticim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır.	0,726
25	Tevazu 3	Yöneticim hatalarını kendi üstüne itiraf eder.	0,724
26	Tevazu 4	Yöneticim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	0,717
27	Tevazu 5	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	0,714
Sorular			Faktör yükü
1	Güçlendirme 1	Yöneticim bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir.	0,699
2	Güçlendirme 2	Yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.	0,567
3	Güçlendirme 3	Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder.	0,593
4	Güçlendirme 4	Yöneticim ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	0,660
5	Güçlendirme 5	Yöneticim bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	0,642
6	Güçlendirme 6	Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	0,626
7	Güçlendirme 7	Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsatlar sunar.	0,616
Sorular			Faktör yükü
28	Sorumlu yöneticilik 1	Yöneticim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	0,608
29	Sorumlu yöneticilik 2	Yöneticim uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	0,607
30	Sorumlu yöneticilik 3	Yöneticim işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar	0,699
Sorular			Faktör yükü
14	Affetme 1	Yöneticim insanları, işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir.	0,642
15	Affetme 2	Yöneticim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	0,667
16	Affetme 3	Yöneticim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	0,699
Sorular			Faktör yükü
11	Hesap verebilirlik 1	Yöneticim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	0,710
12	Hesap verebilirlik 2	Yöneticim beni, kendi performansımdan sorumlu kılar.	0,716
13	Hesap verebilirlik 3	Yöneticim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu kılar.	0,729
Sorular			Faktör yükü
17	Cesaret 1	Yöneticim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	0,690
18	Cesaret 2	Yöneticim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	0,670
Sorular			Faktör yükü
19	Otantiklik 1	Yöneticim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.	0,599
21	Otantiklik 3	Yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.	0,626

Tablo 13. Kurumsal Kültür'e ait KMO ve Bartlett's Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx chi-Square	2.599,307
	Df	310
	Anlamlılık düzeyi	0,000

Ölçekte yer alan 5,6,10,11,12,14,16,18,19,22,23,24 numaralı sorular 0,50 faktör yükünün altında bulunduğu için analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değerinin 0,834 ve iç tutarlılık değerinin 0,00 olarak hesaplanması, ayrıca ki kare değerinin 2.599,307 olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonucun ardından ölçeği oluşturan her bir soru için açıklayıcı faktör analizi ile faktör yükleri hesaplanarak alt boyutlar oluşturulmuştur.

Tablo 14. Kurumsal Kültüre İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sorular			Faktör yükü
1	Klan 1	Kurumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	0,607
2	Klan 2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	0,608
3	Klan 3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların kuruma olan bağlılıklarıdır.	0,616
4	Klan 4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	0,626
Sorular			Faktör yükü
7	Adokrasi 1	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	0,642
8	Adokrasi 2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almaya ifade etmektedir.	0,660
9	Adokrasi 3	Kurumumuzu bir arada tutan şey, gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	0,699
Sorular			Faktör yükü
20	Hiyerarşi 2	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	0,568
21	Hiyerarşi 3	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir	0,599
Sorular			Faktör yükü
13	Pazar 1	Çalışanların rekabetçi odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	0,746
15	Pazar 3	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	0,713
17	Pazar 5	Kurumumuzda kurumlar arası üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	0,721

Ölçeğin her bir alt boyutu için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin her bir alt ölçeği için DFA analiz sonuçları uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Korelasyon Analizi

Aşağıda ölçeklere ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 15. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kurumsal kültür												
1- Klan	1											
2- Adokrasi	0,000	1										
3- Hiyerarşi	-0,472	0,064**	1									
4- Pazar	0,500*	0,500**	0,584**	1								
Hizmetkar liderlik												
5-Güçlendirme	0,635**	0,500**	0,555**	0,720**	1							
6-Affetme	0,380**	0,282**	0,500**	0,532**	0,272**	1						
7-Hesap Verebilirlik	0,295**	0,357**	0,385**	0,275**	0,375**	0,268**	1					
8-Tevazu	0,525*	0,570**	0,509**	0,529**	0,370**	0,275**	0,370**	1				
9- Sorumlu Yöneticilik	0,485*	0,461**	0,482**	0,615**	0,583**	0,311**	0,323**	0,341**	1			
10-Otantiklik	0,081**	0,324**	0,298**1	0,292**	0,275**	0,246**	0,279**	0,359**	0,319**	1		
11-Geride Durma	0,283**	0,390**	0,293**	0,285**	0,271**	0,311**	0,323**	0,249**	0,341**	0,375**	1	
12- Cesaret	0,395**	0,349**	0,355**	0,299**	0,283**	0,269**	0,273**	0,299**	0,319**	0,321**	0,246**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Kurumsal kültür ile hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu arasında 0,635 pozitif düzeyde, Tevazu boyutu arasında 0,525 pozitif düzeyde, otantiklik boyutu arasında 0,081 pozitif düzeyde, affetme boyutu arasında 0,380 pozitif düzeyde, sorumlu yöneticilik boyutu arasında 0,485 pozitif düzeyde, hesap verebilirlik boyutu ile 0,295 pozitif düzeyde, geride durma boyutu arasında 0,283 pozitif düzeyde, cesaret boyutu arasında 0,395 pozitif düzeydedir.

