

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ROLLERİNİN LİDER
VE ORGANİZASYON ETKİLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

ELİF ŞİMŞEK

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DANIŞMAN: DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

MART 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ROLLERİNİN LİDER
VE ORGANİZASYON ETKİLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

ELİF ŞİMŞEK

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

MART 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**A STUDY ON THE EFFECT OF ACADEMIC
MANAGERS' LEADERSHIP ROLES ON THE
EFFECTIVENESS OF LEADER AND ORGANIZATION**

ELİF ŞİMŞEK

A THESIS OF DOCTORATE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR: ASSIST. PROF. DR. ERCAN ERGÜN

MARCH 2024

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 12/02/2024 tarih ve 2024/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08/03/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Elif Şimşek'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

ÜYE : Prof. Dr. Metin ÇANCI

ÜYE : Doç. Dr. Erdal ŞEN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı eğitim yöneticilerinin liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Cameron ve Quinn'in Karşıt Değerler Çerçevesi liderlik rollerinin lider etkililiği ve organizasyon etkililiği ile olan ilişkisini incelemek için teorik bir çerçeve olarak ele alınmıştır. Alan yazını taraması sırasında organizasyon kültürü, liderlik rolleri, lider etkililiği ve organizasyon etkililiği değişkenlerinin bir arada ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın tüm bu değişkenleri birlikte ele alan bir çalışma olarak alan yazınına bu yönde bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

Çalışmada eğitim yöneticilerinin liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkisi seçilen bir vakıf üniversitesinde akademik yöneticiler olan rektör, dekanlar ve bölüm başkanları üzerinden ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İlişkisel tarama modelinde olan araştırmanın çalışma grubunu üniversitenin farklı birimlerinde çalışan iki yüz yedi akademisyen oluşturmaktadır. Çalışmada ele alınan liderlik rolleri; liderin kolaylaştırıcı rolü, liderin danışman rolü, liderin yenilikçi rolü, liderin aracı rolü, liderin üretici rolü, liderin idareci rolü, liderin koordinatör rolü ve liderin gözlemci rolüdür. Liderlik rollerinin sergilendiği organizasyonun iç çevre koşulu olarak düşünülen organizasyon kültürünün bu rollerin sergilenmesinde bir öncül olarak ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Çalışmada organizasyon kültürü, liderlik rolleri, lider etkililiği ve organizasyon etkililiği arasında ilişki olduğu; organizasyon kültürünün alt boyutları olan klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün liderin organizasyon içinde sergilediği rolleri etkilediği ve bu rollerin de lider etkililiği üzerinde doğrudan paya sahip olduğu; liderin yönetsel rollerinin lider etkililiği algısını olumlu yönde etkilediği; lider etkililiğinin organizasyon etkililiği ve organizasyon etkililiği alt boyutları olarak değerlendirilen eğitim öğretim çalışmaları, bilimsel çalışmalar, çevre ve topluma yönelik çalışmalar ve genel memnuniyet üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Karşıt Değerler Çerçevesi, Organizasyon Kültürü, Liderlik Roller, Lider Etkililiği, Organizasyon Etkililiği.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the impact of academic managers' leadership roles on the effectiveness of the leader and the organization. For this purpose, Cameron and Quinn's Competing Values Framework (CVF) is taken as a theoretical framework to examine the relationship between leadership roles and leader effectiveness and organizational effectiveness. While reviewing the literature, any research consisting of all variables; organizational culture, leadership roles, leader effectiveness and organizational effectiveness has not been found. Therefore, it can be said that this study will contribute to literature in a way in which it consists of all four variables in one research.

In the study the effect of academic administrators' leadership roles on leader and organizational effectiveness was tried to be revealed through academic administrators; rector, deans and department heads; in a selected foundation university. The study group of the research, which is a relational survey model, consists of two hundred seven academicians working in different units of the university. The leadership roles addressed in the study are as follows; mentor role of the leader, facilitator role of the leader, innovator role of the leader, broker role of the leader, producer role of the leader, director role of the leader, coordinator role of the leader and monitor role of the leader. It has been understood that organizational culture, which is thought to be a condition of organization's internal environment where the leadership roles are performed, has emerged as a precursor.

In the study it was seen that there is a relationship between organizational culture, leadership roles, leader and organizational effectiveness; clan culture, adhocracy culture, market culture and hierarchy culture which are sub-dimensions of organizational culture affect the roles performed by the leader in the organization and these roles have a direct share on leader effectiveness; managerial roles of the leader positively affect leader effectiveness; leader effectiveness has an effect on organizational effectiveness and sub-dimensions of organizational effectiveness which are educational activities, scientific activities, activities for environment and society and overall satisfaction.

Keywords: Competing Values Framework, Organizational Culture, Leadership Roles, Leader Effectiveness, Organizational Effectiveness.

TEŞEKKÜR

Doktora sürecini çıktığım ve uzun süredir sürdürdüğüm, yol alırken öğrendiğim bir yolculuk olarak tanımlıyorum. Şanslıyım ki beni bu yolculuğa yönlendiren ve destekleyen, varlığı ile güç bulduğum çok değerli insanlar oldu.

Yüksek lisansım sırasında tanıdığım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Mürşide Özgeldi bu yolculuğa çıkmama ön ayak olan önemli isimlerden biri idi. Kendisine inancı, güveni, özverisi ve yorulmak bilmez desteği için çok teşekkür ediyorum.

Doktora yolculuğumun başlangıcında yaptığım ziyaretlerde kendisini odasında bulmakta zorlandığım ancak kapalı kapısından bile öğrendiğim, bu uzun ve zorlu yolu birlikte yürümekten kıvanç duyduğum ve bence danışmanlığın hakkını veren çok değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ercan Ergün'e,

Tez izleme jürimin üyesi, bana anlaşıldığını hissettiren, engin birikimini paylaşmaya her zaman açık, güçlü iletişim yönü ve içtenliği ile güç veren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Meral Elçi'ye teşekkürlerimi sunma şansını bulmuş olmaktan ötürü büyük mutluluk duyuyorum.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde uygulamanın yapıldığı üniversite yönetici, akademisyen ve diğer personeline gösterdikleri nezaket ve verdikleri destek ile değerli görüşlerini paylaşarak araştırmaya yaptıkları katkıdan dolayı teşekkür ediyorum.

Araştırma sürecinde istatistiksel yöntemler konusundaki geniş bilgi ve birikimi ile görüş alanımızı aydınlatan, toplanan verilerin analiz edilmesine destek olarak araştırmaya katkı sağlayan Sayın Doç. Dr. Samet Aydın'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tüm öğrenim yaşantım boyunca karşılaştığım; bilgisini, dünya görüşünü paylaşmaktan çekinmeyen hocalarıma, okul arkadaşlarıma kendilerini tanımaktan mutluluk duyduğumu belirtmek istiyor; değerli paylaşımları için teşekkür ediyorum.

Bu yolculuğa çıkmamda önemli rol oynayan, öğrenim yaşantımda her zaman ilgisi, sevgisi ve yönlendirmesiyle söz sahibi olmuş kıymetli annem; çalışma azmiyle ve yapabileceklerim konusundaki inancıyla destek veren kıymetli babam; varlığıyla en önemli mutluluk kaynaklarımdan biri sevgili kardeşime yanımda oldukları; ben inancımı kaybettiğimde bile bana inanmaya devam ettikleri için teşekkür ediyorum.

Duygu ve düşüncelerime ortak olan, hayatı her yönüyle paylaşmaktan keyif aldığım değerli arkadaş ve dostlarıma bu yorucu yolculukta kahrımı çektikleri kadar iyi niyetleriyle sırtımı sıvazladıkları için teşekkür ediyorum.

Doktoramı sürdürmeye çalıştığım yıllarda iş yaşamının getirdiği yükümlülüklerimi yerine getirirken bana anlayış gösteren ve yolculuğumu destekleyen kurumuma ve yardımcı olan tüm çalışma arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK	4
2.1. Liderlik Kavramı	4
2.2. Liderlik Teorileri	6
2.2.1. Özellikler Teorisi	7
2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	8
2.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi	9
2.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri	11
3. KARŞIT DEĞERLER ÇERÇEVESİNDE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK ROLLERİ	12
3.1. Karşit Değerler Çerçevesi	12
3.2. Karşit Değerler Çerçevesinde Organizasyon Kültürü Türleri	14
3.2.1. Hiyerarşi Kültürü	16
3.2.2. Pazar Kültürü	17
3.2.3. Klan Kültürü	18
3.2.4. Adhokrasi Kültürü	19
3.3. Karşit Değerler Çerçevesinde Liderlik Rollerı	20
4. LİDER VE ORGANİZASYON ETKİLİLİĞİ	25
4.1. Lider Etkililiği	25
4.2. Organizasyon Etkililiği	26
5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	31
5.1. Organizasyon Kültür Türleri ile Liderlik Rollerı İlişkisine Yönelik Hipotezler	31
5.2. Liderlik Rollerı ile Lider Etkililiği İlişkisine Yönelik Hipotezler	33
5.3. Lider Etkililiği ile Organizasyon Etkililiği İlişkisine Yönelik Hipotezler	37
5.4. Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez	39
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ	40
6.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli	40
6.2. Araştırmanın Örnekleme	41
6.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	43
7. ANALİZ VE BULGULAR	46
7.1. Verilerin Analizi	46

7.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	46
7.2.1. Keşifsel Faktör Analizi	46
7.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	51
7.2.3. Yakınsama Geçerliliği	58
7.2.4. Ayrışma Geçerliliği	60
7.2.5. Güvenirlik	65
7.3. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler	66
7.4. Değişkenler Arası Analizler ve Hipotez Testleri	66
7.4.1. Korelasyon Analizi	66
7.4.2. Hipotez Testleri	68
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	76
8.1. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar	76
8.2. Araştırmanın Kısıtları, Araştırmacılara ve Yöneticilere Öneriler	79
8.2.1. Araştırmanın Kısıtları	79
8.2.2. Araştırmacılara Öneriler	79
8.2.3. Yöneticilere Öneriler	79
KAYNAKLAR	83
ÖZGEÇMİŞ	89
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	90
EKLER	92

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

β	: Beta katsayısı
H	: Hipotez
p	: Hata payı değeri
R ²	: Belirleme katsayısı
t	: T testi değeri
ADH	: Adhokrasi kültürü
ARA	: Aracı rolü
AVE	: Average Variance Extracted, Ortalama Çıkarılan Varyans
BI	: Bilimsel Çalışmalar
CR	: Composite Reliability, Bileşik Güvenirlik
CT	: Çevre ve topluma yönelik çalışmalar
CVF	: Competing Values Framework, Karşıt Değerler Çerçevesi
DAN	: Danışman rolü
EO	: Eğitim öğretim çalışmaları
GM	: Genel Memnuniyet
GOZ	: Gözlemci rolü
HIY	: Hiyerarşi kültürü
IDA	: İdareci rolü
KLA	: Klan kültürü
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin örnekleme yeterliliği ölçümü
KOL	: Kolaylaştırıcı rolü
KOO	: Koordinatör rolü
LE	: Lider etkililiği
LR	: Liderlik rolleri
OCAI	: Organizational Culture Assessment Instrument, Organizasyon Kültürü Değerlendirme Aracı
OE	: Organizasyon etkililiği
OK	: Organizasyon kültürü
PAZ	: Pazar kültürü
PLS	: Partial Least Squares, Kısmi En Küçük Kareler
URE	: Üretici rolü
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YEN	: Yenilikçi rolü

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Karşıt değerler çerçevesi.	14
Şekil 3.2: Karşıt değerler çerçevesinde organizasyon modelleri.	21
Şekil 3.3: Karşıt değerler çerçevesinde liderlik rolleri.	22
Şekil 6.1: Araştırma modeli.	40
Şekil 7.1: Doğrulayıcı faktör analizi sonucu faktör yükleri.	52
Şekil 7.2: Doğrulayıcı faktör analizi sonucu faktör yüklerinin t istatistikleri.	56
Şekil 7.3: PLS yol analizi regresyon katsayıları.	72
Şekil 7.4: PLS yol analizi t değerleri.	73
Şekil 7.5: Temel değişkenlere ilişkin PLS yol analizi regresyon katsayıları.	74
Şekil 7.6: Temel değişkenlere ilişkin PLS yol analizi t değerleri.	74

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Liderlik tanımları.	6
Tablo 3.1: Liderlik rolleri ve yönetsel yeterlilikler.	24
Tablo 6.1: Araştırma örneklemeine ilişkin demografik özellikler.	41
Tablo 7.1: Lider rolleri ölçeği keşifsel faktör analizi.	47
Tablo 7.2: Lider etkililiği ölçeği keşifsel faktör analizi.	48
Tablo 7.3: Organizasyon kültürü ölçeği keşifsel faktör analizi.	49
Tablo 7.4: Organizasyon etkililiği ölçeği keşifsel faktör analizi.	50
Tablo 7.5: Lider etkililiği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.	51
Tablo 7.6: Lider rolleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.	53
Tablo 7.7: Organizasyon kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.	54
Tablo 7.8: Organizasyon etkililiği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.	55
Tablo 7.9: Doğrulayıcı faktör analizi: faktör yükleri ve t istatistiği.	57
Tablo 7.10: Faktörlerin AVE değerleri.	59
Tablo 7.11: Çapraz yüklemeler tablosu.	61
Tablo 7.12: Faktörler arası korelasyon tablosu.	64
Tablo 7.13: Faktörlerin güvenilirlikleri.	65
Tablo 7.14: Değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler.	66
Tablo 7.15: Değişkenler arası korelasyon analizi.	67
Tablo 7.16: Liderlik rollerine ilişkin analiz sonuçları.	69
Tablo 7.17: Lider rolleri ve lider etkililiği ilişkisine yönelik PLS analiz sonuçları.	70
Tablo 7.18: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçları.	71
Tablo 7.19: Organizasyon kültür türleri, liderlik rolleri, lider etkililiği ve organizasyon etkililik alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik PLS analiz sonuçları.	72
Tablo 7.20: Temel değişkenlere ilişkin PLS analiz sonuçları.	73
Tablo 7.21: Araştırma hipotezleri test sonuçları.	74

1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar, karmaşık sorunları çözmek için etkili kararlar almayı gerektiren yeni zorluklarla karşı karşıyadır. Bu tür kararlar genellikle organizasyonun üst kademe yöneticileri tarafından alınmaktadır. Bu bağlamda yönetsel rol kavramı ve lider etkililiği araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Birçok araştırmacı yönetsel rol olgusunu ve lider etkililiğini hem teorik hem de ampirik olarak incelemiştir.

Çalışmalar yönetsel iş türlerini ve doğasını, işlevler (Fayol, 1949), faaliyetler ve davranışlar (Behrendt vd., 2017) ve roller açısından tanımlamış ve sınıflandırmıştır (Waldman vd., 2012). Liderler ve yöneticiler organizasyonun amaçlarına ulaşmak üzere güç ve kontrole sahiptir. Liderlik etme ve karşılaşılan sorunlara çözüm bulma konusunda daha yetkin olma sorumluluğuyla karşı karşıyadır. 20. yüzyılın başlarında liderlik üzerine yapılan sistematik araştırmalar yoğun bir şekilde lider merkezli bir yaklaşım kullanmış ve bazı liderleri diğerlerinden daha etkili kılan evrensel özellikleri ve davranış tarzlarını araştırmaya odaklanmıştır (Day, 2000; Lord vd., 2017). Bu tür evrensel özelliklerin veya davranışların bulunamaması liderlik araştırmacılarını, liderlerin işlev gördüğü duruma veya bağlama daha fazla dikkat etmeye yöneltmiştir. Sayısız liderlik teorisi liderliğin takipçi motivasyonunu, düşüncesini, davranışlarını ve performansını nasıl etkilediğine dair geniş bir açıklama yelpazesi sunmaktadır (Avolio vd., 2009). Çalışmaların birçoğunun odak noktasını lider etkililiğini tanımlayan unsurlar oluşturmuştur (Yukl, 2018). Liderin takipçilerini etkileme ve görev hedeflerine ulaşmada hangi özelliklerin, becerilerin, davranışların, güç kaynaklarının veya durumların belirleyici olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Liderler sahip oldukları rollere göre çalışanlarla ilişki geliştirmekle birlikte organizasyonun daha iyi performans gösterebilmesi için organizasyonu belirlenen hedeflere yönlendirebilmelidir (Adıgüzel, 2018). Cameron ve Quinn (1999) geliştirdikleri Karşıt Değerler Çerçevesinin hem organizasyon performansı hem kişisel performans üzerinde etki yaratacak şekilde kullanılabileceğini öne sürmektedir. Çeşitli özel şirketlerin, kamu kuruluşlarının ve eğitim kurumlarının Karşıt Değerler Çerçevesinden hareketle geliştirilmiş yaklaşım ve süreçleri kullanarak