Regresyon Analizi

Aşağıda araştırmaya hipotezleri test etmek ve değişkenler arasındaki etki ve ilişkileri incelemek amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizine ait sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 16. Çoklu Regresyon Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hatası	Katsayı İstatistikleri		Durbin-Watson
				F	Sig. F	
0,652	0,426	0,416	0,760	42,975	0,000	1,782

Bağımsız Değişken: Hizmetkar Liderlik

Bağımlı Değişken: Kurumsal Kültür

Regresyon modelindeki hizmetkar liderlik bağımsız değişkenin kurumsal kültür fonksiyonunu açıklama yüzdesi %41,6' dır. F değerine ait sig. 0,000 olup F değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. F değerinin yüksek çıkması modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 17. Çoklu Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Sabit	0,019	0,049		0,0389	0,698		
Güçlendirme	0,471	0,050	0,472*	9,484	0,000	1,000	1,000
Affetme	0,27	0,049	0,28*	6,223	0,695	1,000	1,000
Hesap Verebilirlik	0,28	0,049	0,29*	0,290	0,547	1,000	1,000
Tevazu	0,266	0,049	0,267*	5,276	0,000	1,000	1,000
Sorumlu Yöneticilik	0,351	0,050	0,352*	7,271	0,000	1,000	1,000
Otantiklik	0,22	0,049	0,23*	0,321	0,656	1,000	1,000
Geride durma	0,24	0,049	0,25*	0,296	0,525	1,000	1,000
Cesaret	0,34	0,049	0,35*	0,323	0,597	1,000	1,000

Bağımlı değişken: kurumsal kültür

Bağımsız Değişken: Hizmetkar Liderlik

p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Kurumsal kültür = 0,019 + 0,472 Güçlendirme + 0,266 Tevazu + 0,351 sorumlu yöneticilik. Kurumsal kültür bir birim arttığında güçlendirme 0,471 birim artmaktadır, tevazu 0,266 birim artmaktadır ve sorumlu yöneticilik 0,351 birim artmaktadır.

H1a. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.

H7a. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.

H8a. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.

Tabloda Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutuna ait kat sayının 0,472 olduğu görülmektedir. Kat sayıya ait sig. 0,000 ve $0,000 < 0,05$ olduğundan kat sayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Güçlendirme boyutu klan kültürünü 0,472 kat sayısı ile pozitif yönde etkilemektedir. H1a. Hipotezi kabul edilir. Aynı durum H7a ve H8a için de geçerlidir. H7a, H8a numaralı hipotezler kabul edilir. Diğer yandan H2a, H3a, H4a, H5a, H6a hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 18. Hipotez Test Sonuçları

H0. Hizmetkar liderlik, kurumsal kültürü pozitif yönde etkiler	Desteklenmiştir.
H1a. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H1b. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H1c. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H1d. Hizmetkar Liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H2a. Hizmetkar Liderliğin geride durma boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2b. Hizmetkar Liderliğin geride durma boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H2c. Hizmetkar Liderliğin geride durma boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H2d. Hizmetkar Liderliğin geride durma boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H3a. Hizmetkar Liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H3b. Hizmetkar Liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün Adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H3c. Hizmetkar Liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H3d. Hizmetkar Liderliğin hesap verebilirlik boyutu, kurumsal kültürün Pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H4a. Hizmetkar Liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H4b. Hizmetkar Liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H4c. Hizmetkar Liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H4d. Hizmetkar Liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H5a. Hizmetkar Liderliğin cesaret boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H5b. Hizmetkar Liderliğin cesaret boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.

H5c. Hizmetkar Liderliğin cesaret boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H5d. Hizmetkar Liderliğin cesaret boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H6a. Hizmetkar Liderliğin otantiklik boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H6b. Hizmetkar Liderliğin otantiklik boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H6c. Hizmetkar Liderliğin otantiklik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H6d. Hizmetkar Liderliğin otantiklik boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H7a. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H7b. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H7c. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H7d. Hizmetkar Liderliğin tevazu boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H8a. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H8b. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H8c. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H8d. Hizmetkar Liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.

Kurduğumuz modelde beta ve anlamlılık değerlerine bakılarak hizmetkar liderlik değişkenin kurumsal kültür değişkeni üzerinde etkisinin olup olmadığının yorumu yapılmıştır.

Tablo 19. Hizmetkar Liderliğin Kurumsal Kültürü Etkileme Durumu

		B	P
Hizmetkar Liderlik	Kurumsal Kültür	0,824	0.000**

** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analiz sonucunda yukardaki değerlere ulaşılmıştır. Buna göre hizmetkar liderliğin kurumsal kültürü pozitif yönde anlamlı ve 0,824 kat sayısı ile etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20. Hizmetkar Liderliğin Boyutlarının Klan Kültürü Etkileme Durumu

		B	P
Güçlendirme	Klan	0,396	0.000**
Affetme	Klan	-0,039	0,695
Hesap verebilirlik	Klan	0,033	0,547
Tevazu	Klan	0,263	0,017
Sorumlu yöneticilik	Klan	0,195	0,023*
Otantiklik	Klan	0,026	0,656
Geride durma	Klan	0,028	0,525
Cesaret	Klan	0,039	0,597

** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarda görüldüğü gibi hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu 0,396 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkar liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürün klan boyutunu 0,263 kat sayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkar liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün klan boyutunu 0,195 kat sayı derecesi ile 0,023 düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede H1a, H7a, H8a Numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Hizmetkar liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu -0,039 katsayı derecesi anlamlı düzeyde etkilememektedir. Yani klan kültürüne sahip bir kurumda hizmetkar liderliğin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum hesap verebilirlik, otantiklik, geride durma ve cesaret boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla H2a, H3a, H4a, H5a, H6a hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 21. Hizmetkar Liderliğin Boyutlarının Adokrasi Kültürü Etkileme Durumu

		B	P
Güçlendirme	Adokrasi	0,431	0.000**
Affetme	Adokrasi	-0,197	0.000**
Hesap verebilirlik	Adokrasi	0,211	0.000**
Tevazu	Adokrasi	0,291	0.000**
Sorumlu yöneticilik	Adokrasi	0,376	0,023*
Otantiklik	Adokrasi	-0,178	0.018*
Geride durma	Adokrasi	0,226	0.000*
Cesaret	Adokrasi	-0,172	0,021*

** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarda görüldüğü gibi hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,431 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkar liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,291 katsayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkar liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,376 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik boyutu kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,211 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkar liderliğin geride durma boyutu kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,226 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede H1b, H2b, H3b, H7b, H8b, Numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Hizmetkar liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu -0,197 katsayı derecesi anlamlı düzeyde etkilememektedir. Yani adokrasi kültürüne sahip bir kurumda hizmetkar liderliğin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum otantiklik ve cesaret boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla H4b, H5b, H6b hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 22. Hizmetkar Liderliğin Boyutlarının Hiyerarşi Kültürü Etkileme Durumu

		B	P
Güçlendirme	Hiyerarşi	0,375	0.000**
Affetme	Hiyerarşi	-0,028	0,596
Hesap verebilirlik	Hiyerarşi	0,037	0,547
Tevazu	Hiyerarşi	0,276	0,017
Sorumlu yöneticilik	Hiyerarşi	0,227	0,029*
Otantiklik	Hiyerarşi	0,023	0,682
Geride durma	Hiyerarşi	0,025	0,561
Cesaret	Hiyerarşi	0,041	0,625

** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Yukarda görüldüğü gibi hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu 0,375 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkar liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu 0,276 kat sayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkar liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu 0,227 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede H1c, H7c, H8c

Numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Hizmetkar liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu -0,028 katsayı derecesi anlamlı düzeyde etkilememektedir. Yani hiyerarşi kültürüne sahip bir kurumda hizmetkar liderliğin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum hesap verebilirlik, otantiklik, geride durma ve cesaret boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla H2c, H3c, H4c, H5c, H6c hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 23. Hizmetkar Liderliğin Boyutlarının Pazar Kültürü Etkileme Durumu