performanslarını büyük ölçüde geliştirdikleri ve yine yöneticilerin bu bakış açısının prensipleri aracılığıyla daha etkili hale gelebileceklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla başarılı yöneticilerin ve liderlerin eğitiminde ve geliştirilmesinde faydalı olan Karşıt Değerler Çerçevesi yöneticilerin hem organizasyonlarını hem de kendilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak bakımından önemlidir. Organizasyonların kendi yapıları ya da kendi kültürleri çerçevesinde farklı seviyedeki yöneticilerin o organizasyona özgü bazı yönetsel roller sergilemesi gerekmektedir. Farklı seviyelerdeki yöneticilerin çalışanlara liderlik yaparken bu yönetsel rolleri öncelikli olarak gerçekleştirmesi işletmenin etkililiğine veya performansına daha fazla katkıda bulunmaktadır. Organizasyon kültürü yanı sıra içinde bulunduğu iş çevresinin de yöneticilerin gerçekleştireceği bu yönetsel rollerle ilişkilendirilmesi mümkündür.

Organizasyonlar hâkim kültürü değiştirme becerisine sahip olmadıkları için değişme ve gelişme çabalarında sıklıkla başarısızlığa uğramaktadır (Cameron ve Quinn, 1999). Organizasyon kültürü kurumsal stratejileri, vizyon ve hedefleri teşvik etmek için önem taşımaktadır. Bu nedenle mevcut organizasyon kültürünün organizasyonun başarısı için değişmesi gerekebilmektedir (Fikry vd., 2020). Organizasyon etkililiği ve yönetsel liderlik organizasyon üyelerinin çeşitli hiyerarşi seviyelerindeki yönetsel liderlik rollerinin benzerlik ve farklılıklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1981). Quinn ve Rohrbaugh'ın (1981, 1983) açık sistemler modeli, insan ilişkileri modeli, içsel süreç modeli ve rasyonel hedef modeli olarak kategorize ettiği farklı organizasyon yaklaşımlarını dikkate alarak gerçekleştirdikleri araştırmalarında çok değişkenli analiz sonucunda organizasyon etkililiğine ilişkin değerlendirme kriterlerinin karşıt değerler bütününe (örgütsel odak, örgütsel yapı ve örgütsel araç ve sonuçlar) göre sınıflandırılabilmesi tespit edilmiştir (Kurgun ve Bağırın, 2013). Bu karmaşık, doğrusal olmayan sistemdeki liderler, esneklik ve kontrol ile içsel ve dışsal odak arasında denge kurmalıdır (O'Neill vd., 2021).

Bu çalışmanın amacı liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Cameron ve Quinn'in Karşıt Değerler Çerçevesi, liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiğiyle olan ilişkisini incelemek için teorik bir çerçeve olarak ele alınmıştır. Bu ilişki bir vakıf üniversitesindeki akademik yöneticiler olan rektör, dekan ve bölüm başkanları üzerinden ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bilindiği gibi yüksek öğretim kurumları olan üniversiteler yönetim alanında sergiledikleri yeteneklerinden çok akademik başarılarıyla anılmaktadır. Geçtiğimiz yüzyılda üniversiteler bir değişim süreci geçirmişlerdir. Üniversitelerin buldukları çevre giderek karmaşık ve talepkâr hale gelmiştir. Üretkenlik, müşteri hizmetleri, yönetsel liderlik, rekabet, pazarlama ve büyüme stratejileri gibi kavramlar öne çıkmıştır. Bu kavramlardan hangisinin güçlü biçimde öne çıktığı çeşitli yüksek öğretim sistemleri arasında farklılık göstermektedir. Aynı zamanda üniversiteler araştırmaların farklı uzmanlık alanlarına dağılması ve sayılarının artması sebebiyle genişlemişlerdir. Bu baskılar yönetim ve liderlik üzerinde etkili olmuştur. Yüksek öğretim kurumlarının karşı karşıya kaldığı bu gibi zorluklar gün geçtikçe artmakta, karmaşıklaşmakta ve organizasyon olarak üniversitenin sürekli bir başarı veya performans sağlayabilmesi için gerekli değişimi gerçekleştirebilecek liderler gerektirmektedir. Günümüzde akademik orta düzey yöneticiler eski meslektaşlarına kıyasla fakültelerini yönetmek için daha fazla sorumluluk ve olanak sahibidir. Çoğu kez akademik bir çevrede meşrulukları için gerekli başarılı akademik çalışmaları bulunmasına rağmen fakülteadaki rolleri giderek bir yöneticiye dönüşmektedir. Akademik alandaki geniş bilgi ve uzmanlıkları ile yönetsel yeterliliklerini birleştirmeleri beklenmektedir. Birçok yüksek öğretim sisteminde seçilmiş bir akademisyenin bir süreliğine yönetim faaliyetlerini yürüttüğü dönem geride kalmıştır. Artık seçilmiş yönetici organizasyonun genel stratejisine paralel olarak kendi biriminin sorumluluğunu üstlenmiş olarak göreve başlamaktadır (Meek vd., 2009).

Yüksek öğretim kurumları benzer yönlere yönelse de sistemlerdeki farklı üslup ve yönetim yaklaşımlarını açıklamaya yardımcı olması, gerekli önlem ve geliştirmelerin yapılması açısından bu çalışmanın alan yazınına ve uygulamaya katkısı olacağı düşünülmektedir.

Liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla seçilen bir vakıf üniversitesinde yapılan bu çalışmada liderlik, karşıt değerler çerçevesinde organizasyon kültürü ve liderlik rolleri açıklanmış, lider ve organizasyon etkililiği üzerinde durulmuş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek hipotezler oluşturulmuştur. Ardından araştırmanın yöntem bilimi, analiz ve bulguları ile araştırmadan elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

2. LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderler olagelmıştır. Liderliğin ortaya çıkışının insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. İnsanlar pek çok işi yalnız yapmamış; amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı, etkili, etkin olmak için aralarında iş bölümü, iş birliği yapmak ihtiyacı hissetmiştir. Bu iş birliğini sağlayacak, insanları grup olarak bir amaç doğrultusunda uğraş vermek üzere yönlendirecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla sosyal grupların olduğu her yerde liderlerin varlığından söz etmek mümkündür.

İlgili alan yazınında liderlikle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir;

- Koçel (2020)'e göre liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. O halde liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır.
- Eren (2016) liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak ve lideri de grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç halinde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse olarak tanımlamıştır.
- Yukl (2010, 2018)'a göre liderlik paylaşılan hedeflere ulaşmak üzere ne yapılması gerektiği ve bunun nasıl yapılacağını anlama, üzerinde anlaşma aşamasında başkalarını etkileme, bu uğurda kişisel ve kolektif çabaları kolaylaştırma sürecidir.