		B	P
Güçlendirme	Pazar	0,599	0.000**
Affetme	Pazar	-0,033	0.000**
Hesap verebilirlik	Pazar	0,032	0.000**
Tevazu	Pazar	0,299	0.000**
Sorumlu yöneticilik	Pazar	0,277	0,033*
Otantiklik	Pazar	0,019	0.027*
Geride durma	Pazar	0,021	0.000*
Cesaret	Pazar	0,037	0,029*

** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarda görüldüğü gibi hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu 0,599 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkar liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürün pazar boyutunu 0,299 kat sayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkar liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün pazar boyutunu 0,277 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede H1d, H7d, H8d Numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Hizmetkar liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu -0,033 katsayı derecesi anlamlı düzeyde etkilememektedir. Yani pazar kültürüne sahip bir kurumda hizmetkar liderliğin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum hesap verebilirlik, otantiklik, geride durma ve cesaret boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla H2a, H3a, H4a, H5a, H6a hipotezleri ret edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürün üzerindeki etkisini incelemek için gerçekleştirilen bu çalışmada Belgelendirme firması çalışanları olan toplam 266 kişiden anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler, analiz edilerek hipotezler test edilmiştir.

Bağımsız değişkeni hizmetkar liderlik olarak kabul edilen bu çalışmada; hizmetkar liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha çok önemseyerek onların güçlenmesine, gelişmesine katkı sağlayan ve kendisini hizmete adanmış liderlik tarzıdır. Van Dirk Dierendonck (2011) tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik modelinde güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, otantiklik, tevazu ve sorumlu yöneticilik olmak üzere sekiz adet boyut bulunmaktadır.

Bağımlı değişkeni kurumsal kültür olarak kabul edilen bu çalışmada; kurumsal kültür, çalışanların daha önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda uyması gereken davranış kalıplarını, işlerin yapılış şeklini, inançları, varsayımları, değerler bütünü ve öğeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Her kurumun kendisine ait ve kendisini diğer kurumlardan ayıran bir kültürü bulunmaktadır. Bu araştırmada Quinn ve Cameron (1999) tarafından geliştirilen ve literatürde en çok kabul gören “Rekabet Eden Değerler” adlı kurumsal kültür modeli kullanılmıştır. Bu modele göre kurumsal kültürün klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin boyutlarına ilişkin ifadelerin genel ortalama değerlerine bakıldığında en düşük değere sahip boyutun otantiklik boyutu olduğu görülmektedir. Bu durum araştırma yapılan kuruluştaki önderlerin risk almakta çok istekli olmadığını, yapılması gerektiğini düşündüğü işleri yapmaktan zayıf kaldığını, kendi limitleri konusunda açık davranması gerekiyorsa yeterli seviyede yapamadığını ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında bile kendi hislerini yansıtmakta zorlandığını göstermektedir. Liderin çalışanlarını etkilediği düşünüldüğünde lider kurumda faaliyetleri nasıl gerçekleştirirse çalışanlarda bu doğrultuda gerçekleştirmeye çalışacaklardır. Dolayısıyla liderin risk almak istememesi ya da bu konuda zayıf kalması, kendi hislerini ifade etme noktasında zorlanması ve limitleri noktasında gerektiği ölçüde açık olmaması çalışanları

da olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu durumda kurumun başarıyı yakalaması zorlaşarak kurumsal kültürün de istenmeyen şekillere girmesine neden olabilecektir. Bunun yerine lider, rol model olarak kurumda risk alabilen ve bunu üstlenen, yapılmasını düşündüğü şeyi yapamasa da en azından ifade edebilen, limitleri konusunda son derece açık davranabilen ve kendi hislerini sonucu ne olursa olsun ifade edebilen davranışlar sergilemelidir.

Bu çalışmada hizmetkar liderliğin kurumsal kültürü etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Analiz sonucunda hizmetkar liderlik kurumsal kültürü 0,824 katsayı ve 0,000 anlamlı derecesiyle pozitif yönde anlamlı etkilediği görülmüştür.

Çalışanların algısına göre araştırma yapılan kuruluşta pazar kültürü hakimdir. Piyasada önemli bir yere sahip olmak için çok çaba gösterilir. Çevresel etkilerin verimliliği ön planda tutulmaktadır. Firmada rekabete önem veren, sert yönetici, yarışmacı, karlılığı önemseyen ve verimliliğin müşteri odaklı olduğu belirtilir. Firmanın diğer firmalardan üstünlüğünün olması önemsendiği belirtilmektedir.

Kurumlarda başarı ve başarısızlığa yönlendiren unsurları dikkate alarak, dinamik ve geliştirici başarı planlarına sahip kurumların mekanik süreç ve yapılara göre daha başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır. Kurumlarda stratejinin belirlenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması liderlerin önemli çalışma alanları arasında yer almaktadır. Hizmetkar liderliğin özelliklerinin iş yerindeki çalışanların algılarını nasıl etkilediği, kurumsal kültür arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmaların sonucunda faktörler arasında pozitif ilişkilerin var olduğu değerlendirilmektedir.

Cerit, ilköğretimdeki okul müdürlerinin hizmetkar davranışlarını sergileme durumları üzerine yaptığı çalışmada, okuldaki yöneticilerin hizmetkar davranışlar sergilemesinin öğrencilerin gelecekteki ihtiyaç duyacakları yeteneklere ve kabiliyetlere sahip olmalarını ve onların gelişmesinde olumlu katkılar sağlayacağını ifade etmektedir (Cerit, 2007, s.95).

Başka bir çalışmada resmi bir kurumda hizmetkar liderlik ile kurumsal kültür arasındaki ilişki incelenmiştir. Resmi kurum çalışanlarının algılarını inceleyen çalışma, bu yapının hizmetkar liderliğin kurumsal kültür süreci üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda, özel bir kuruluşta hizmetkar liderliğin kurumsal kültür üzerindeki etkisinin incelenmesine ilişkin bir

araştırmaya rastlanmamıştır. Özellikle yukarıdaki araştırmalarda da vurgulandığı gibi hizmetkar liderlik kurumlar açısından büyük bir öneme sahiptirler.

Çalışmanın sonuçları yapılan veri toplama çalışmasının sonuçlarına paralel olarak tablolar halinde verilmiş ve aritmetiksel olarak bu tezin muhtemel kullanıcıları ve araştırmacılar için kolay anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu elde edilen aritmetiksel sonuçlar korelasyon, regresyon gibi ilişki analizleri ile desteklenmiştir. Yapılan parametrik çalışmalar çalışmanın sonucuna doğru farklılık analizlerine kadar götürülerek araştırma alanı çeşitli yönlerden eleştirisel olarak incelenmiştir.

H₀ hipotezi; hizmetkar liderliğin kurumsal kültürü pozitif yönde anlamlı ve 0,824 kat sayısı ile etkilediğinden hipotez kabul edilmiştir.

Kurumsal kültür bir birim arttığında güçlendirme 0,472 birim artmaktadır, güçlendirmenin hizmet sektörü gibi hızlı karar verilmesi gereken bir alanda çalışanların işi yapmaları için gerekli bilgilerin verilmesi, yeteneklerini kullanması için cesaretlendirmesi olması beklenen bir durumdur.

Kurumsal kültür bir birim arttığında tevazu 0,266 birim artmaktadır, hizmet sektöründe liderin tevazu sahibi olması ve yaptığı başarıların ekibine mal ederek başarıyı artırması düşünülmektedir.

Kurumsal kültür bir birim arttığında sorumlu yöneticilik 0,351 birim artmaktadır, hizmet sektöründe liderin uzun vadeli bir vizyona sahip olması ve toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapması çalışanların profesyonelleşmesinin artması ve kuruma bağlılıklarını artırması düşünülmektedir.

Çalışmada ayrıca korelasyon analizi yapılarak hizmetkar liderlik ile kurumsal kültür arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Kurumsal kültür ile hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu arasında 0,635 pozitif düzeyde, Tevazu boyutu arasında 0,525 pozitif düzeyde, otantiklik boyutu arasında 0,081 pozitif düzeyde, affetme boyutu arasında 0,380 pozitif düzeyde, sorumlu yöneticilik boyutu arasında 0,485 pozitif düzeyde, hesap verebilirlik boyutu ile 0,295 pozitif düzeyde, geride durma boyutu arasında 0,283 pozitif düzeyde, cesaret boyutu arasında 0,395 pozitif düzeydedir. Elde

edilen bulgulara göre en güçlü ilişki hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu ile kurumsal kültürün klan boyutu arasında bulunmuştur.