- Liderlik genel olarak başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Liderlik insanların birlikte çalışmasını ve ortak hedeflere ulaşmasını sağlamak için güç ve yetki uygulama sürecidir (Verkerk, 1990).
- Liderlik, bir bireyin diğerlerini grup veya örgütsel hedeflere ulaşmak için etkilediği bir süreçtir (Malik, 2012).
- Liderlik lider, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bir başka ifadeyle liderlik lider, takipçiler ve koşulların bir fonksiyonudur. Şu şekilde formüle edilebilir (Koçel, 2020);

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{Takipçiler}, \text{Koşullar}).$$

Araştırmacılar liderliği dinamik bir sosyal süreç olarak kavramsallaştırmışlardır. Buna göre grup üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri kimin lider olarak ortaya çıktığını etkileyebilir (Lord ve Dinh, 2014). Liderlik, bir organizasyonun herhangi bir yöneticisinin ve onun başarısının merkezinde yer almaktadır (Kim ve Shim, 2003). Başarılı lider gruplar arasındaki farklılıklara ve değişen durumlara uyum sağlama konusunda esnek olandır (Khan vd., 2015). Liderin, prestij veya mevki gücü olmaksızın insanları ikna etme veya onları yönlendirme kabiliyetine sahip, kendisini ve vizyonunu takip ettirmeyi başaran grup tarafından liderliği kabul edilmiş, grubu yöneten, onları bir misyon doğrultusunda yönlendiren kimse olduğu söylenebilir.

Liderlik konusundaki tanımların pek çoğunun bir etki yaratma sürecini içerdii varsayımını yansıttığını, bunun dışında yapılan liderlik tanımlarının pek az ortaya noktaya sahip olduğunu, tanımların etkilemeyi kimin yaptığı, etkilemenin amacı, etkilemenin hangi üslup ile gerçekleştirildiği, etkileme çabasının sonucu gibi pek çok yönden farklılık gösterdiğini ifade eden Yukl (2010)'un ilgili alan yazınından derlediği tanımlar Tablo 2.1'deki gibi gösterilebilir.

İlgili alan yazınında liderlik tanımlarının birçoğu liderliğin bir grup veya organizasyonda aktiviteleri kolaylaştırmak, yapılandırmak ve rehberlik etmek maksadıyla bir etkileme süreci içerdii ancak liderliğin esasını tümüyle ortaya koyabilen tek bir tanımdan söz etmenin mümkün olmadığı söylenebilir.

Bununla birlikte liderliğin organizasyonların etkililiği açısından gerçek bir fenomen olduğunu da ifade etmekte yarar vardır.

Tablo 2.1: Liderlik tanımları (Yukl, 2010).

Liderlik, bir kimsenin bir grubun faaliyetlerini paylaşılan bir hedefe doğru yönlendirirken sergilediği davranıştır.	Hemphill ve Coons, 1957
Liderlik, organizasyonun rutin yönergelerine mekanik uyum üzerindeki etkili artıştır.	Katz ve Kahn, 1978
Liderlik, takipçilerin güdülerini uyandırmak, canlı tutmak ve tatmin etmek üzere kişilerin kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları seferber ettiği durumlarda gerçekleşir.	Burns, 1978
Liderlik, bir veya daha fazla kimsenin başkalarının gerçeklerini tanımlama ve tasarlama çabalarında başarılı olmasıyla karşılaşılan süreçte fark edilir.	Smircich ve Morgan, 1982
Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerini bir hedefi başarma yönünde etkileme sürecidir.	Rauch ve Behling, 1984
Liderlik, vizyonları açık ve anlaşılır şekilde ifade etmek, değerleri somut olarak göstermek, temsil etmek, içerisinde başarının sağlanabileceği bir çevre yaratmak ile ilgilidir.	Richards ve Engle, 1986
Liderlik, kolektif çabaya anlamlı bir yön, amaç verme ve bu amaca ulaşmak için beklenenden fazla çaba gösterme isteği yaratma sürecidir.	Jacobs ve Jaques, 1990
Liderlik, daha uyum sağlayabilen gelişimsel değişim süreçleri başlatmak için kültürün dışına çıkabilme yeteneğidir.	Schein, 1992
Liderlik, insanların birlikte ne yaptıklarını yorumlama ve bu yolla anlama ve adama, bağlanma sürecidir.	Drath ve Palus, 1994
Liderlik, bir kimsenin organizasyon etkililiği ve başarısı doğrultusunda başkalarını etkileme, motive etme, katkıda bulunmalarını sağlama yeteneğidir.	House vd., 1999

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik konusunda geliştirilen teori ve yaklaşımlar bir kişinin nasıl başkalarını etkileyebildiği, neden bir grup insanın lider olarak beliren kişi tarafından etkilendiği ve bu etkilenmede hangi mekanizmaların rol oynadığı sorularına cevap aramıştır. Bu teori ve yaklaşımlar evrensel olarak Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Teoriler ve Çağdaş Liderlik Teorileri olarak sınıflandırılmaktadır (Güney, 2020; Koçel, 2020).

2.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik çalışmalarında ilk karşılaşılan yaklaşımlardan biri Özellikler Teorisidir. Bu yaklaşım liderlik eşitliğinde yer alan üç temel değişkenden biri olan “lideri” esas almakta, lideri lider yapan özellikler üzerinde durmaktadır. Bu teori bir kişinin lider pozisyonu alıp alamayacağı ve bu pozisyonda etkili olup olmayacağını kişinin sahip olduğu bazı özellik ve becerilere bağlı olduğunu varsaymaktadır. Diğer bir anlatımla bu teorinin temelinde yatan varsayım bazı insanların doğal lider olduğu; kendilerine yaradılışları itibariyle bahsedilmiş, başka insanlarda var olmayan birtakım özelliklere sahip olduğudur.

Burada “özellik” kavramı kişiliğin çeşitli yönlerini, mizaç, ihtiyaçlar, güdüler, değerler gibi çeşitli kişisel nitelikleri ifade etmektedir. Kişilik özellikleri özgüven, dışadönüklük, duygusal olgunluk, enerji düzeyi gibi belirli bir biçimde davranmada göreceli olarak değişmez durumdadır.

İkinci önemli kavram olan “beceri” ise başarılı biçimde bir şey yapma kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Özellikler gibi beceriler de kalıtsal olarak ve öğrenilerek edinilir. Genel olarak zekâ, kişiler arası beceriler gibi geniş ve yaygın kullanılan beceri örnekleri kadar muhakeme etme, ikna etme gibi daha dar, spesifik becerileri de örnek vermek mümkündür.

Araştırılan liderlik özelliklerinden bazılarını kişinin kendisine yönelik olarak boy ve kilo gibi fiziksel özellikler, kişilik özellikleri; kişilerarası ilişkilere yönelik olarak sosyal özellikler şeklinde sıralamak mümkündür. Liderlerin genellikle hızlı kavrama becerileri ile öne çıkmaları rastlanan bir durumdur. Topluluğa hitap edebilme yetenekleri bulunmaktadır. Genellikle sorumluluk sahibi, kendine güvenli, enerjik ve öncülük etmekten hoşlanan bir profil çizdikleri söylenebilir. İşbirliğine yatkındırlar ve iş birliği için grup üyelerini ikna etme yetenekleri bulunmaktadır. Ayrıca değişen koşullara hızlı şekilde uyum sağlayabilmeleri nedeniyle çevresel koşulları anlama, yorumlama becerileri olduğunu söylemek mümkündür. İlerleyen dönemde yapılan araştırmalar liderliğin temel özelliklerini, yönetme arzu ve isteği, dürtüsü, dürüstlük, doğruluk, kendine güven, kavrayış ve analiz yeteneği, iş bilgisi şeklinde ortaya koymuştur (Çetin, 2019; Daft, 2005; Eren, 2016; Güney, 2020; Koçel, 2020; Yukl, 2018).

Liderliği açıklamada, yönetsel etkililik ile ilişkili özellik ve yeteneklerin belirlenmesinde özellikler yaklaşımının önemli bir yeri olmasına rağmen yalnız başına liderliği açıklamaya yeterli olmadığı görülmüştür. Liderleri içinde bulunduğu gruptan, grup içindeki sosyal etkileşimden, farklı ye ve görev yapılarından soyutlamak mümkün değildir. Bu nedenle bu ilişkileri açıklamaya çalışan davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal teori 1950’li yılların başlarında birçok araştırmacının dikkatini özellikler yaklaşımından farklı olarak yöneticilerin işlerinde ne yaptıklarına yönelmesi ile ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar liderlik eşitliğinde yer alan ikinci değişken olan “takipçilere” ağırlık vermektedir. Teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun liderin özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grup yeleri ile kurduğu ilişkiler olduğudur. Liderin etkililiğini belirleyen temel faktörler, liderin astlarıyla iletişim şekli, karar verme tarzı, amaçları belirleme şekli, planlama ve kontrol şekli, yetki devredip devretmemesi, anlaşmazlıkları çözüm şekli ve benzeri olarak değerlendirilmektedir (Güney, 2020; Koçel, 2020).

Davranış araştırmalarını genel olarak iki alt kategoride toplamak mümkündür. Bir grup araştırma yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiği ve yönetsel işlerde faaliyet, sorumluluk ve işlevlerinin tipik örnekleri, modelleri üzerinde durmuştur. Bazı araştırmalar aynı zamanda yöneticilerin işlerinde talepler, zorlayıcı durum ve kısıtlamalar, rol çatışmaları ile nasıl başa çıktığını araştırmıştır. Diğer bir anlatımla davranışsal liderlik teorisinde liderliğin görev ve insan boyutlarından hangisi üzerinde durduğu incelenmiştir. Teoride astların algıladığı lider davranışları betimlenirken iki farklı kategorinin ağırlık kazandığı görülmüştür. Bunlar, Ohio State niversitesi çalışmalarında kişiye dikkate alma (-consideration- önem verme, anlayış gösterme) ve işi dikkate alma (-initiating structure- yapıyı harekete geçirme) olarak ifade edilirken Michigan niversitesi çalışmalarında kişiye yönelik davranış (alışan odaklı) ve işe yönelik davranış (görev odaklı) olarak ifade edilmiştir. İnsan faktörüne ilgi ve önemsemenin yüksek olması iş tatminini arttırmakta, devamsızlık ve iş gücü devir hızını azaltmaktadır.

Davranışsal teoriler kapsamında yapılan belli başlı çalışmalar ve geliştirilen yaklaşımlar şu şekilde sıralanmak mümkündür (Çetin, 2019; Eren, 2012; Güney, 2020; Koçel, 2020).

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Lewin'in Klasik Ayırımı,
- Likert'in Sistem 4 Modeli,
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi,
- Mcgregor'un X ve Y Teorileri,
- Quchi'nin Z Teorisi,
- Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.

2.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal teori liderlik eşitliğinde yer alan değişkenlerden üçüncüsü “koşullar” değişkenine ağırlık vermektedir. Bu teorinin temel varsayımı farklı durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiğidir. Teoriye göre her durum ve koşula uygun ve bu koşullarda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik tarzından söz etmek mümkün değildir. Durumsallık Teorisi belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu tespit etmeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermekte, liderlik süreçlerini etkileyen çevresel faktörlerin önemini vurgulamaktadır.

Başlıca durumsal değişkenlerin takipçilerin karakteristikleri, yapılan işin doğası, organizasyon türü ve dış çevre olduğu söylenebilir.

Bu yaklaşımın belli başlı iki alt kategorisi bulunmaktadır. Bir grup araştırma farklı organizasyon türleri, yönetim seviyeleri ve kültürlerinde hangi liderlik süreçlerinin benzer ya da kendine özgü olduğunu bulmaya çalışmıştır. Temel araştırma yöntemi iki ya da daha fazla durum üzerinde karşılaştırmalı araştırma yapmak şeklindedir. Bağımlı değişkenler yönetsel algı ve tutumlar, yönetsel faaliyetler, davranış kalıpları veya etki süreçleri olabilmektedir. Durumsal araştırmaların diğer alt kategorisini durumun; nitelik, yetenek, davranış ve benzeri lider özelliklerinin lider etkililiği ile ilişkisini ılımlaştırıcı (moderatör) yönlerini belirlemeye çalışan araştırmalar oluşturmaktadır.

Bu araştırmalarda farklı durumlarda farklı özelliklerin etkili olacağı ve aynı özelliğin tüm durumlar için optimal olarak ortaya çıkmadığı varsayılmaktadır (Çetin, 2019; Güney, 2020; Koçel, 2020; Yukl, 2018; Zel, 2012).

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" kapsamı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın dört ayrı kategoriden olduğunu ileri sürmüştür. Bu kategoriler kültür ve çevre, kişiler arasındaki farklılıklar, organizasyonlar arasındaki farklılıklar ve görevler arasındaki farklılıklar olarak sıralanmaktadır (Zel, 2012).

Kısaca durumsal liderlik teorisinde liderlerin ortaya çıkmasında içinde bulunulan durumun etkisi analiz edilmiştir. Ayrıca en uygun liderlik davranışının durumlara veya koşullara göre değişebileceği ileri sürülmektedir. Bu durumsal liderlik yaklaşımının yönetimde genellikle en iyi bir tek yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal liderlik yaklaşımından farklı yanını ortaya koymaktadır. Örnek olarak davranışsal teori liderlerin işe yönelik veya insana yönelik davranış gösterebileceklerini ortaya koymuş fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda insana yönelik davranışın etkili olacağını açıklamamıştır. Bunun yerine insana yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini, bağlılık düzeyi ve verimliliğini arttıracakđını dolayısıyla liderin etkililiğine olumlu etki edeceğini varsaymıştır. Durumsal teorilere göre ise her iki davranış çeşidi de uygun ve elverişli koşullar altında doğru tercihler yapılarak sergilendiğinde aynı derecede etkili olabilmekte, lider etkililiğini arttırabilmektedir.

Durumsallık Teorilerini temsil eden çalışmalar, yaklaşımlar veya modellerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetin, 2019; Eren, 2016; Güney, 2020; Koçel, 2020; Yukl, 2018):

- Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli (Fiedler'in Durumsal Modeli),
- Araç (Yol)-Amaç Modeli,
- Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli,
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli,
- Vroom-Yetton-Jago Modeli/ Karar Verme Modeli,
- Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Etkililik Teorisi).

2.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri

Çağımızda işletmeler küreselleşen bir dünyada faaliyet gösteren kuruluşlar haline gelmiştir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmıştır. Liderler değişen bu iç ve dış çevre koşulları ile başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, destekleyici roller oynayarak stratejik ve genel sorunlara eğilmek durumunda kalmaktadır (Eren, 2016).

Yukl (2010, 2018) çağdaş yaklaşımları bütünleştirici yaklaşım adı altında ele almıştır. Bütünleştirici adını kullanma nedeni bu teorilerde birden çok liderlik değişkeninin ele alınmasıdır. Son yıllarda araştırmacılar çalışmalarında liderlik sürecine etki eden iki ya da daha fazla liderlik değişkenini (özellikler, davranışlar, etki süreci, durumlar vb.) değerlendirmeye başlamıştır.

Çoklu değişken kullanan çalışmalara örnek olarak Çağdaş yaklaşımlardan biri olan karizmatik liderlik verilebilir. Burada neden bazı lider takipçilerinin grup amaç ve hedeflerine ulaşmada olağanüstü çaba gösterdikleri, kişisel fedakarlıklar yaptıkları açıklanmaya çalışılmıştır. Diğer önemli örnekler ise dönüşümcü ve işlemsel liderliktir.

Bu teoriler liderlik süreçlerini anlamamıza önemli katkıda bulunmuştur. Önceki teoriler lider-takipçi ilişkilerinin akılsal-düşünsel görünümüne odaklanmıştır ancak çağdaş teoriler takipçilerin lidere gösterdiği duygusal reaksiyonların önemini vurgulamış, liderin olayları takipçiler için anlamlı kılacak rolü ve sembolik davranışlarının önemini kabul etmiştir.

Sonuç olarak çağdaş liderlik teorileri daha kapsamlı bir değişkenler kümesi kullanmış ve onları etkili liderliği anlamak üzere daha iyi entegre etmiştir. Bu teoriler kapsamında ele alınan liderlik modelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetin, 2019; Güney, 2020; Koçel, 2020).

- Transaksiyonel (Etkileşimci- Yönetimsel- İşlemsel) Liderlik,
- Transformasyonel (Dönüşümcü- Dönüştürücü) Liderlik,
- Karizmatik Liderlik.

Bunların dışında girişimci liderlik, vizyoner liderlik, otantik liderlik gibi modeller de bazı çalışmalarda çağdaş liderlik modelleri olarak ifade edilmektedir.