Çalışmada kurumsal kültürün hiyerarşi boyutu -0,472 çıkmıştır. Bunun sebebi hizmetkar liderliğin bürokrasiyi kaldırması hiyerarşiyi kaldırması olarak düşünülebilir. Diğer boyutları olan klan, adokrazi ve pazar boyutları pozitif çıktığından hizmetkar liderliğin boyutları tarafından desteklenmektedir.

Bu çalışmanın güçlü tarafları olduğu gibi bazı kısıtları vardır. Ancak bu kısıtlar gelecek araştırmacılar tarafından fırsat olarak görülebilir. Bu araştırma özel sektörde çalışan iş görenler üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın bulguları özel sektör çalışanları ile sınırlıdır. Kamu sektörü çalışanları ile ilgili araştırmalar mevcuttur. Özel ve kamu sektör çalışanlarının bir arada ele alındığı çalışma yapılabilir.

Bu çalışma özel bir şirket bünyesinde çalışan personelin kurumsal kültür ve hizmetkar liderlik algıları değerlendirerek yapılmıştır. Kesitsel zaman aralığında veriler toplanarak yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar bu kapsamda değerlendirilmiştir. Kesitsel çalışmalarda belirlenen örneklem kitlesinden bir kere veri alarak analiz edildiğinde konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda farklı alanlarda hizmet veren kurumlardaki çalışanlar örneklem olarak seçilerek çalışmanın genellemesi artırılabilir.

Bu çalışma Türk kültüründe çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Farklı ülkelerdeki çalışanlardan örneklem alınarak hizmetkar liderlik ile kurumsal kültür arasındaki ilişkiler farklı bir çalışmanın konusu olabilir.

Araştırma için yapılacak en belirgin önerilerden bir tanesi daha yüksek sayıda örneklem ile yinelenmesi olabilir.

KAYNAKÇA

- Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, *Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, 301-321.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bakan, İ. ve Yakup B. (2004). *Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması*. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, 35.
- Bakoğlu, R., Aşkun B. ve Yıldırım H. (2016). *Türkiye'de Kamu Kurum Kültürü*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul. Remzi Kitabevi.
- Basır, S., Davies J. & Rudder A. (2011). *The Elements Of Organizational Culture Which Influence The Maintenance Of ISO 9001: A Theoretical Framework*. African Journal Of Business Management, Vol: 5, Iss: 15, 6028- 6035.
- Bass, M., Buruce J. Avolio & Laurie Goodheim (1987). *Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level*. Journal of Management, Iss: 13, 7-19.
- Bate, P. (1994). *Strategies For Cultural Change*, Butterworth-Heinemann Ltd. Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- Belias, D. & Koustelios A. (2014). *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*. International Review of Management and Marketing, Vol: 4, Iss: 2, 132-149.
- Bolat, T. ve Seymen, O. (2003). *Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 9, 59-85
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture*, Financial Times Pitman Publishing, London.
- Cameron, K. & Freeman, S. (1991). *Cultural Congruence, Strenght and Type: Relationships to Effectiveness*. Organizational Change and Development, Vol: 5, 23-58.

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). *Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, 49-66.
- Çetin Ölçüm, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara. Pegem Akademi Yayınları, 3. Baskı.
- Daft, R.L. (2008). *Management, South-Western*. California. College Pub.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley. Massachusetts.
- Diamond, Michael A. (1991). *Dimensions of Organizational Culture and Beyond*. Political Psychology, Vol: 12, Iss: 3, 509-522.
- Dierendonck, Dirk Van & Inge Nuijten (2011). *The Servant Leadership Survey (SLS): Development and Validation of a Multidimensional Measure*, Journal of Business Psychology, Iss: 26, 249-267.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul. Kare Yayınları İkinci Baskı.
- Erdem, A. R. (2003). *Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler*. Değerler Eğitimi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 4, 55-72.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. 15. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul. Alfa Yayınları.
- Freeman, R. Edward & Lisa Steward (2006). *Developing Ethical Leadership*. http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf, 2-15., Erişim Tarihi, 05.10.2016.
- Gerçik, İ. Z. (2015). *Yöneticiler için Gerçek Kriz Öyküleri kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü*. İstanbul. Küre Yayınları.