3. KARŞIT DEĞERLER ÇERÇEVESİNDE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK ROLLERİ

Bu bölümde çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan Karşit Değerler Çerçevesi incelenecek, modelde yer alan organizasyon kültür türleri ve liderlik rolleri açıklanacaktır.

3.1. Karşit Değerler Çerçevesi

Liderlik ile organizasyon etkililiği arasındaki ilişki geniş bir şekilde araştırılan bir konu olmuştur. Cameron, Quinn ve meslektaşları bu konuda önemli çalışmalar yaparak Karşit Değerler Çerçevesini geliştirmiştir (Cameron ve Quinn, 2006; Quinn ve Rohrbaugh, 1981, 1983). Orijinal adı “CVF: Competing Values Framework” olan bu model Türkçe yazında “Rekabetçi Değerler Modeli veya Çerçevesi” olarak da bilinmektedir. Bu çalışmada ise model içerisinde karşıtlıkların dile getirilmesi nedeniyle “Karşit Değerler Çerçevesi” olarak ele alınması uygun görülmüştür.

1980’lerden itibaren Karşit Değerler Çerçevesi organizasyon kültürü, liderlik tarzları, organizasyonların gelişimi ve dönüşümü gibi birçok konuya uyarlanmıştır (Meek vd., 2009). Karşit Değerler Çerçevesi ilk olarak etkili organizasyonların belli başlı göstergeleri üzerine yürütülmüş bir araştırma ile geliştirilmiştir. Araştırmada cevapları aranan temel sorular şu şekildedir: Bir organizasyonun etkili olup olmadığını belirleyen temel ölçütler nelerdir? Hangi başlıca etkenler organizasyon etkililiğini tanımlar? İnsanlar bir organizasyonu etkili olarak nitelendirirken bu görüşlerini hangi göstergelere dayandırır? John Campbell ve meslektaşları organizasyon etkililiğini temsil eden olası ölçümleri içeren otuz dokuz göstergeden oluşan geniş kapsamlı bir liste yaratmıştır. Bu göstergeler listesi Quinn ve Rohrbaugh tarafından kümelenme veya dağılımların tespit edilebilmesi için analiz edilmiştir. Otuz dokuz gösterge sayıca çok olduğu için bunların kavranması veya organizasyonlarda kullanılması zor olmaktadır. Bu sebeple etkililiğin başlıca etmenlerini saptamak için daha kısa bir yol bulmaya çalışmışlardır. Bu otuz dokuz etkililik göstergesi istatistiki analize tabi

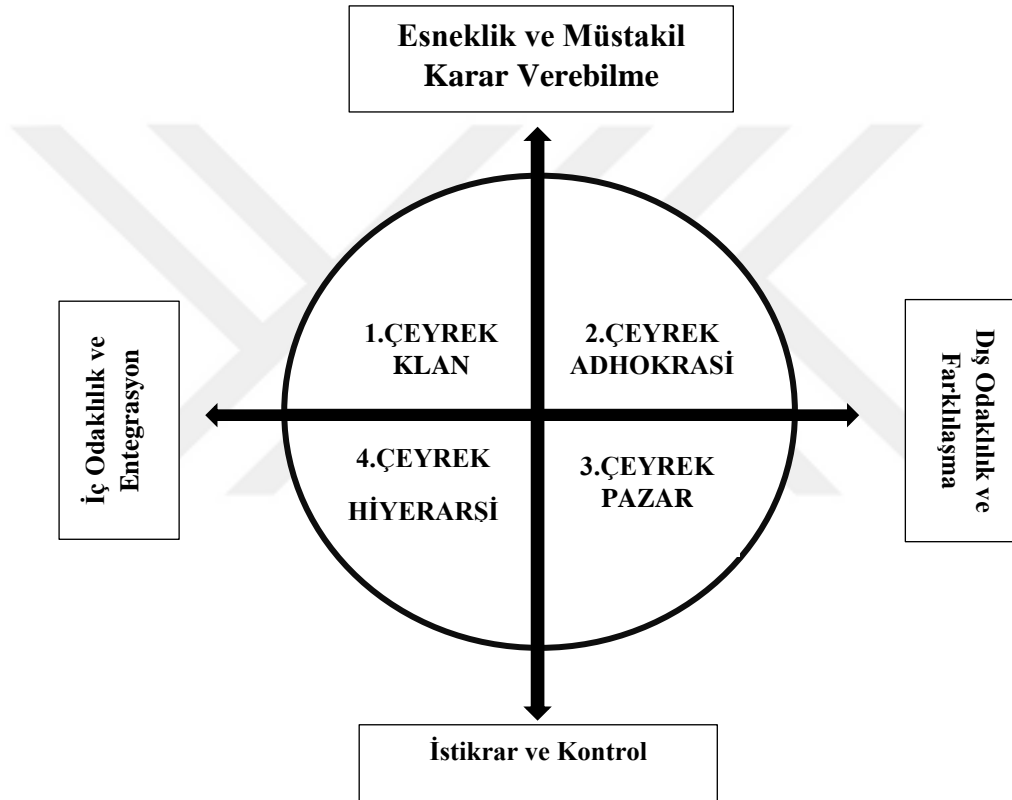
tutulmuş ve göstergeleri dört temel kümeye paylaştıran iki önemli boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 1999).

- Birinci boyut esneklik, müstakil karar verebilme yeteneği ve dinamizmi vurgulayan etkililik ölçütünü istikrar, düzen ve kontrolü vurgulayan ölçütten ayırır. Örneğin organizasyon formu veya ürün yelpazesinin uzun süre sabit kalmadığı Microsoft, Nike gibi organizasyonlar değişebildikleri, uyum sağlayabildikleri ölçüde etkili olarak görülürken üniversiteler, kamu kuruluşları, birçok şirketi bünyesinde barındıran holdingler gibi tasarım ve ürünlerin uzun ömürlülük ve dayanıklılık ile karakterize olduğu organizasyonlar ise istikrarlı, tahmin edilebilir, mekanik oldukları ölçüde etkili olarak görülmektedir. Bu boyutun bir ucunda organizasyonun çok yönlülüğü ve esnekliği varken diğer ucunda organizasyonun istikrar ve dayanıklılığı vardır.
- İkinci boyut ise içsel uyum, entegrasyon ve birliği vurgulayan etkililik ölçütünü dışsal uyum, farklılaşma ve rekabeti vurgulayan ölçütten ayırır. Buna göre bazı organizasyonlar içsel karakteristikleri birbiri ile uyumlu olduğu takdirde etkili olarak görülür. Örneğin IBM ve Hewlett Packard geleneksel olarak değişmez bir IBM tarzına veya HP tarzına sahip olarak algılanmaktadır. Diğer organizasyonlar ise kendi sınırları dışındakilerle rekabet ettiği veya etkileşimde bulunduğu ölçüde etkili olarak görülür. Örneğin Toyota ve Honda küresel düşünüp yerel hareket etmeleri ile tanınmaktadır. Bu boyutun bir ucunda bağlılık ve ahenk (uyum) var iken diğer ucunda bağımsızlık ve ayrılık vardır.

Şekil 3.1’de görüleceği üzere bu iki boyut birlikte dört adet çeyrek meydana getirmektedir. Bu çeyreklerden her biri birbirinden bağımsız olarak etkili organizasyon göstergeleri kümesini temsil etmektedir. Şekil 3.1’de bu iki boyutun birbirleriyle ilişkileri görülebilir. Buradaki etkililik göstergeleri insanların bir organizasyonun performansı hakkında neye değer verdiklerini ifade etmekte; neyin iyi, doğru ve uygun olarak görüldüğünü tanımlamaktadır. Başka bir deyişle bu dört göstergeler kümesi organizasyonlar hakkında yargıya varılırken kullanılan temel değerleri ifade etmektedir.

Bu dört temel değerler kümesi ile ilgili dikkat çeken şey bu değerlerin birbirinin karşıtı veya rakibi varsayımları temsil ediyor olmalarıdır. Esneklik; sabitlik veya istikrar ile karşıt anlamlar içermekte, içsel ile dışsal da yine birbirinin karşıtı olarak yer

almaktadır. O halde boyutlar birbirinin karşıtı niteliğindeki çeyrekleri meydana getirmiştir. Örneğın sol üst köşedeki çeyrek esneklik ve iç odaklılığı vurgulayan değerleri içermekte iken karşı çaprazında sağ alt köşedeki çeyrek istikrar ve dış odaklılığı vurgulayan değerleri içermektedir. Benzer şekilde sağ üst köşedeki çeyrek esneklik ve dış odaklılığı vurgulayan değerleri içerirken sol alt köşedeki çeyrek istikrar ve iç odaklılığı vurgulayan değerleri içermektedir. Her bir çeyrekteki karşıt değerler bu modelin isminin Karşıt Değerler Çerçevesi olarak ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Cameron ve Quinn, 1999).



Şekil 3.1: Karşıt değerler çerçevesi (Cameron ve Quinn, 1999).

3.2. Karşıt Değerler Çerçevesinde Organizasyon Kültürü Türleri

Sosyal bilimlerde kültür insan toplumunda biyolojik olarak değil toplumsal araçlarla aktarılıp iletilen her şeyi anlatır. Oysa bazen kültürün yaygın kullanımının yalnızca sanatlarla sınırlı kaldığı göze çarpmaktadır. Kültür insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönlerini anlatan genel bir terimdir (Marshall, 1999). Bilimsel anlamda

kültür toplumsal değer, ilişki ve süreçlerin bütünüdür (Güvenç, 1996). Kültür tüm zamanlarda bizi çevreleyen, başkalarıyla etkileşimlerimiz tarafından sürekli olarak yaratılıp icra edilen bir fenomen olarak analiz edilebilir (Schein, 1992). Organizasyon kültürünü formel bir örgütlenme içindeki toplumsal ilişkileri karakterize eden değer, norm ve eylem modelleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Bazı düşünürlerce “kurum kültürü” olarak adlandırılan organizasyon (örgüt) kültürü kavramı 1980’lerde Britanya ve Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı bir dizi iş ve kurum yönetimi metinleriyle birlikte ön plana çıkmıştır. Söz konusu metinler ya Batılı işletmelerin ekonomik durgunlukla baş etmeye çalışırken karşılaştığı güçlükleri ya da Japonların Batılı işletmelere meydan okuyuşunu (bazen ikisi birden) açıklamaya çalışırlar. William G. Ouchi’nin “Z Teorisi” (1981), Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman’ın “In Search of Excellence” (1982), Richard Tanner Pascal ve Anthony G. Athos’un “The Art of Japanese Management” (1981) ile Terence Deal ve Alan Kennedy’nin “Corporate Cultures” (1988) adlı kitaplarının da içinde yer aldığı bu metinlerin çoğu, insan ilişkileri perspektifinin endüstriyel ilişkiler kapsamındaki yorumlarını basit bir şekilde tekrarlayan görüşlerden oluşmaktadır. Örneğin Ouchi (1981) açıkça şirketler dünyasında dikkatin yeniden insan ilişkilerine yöneltilmesi çağrısı yapmaktadır. Deal ve Kennedy (1988) de büyük ölçüde kendilerinden önce Tom Burns ve G. M. Stalker’ın “The Management of Innovation” (1961) eserinde ulaştığı analiz ve sonuçları tekrar ederler. Burns ve Stalker organizasyonlar içindeki çoğulcu toplumsal sistemleri ve yönetim sistemlerinin ekonomik ve siyasal çevrelerle uyum içinde olma gerekliliğini incelemişlerdir (Marshall, 1999).

Kısacası, bazı sosyolojik meseleleri işletme içerisinde yeniden değerlendirme imkânı sunan organizasyon kültürü kapsamlı bir biçimde etkin bir kavramı ve alan yazını yansıtmaktadır.

Schein (1992)’a göre bir kimsenin kültürü organizasyon seviyesine getirmesi, hatta organizasyon dahilindeki gruplar seviyesine indirilmesi durumunda kültürün nasıl yaratıldığı, organizasyon içine gömüldüğü, geliştiği, nihayetinde yönlendirildiği, yönetildiği ve değiştirildiğini gözlemek mümkündür. Kültürün yaratılması ve yönetilmesine ait bu dinamik süreçler liderliğin esasını oluşturmaktadır. Bu bakımdan kültür ile liderlik birbirinden ayrı düşünülemezler. Kültür liderin kendi değer ve varsayımlarının grup tarafından benimsenmesi ile başlamaktadır. Eğer grup bu yolla başarıya ulaşır, varsayımlar grup tarafından doğru kabul edilirse ortaya bir kültür çıkar.

Bu kültür grup üyelerine nesiller boyu ne tür liderlik çeşitlerinin kabul edilebilir olduğunu tanımlayacaktır. Böylece kültür liderliği tanımlar hale gelir. Eğer grup bulunduğu çevrenin değişmesi ve geçmişte doğruluğu kabul edilmiş varsayımların yetersiz ve geçersiz kalması sonucu adaptasyon güçlükleri ile karşılaşırsa liderlik bir kez daha sahneye çıkar. Böyle bir durumda artık liderlik lideri yaratan kültürün dışına çıkma ve adaptasyona yönelik evrimsel değişim süreçlerini başlatma yeteneğidir.

Cameron ve Quinn (1999) tarafından yapılan araştırmalar çoğu organizasyonun baskın bir kültür tarzı geliştirdiğini ortaya koymuştur. Üzerinde çalıştıkları birkaç bin organizasyonun yüzde sekseninden fazlası karşıt değerler çerçevesinde konu edilen kültür türlerinden bir veya daha fazlası ile karakterize edilmiştir. Baskın bir kültür türüne sahip olmayanlar ya kültürleri hakkında net değildir ya da konu edilen dört farklı kültür türüne neredeyse eşit oranda sahiptirler. Karşıt Değerler Çerçevesinde ele alınan bu kültür türleri ortaya çıktıkları ve gelişim gösterdikleri tarihsel sırayla aşağıdaki gibi özetlenebilir.

3.2.1. Hiyerarşi Kültürü

Modern organizasyon düşüncesinde karşımıza çıkan ilk yaklaşım Alman sosyolog Max Weber'e aittir. Weber 1800 yıllarında Avrupa'daki kamu kuruluşları üzerine çalışmalar yapmış, sanayi devrimi başlarında organizasyonların karşılaştığı temel zorluğun giderek karmaşıklaşan bir topluma ürün ve hizmetlerin verimli bir şekilde sunulması olduğunu görmüştür. Bu zorluğu aşabilmek adına Weber sonradan klasik bürokrasinin özellikleri olarak kabul edilecek olan yedi karakteristik (hesaplanabilir kurallar, ihtisaslaşma, meritokrasi, hiyerarşi, özel mülkiyet, kişisellikten arınmışlık, sorumluluk) önermiştir. Bunlar amaçlarına ulaşmada hayli etkili olmuşlardır. Verimli, güvenilir, akıcı şekilde işleyen, tahmin edilebilir çıktılar üretmek isteyen organizasyonlar tarafından uyarlanmışlardır. Aslında 1960'lara kadar yönetim ve organizasyon konusunda yazılmış tüm kitaplar Weber'in hiyerarşi veya bürokrasi fikrinin organizasyonun ideal formu olduğunu varsaymıştır. Çünkü sürekli, verimli ve istikrarlı bir biçimde ürün ve hizmet üretimini mümkün kılmaktadır. Çevre tutarlı ve kararlı olduğu ölçüde görev ve fonksiyonların bütünleştirilmesi, bütünleşmesi ve koordine edilmesi mümkün olmakta, ürün ve hizmetlerde tek tip çıktılar sağlanmakta, iş ve çalışanlar kontrol altına alınmaktadır. Karar veren otoritenin sınırlarının net

olması, standartlaşmış kural ve prosedürler, kontrol ve sorumluluk mekanizmaları başarıya giden yolda temel yapıtaşları olarak değer görmektedir (Zeb vd., 2021).