- Gizir, S. (2008). *Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, 182-196.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 28, 531-548.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış* Ankara. 3. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hofstede, Geert (1994). *Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture's Consequences*, Harper Collins Business, McGrawHill International-U.K.
- Hofstede, G. Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv & Geert Sanders (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases*, Administrative Science Quarterly, Vol: 35, Iss: 2, 286-316.
- Hofstede, G. (2001). *Cultural Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations, Across Nations*, Sage Publications, United States Of America.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara. Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı.
- Keklik, B. (2012). *Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 73-93.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul.12. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kotter, Jhon P. and James L. Heskett (1992). *Corporate Culture And Performance*, Kotter Associates Inc, USA.
- Kök, S. B. ve Betül Ö. (2012). *Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 113-131.
- Lıvarı, Juhani ve M. Huisman (2007). *The Relationship Between Organizational Culture and Deployment of Systems Development Methodologies*, Mis Quarterly, Vol: 31, Iss: 1, 35-58.
- Oktay, E. ve Hasan G. (2003). *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve*

- Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 10, 403-427.
- Özdemir, A. (2006). *Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 4, 411-433.
- Özkalp, E. ve Çiğdem K. (2016). *Örgütsel Davranış*, Bursa. 7. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, 137-146.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/patterson_servant_leadership.pdf, Erişim Tarihi, 17.09.2016.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara. Pegem Yayınları.
- Pettigrew, A. M. (1979), *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, Vol: 24, Iss: 4, 570-581.
- Quinn, E. Robert & John Rohrbaugh (1983). *A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis*, Management Science, Vol: 29, Iss: 3, 363-377.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure, New Jersey. Design and Applications*, Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P., T.A. Judge & S. Sanghi (2009). *Organizational Behavior*, Pearson Education Inc, Delhi.
- Robbins, Stephen P., David A. Decenzo & Mary Coulter (2013). *Yönetimin Esasları*, (Çev. Editörü Adem Öğüt), Ankara. 8. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Melek T. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa. Furkan Ofset.
- Sargut, A. Selami (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara. 3. Baskı, İmge Kitabevi.
- Saruhan, Ş. C. ve Müge Leyla Y. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*, American Psychologist, Vol: 45, Iss: 2, 109-119.
- Schein, E. H. (1994). *Coming to A New Awareness Of Organizational Culture*, Sloan Management Review, Vol: 25, Iss: 2, 3-16.

- Schein E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, London. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*, John San Francisco, Wiley & Sons Inc.
- Serinkan, C. (2005). *İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl: 16, Sayı: 50, 86-103.
- Şahin, A. (2010). *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik*. Maliye Dergisi, Sayı: 159, 21-35.
- Şahin, A. ve Handan T. (2007). *Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması*. Selçuk Üniversitesi Maliye Dergisi, Sayı: 153, 179-194.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya. Günay Ofset.
- Tolan, B. (1996). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara. Adım Yayıncılık.
- Trice, H. M. & Janice M. Beyer (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey. Prentice Hall.
- Tunçer, P. (2011). *Örgütsel Değişim ve Liderlik*, Sayıştay Dergisi, S. 80, 57-83.
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı*. (Çev.: Zülfü Dicleli), İstanbul. Mess Yayınları.
- Vural A. Z. Beril (2012). *Kurum Kültürü*. İstanbul. İletişim Yayınları.
- Vural A. Z. Beril ve Gül Coşkun (2007). *Örgüt Kültürü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Weber, M. (1947). *Bürokrasi ve Otorite*. (Çev. H. Bahadır Akın). Ankara. Adres Yayınları.
- Winston, B. (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model*. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf, Erişim Tarihi, 15.07.2019
- Yukl, A. G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey. Prentice Hall,
- Yıldırım, A. (2017). *Kurumsal Kültürün Oluşumu ve Sürdürülebilirliğinde Hizmetkar Liderliğin Rolüne İlişkin Bir Araştırma İsimli Doktora Tezi*
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara. Nobel Yayıncılık İkinci Baskı.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli katılımcı bu anket formu “hizmetkar liderliğin kurumsal kültürün üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bir araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının, araştırma kısmıyla ilgilidir. Veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anketteki soruları cevaplandırırken size en uygun olan yeri işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz :
Yaşınız :
Medeni durumunuz :
Eğitim durumunuz :
Meslekte kaçınıcı yılınız :
Çalışma süreniz :

Hizmetkar Liderlik Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri içinde bulunduğunuz duruma göre ilgili hücreye (X) işareti koyarak belirtiniz.

1= Tümüyle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Tümüyle Katılıyorum

		Tümüyle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tümüyle Katılıyorum (5)
	Güçlendirme					
1	Yöneticim bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir.					
2	Yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.					
3	Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder.					
4	Yöneticim ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.					
5	Yöneticim bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.					
6	Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.					
7	Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsatlar sunar.					
	Geride Durma					
8	Yöneticim kendini arka planda tutar ve övgüyü başkalarının almasına izin verir.					
9	Yöneticim başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.					
10	Yöneticim bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden çok sevinir.					
	Hesap Verebilirlik					
11	Yöneticim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar					
12	Yöneticim beni, kendi performansımın sorumlu kılar.					
13	Yöneticim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu kılar.					
	Affetme					
14	Yöneticim insanları, işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir					
15	Yöneticim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.					
16	Yöneticim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.					
	Cesaret					
17	Yöneticim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.					
18	Yöneticim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.					
	Otantiklik					
19	Yöneticim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.					
20	Yöneticim genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.					
21	Yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.					
22	Yöneticim ekibine gerçek hislerini gösterir.					
	Tevazu					
23	Yöneticim eleştirilerden ders alır.					
24	Yöneticim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır.					
25	Yöneticim hatalarını kendi üstüne itiraf eder.					
26	Yöneticim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.					
27	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.					
	Sorumlu Yöneticilik					
28	Yöneticim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.					
29	Yöneticim uzun vadeli bir vizyona sahiptir.					
30	Yöneticim işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar					

Kurumsal Kültür Analizi Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadeleri içinde bulunduğunuz duruma göre ilgili hücreye (X) işareti koyarak belirtiniz.

1= Tümüyle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Tümüyle Katılıyorum

		Tümüyle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tümüyle Katılıyorum (5)
Klan Kültürü						
1	Çalıştığım kurum kişisel bir yerdir. Büyük bir aile gibidir. İnsanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları görülmür.					
2	Çalıştığım Kurumdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir					
3	Çalıştığım kurumu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların kuruma olan bağlılıklarıdır.					
4	Çalıştığım Kurumda çalışanların gelişimine önem verilir.					
5	Çalıştığım Kurum, hizmet odaklı ve temel ilginin işin yapılmasına yönelik olduğu bir yerdir.					
6	Çalıştığım Kurum, çalışanların ne yapacaklarının resmi süreçlerle belirlendiği çok kontrollü olan yapısal bir yerdir.					
Adokrasi Kültürü						
7	Çalıştığım Kurum girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.					
8	Çalıştığım kurumdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.					
9	Çalıştığım kurumu bir arada tutan şey, gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					
10	Çalıştığım kurumda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.					
11	Çalıştığım Kurumda lider; genellikle duygusal olmayan, otoriter ve sonuçlara odaklıdır.					
12	Çalıştığım kurumun yönetim biçimi; bireysel risk almaya, yeniliğe, özgürlüğe ve benzersiz olmaya önem verir.					
Hiyerarşi Kültürü						
13	Çalışanların rekabetçi odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir					
14	Çalışanların başarı odaklı olduğu kurumumuzda sonuca ulaşmak önemlidir					
15	Çalıştığım Kurumda liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir					
16	Çalıştığım Kurumda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					
17	Çalıştığım Kurumda kurumlar arası üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.					
18	Çalıştığım Kurum başarıyı; rakiplerin sunamadığı hizmetleri sunmak olarak tanımlar.					
Pazar Kültürü						
19	Çalıştığım Kurumda liderlik, genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir					
20	Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalar					
21	Çalıştığım Kurumda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir					
22	Çalıştığım Kurum başarıyı; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan katılımı ve insana ilgi olarak tanımlar.					
23	Çalıştığım Kurumda yönetim biçimi; çalışanların güvenliğine, öngörebilmeye ve ilişkilerde istikrara önem verir.					
24	Çalıştığım Kurumda yönetim biçimi; takım çalışmasına, fikir birliğine ve katılıma önem verir.					

ÖZGEÇMİŞ

İstanbul Ticaret Üniversitesi

İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

E-Mail: ahmet.gultekin@kiwa.com

Ortaokulu Ahmet Rasim ortaokulunda, lise öğrenimini Matbaa Meslek Lisesi'nde tamamladı. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme Yönetim ve Organizasyon bölümünü bitirdi. Mezun olduktan sonra değişik sektörlerde çalışmıştır. Halen Kiwa Belgelendirme Hizmetleri A.Ş. firmasında yönetici olarak çalışmaktadır.