Bu organizasyon formu ile uyumlu olan organizasyon kültürü formel hale gelmiş ve düzenlenmiş bir iş yeri olarak karakterize edilmektedir. Prosedürler insanların ne yapacağını bildirmektedir. Etkili liderler iyi birer koordinatör ve organizatördür. Akıcı bir şekilde işleyen organizasyon önemlidir. Organizasyonun uzun dönemde edindiği fayda istikrar, tahmin edilebilirlik ve verimliliklerdir. Formel ilke ve kurallar organizasyonu bir arada tutmaktadır.

3.2.2. Pazar Kültürü

1960'ların sonunda organizasyonların rekabetçi zorluklarla karşılaşmasıyla popüler hale gelen bir diğer organizasyon formudur. Bu form esasen hiyerarşi kültüründen farklı varsayımlara dayanmaktadır ve Oliver Williamson, Bill Ouchi ve meslektaşlarının çalışmaları üzerine temellendirilmiştir. Bu organizasyon formu üzerine düşünürler organizasyon etkililiğine temel oluşturduğunu iddia ettikleri alternatif bir aktiviteler seti tanımlamıştır. Bunlardan en önemlisi işlem maliyetidir. Bu yeni tasarım organizasyonun pazar formu olarak nitelendirilmiştir. Buradaki pazar kavramı pazarlama fonksiyonu veya pazardaki müşterilerle eş anlamlı değildir. Daha çok kendisi bir pazar olarak işleyen bir organizasyon şeklini ifade etmektedir. İç işlerinden çok dış çevreye yönelmiştir. İşlemlerin tedarikçiler, müşteriler, düzenleyiciler, ruhsat sahipleri, birlikler gibi dışarıdaki bileşenlerine odaklanmıştır. İçsel kontrolün kurallar, uzmanlaşma gerektiren işler, merkezi karar alma ile sağlandığı hiyerarşinin aksine pazar öncelikli olarak ekonomik pazar mekanizmaları özellikle de parasal değiş tokuş yoluyla işlemektedir. Pazarlardaki temel odak rekabet avantajı yaratmak için işlemleri (değiş tokuş, satışlar, sözleşmeler) diğer bileşenlerle birlikte yürütmektir. Organizasyonun ana hedefleri kârlılık, piyasadaki yerini yükseltmek, müşteri tabanını güvenceye almak, hedefleri genişletmektir. Haliyle pazar tipi organizasyonların baskın temel değerleri rekabetçilik ve üretkenliktir (O'Neill ve Quinn, 1993).

Pazar tipi organizasyonlarda rekabetçilik ve üretkenlik dış pozisyon alma ve kontrole ağırlık verilme suretiyle erişilebilir olmaktadır (Şekil 3.1'de sağ alt çeyrek). Pazar kültüründeki temel varsayımlar dış çevrenin iyi huylu, yumuşak olmaktan çok

düşmanca olduğu, müşterilerin seçici oldukları ve değerle ilgilendikleri, organizasyonun işinin rekabetçi pozisyonunu yükseltmek olduğu, yönetimin en önemli görevinin organizasyonu üretkenlik, sonuçlar ve kârlar doğrultusunda yönlendirmek olduğudur. Net bir amaç ve agresif bir stratejinin üretkenlik ve kârlılığa götürebileceği varsayılmaktadır. Pazar kültürüne sahip bir organizasyon sonuç odaklı bir işyeridir. Liderler zorlayıcı üreticiler ve rekabetçidir. Sert ve talepkârdır. Organizasyonu bir arada tutan şey kazanma ruhudur. Başarı pazar payı üzerinden tanımlanmaktadır. Rekabette öne geçmek ve pazar liderliği önemlidir.

3.2.3. Klan Kültürü

Modeldeki üçüncü organizasyon formu Şekil 3.1’de sol üst köşede bulunan klan tipi kültür ve organizasyondur. Aile tipi organizasyonlara benzediği için klan olarak adlandırılmaktadır. 1960’ların sonu ve 1970’lerin başlarında bazı araştırmacılar Japon şirketleri üzerine yaptıkları araştırmalar aracılığıyla Amerikan organizasyonlarındaki hiyerarşi ve pazar tipi örgütlenme tasarımları ile Japon organizasyonlarındaki klan tipi örgütlenme tasarımı arasında belli başlı farklılıklar bulunduğunu gözlemlemiştir. Paylaşılan değerler ve hedefler, bağlılık, katılımcılık, bireysellik, biz algısı klan tipi organizasyonlarda yaygın olarak bulunmaktadır. Ekonomik varlıklardan çok büyük, geniş ailelere benzemektedirler. Pazarların rekabetçi kâr merkezleri veya hiyerarşinin kural ve prosedürleri yerine klan tipi şirketlerin tipik karakteristikleri takım çalışması, çalışan katılım programları, kurumsal bağlılıktır. Bu karakteristikler bireysel değil takım çalışmasının ödüllendirildiği yarı otonom iş takımları, çalışanlara kendi işlerini ve organizasyonun performansını nasıl geliştirecekleri konusunda önerilerde bulunmak üzere cesaretlendiren kalite çemberleri, çalışanlar için güçlendiren bir çevre ile varlığını hissettirmektedir (Zeb vd., 2021).

Bir klan kültüründeki bazı temel varsayımlar: çevrenin takım çalışması ve çalışanların geliştirilmesi yoluyla iyi yönetilebileceği; müşterilerin aslında birer partner olduğu; organizasyonun insancıl bir iş çevresi yaratmayı önemseydiği; yönetimin temel görevinin çalışanları güçlendirmek, katılım ve bağlılığı kolaylaştırmak olduğu şeklindedir.

Klan kültürü, Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen organizasyon kültürü değerlendirme aracında insanların kendileri hakkında çok şey paylaştığı arkadaş

canlısı bir çalışma ortamı olarak nitelendirilmiştir. Liderler birer danışman hatta aile figürü olarak düşünülmüştür. Organizasyon sadakat ve gelenek ile bir aradadır. Bağlılık yüksektir. Organizasyon yüksek moral ve birlik duygusunu önemsemekle birlikte bireysel gelişimin uzun vadeli faydasına vurgu yapmaktadır. Başarı iç iklim ve insanlara ilgi ile tanımlanmaktadır. Organizasyon takım çalışması, katılımcılık ve görüş birliğine önem vermektedir.

3.2.4. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürü gelişmiş dünya sanayi çağından bilgi çağına geçtikten sonra dördüncü organizasyon formu olarak ortaya çıkmıştır. Yirmi birinci yüzyılın organizasyonlarını giderek daha fazla sembolize eden, hızlı ve çalkantılı koşullara en iyi cevap veren organizasyon formudur. Ürün ve hizmetlerin yarılma süresinin giderek kısalmasıyla daha önce bahsettiğimiz üç organizasyon formundan farklı varsayımlar gelişmiştir. Bu varsayımlar yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıya götürdüğü; organizasyonların görevinin yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve geleceğe hazırlanmak olduğu; yönetimin asıl görevinin girişimciliği, yaratıcılığı ve eğilimleri yönlendirmek; var olan eğilimlere uyum sağlamayı geliştirmek olduğu şeklindedir. Adaptasyon ve yenilikçiliğin yeni kaynaklara ve kârlılığa götüreceği varsayılmaktadır. Bu sebeple gelecek vizyonu, organize anarşi ve disiplinli hayal gücü önem kazanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

İngilizce adhokrasi sözcüğünün kökü “ad hoc” geçici, uzmanlaşmış ve dinamik bir birime işaret etmektedir. Bu birim genellikle görev tamamlandıktan sonra feshedilen, geçici bir yapılandırma. Saraydan çok koşullar değiştiğinde kendini hızlıca yeniden yapılandırabilen bir çadıra benzetilebilir. Adhokrasinin asli hedefi belirsizlik ve/ya bilgi fazlalığı tipik olan yerlerde uyum sağlayabilmesini, esnekliği ve yaratıcılığı geliştirmektir.

Adhokratik bir organizasyon ile sıklıkla havacılık ve uzay sanayii, yazılım geliştirme, araştırma merkezi ve danışmanlık, film yapım endüstrilerinde karşılaşmak mümkündür. Bu organizasyonların üstesinden gelmesi gereken en önemli zorluk yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek ve yeni fırsatlara hızlıca uyum sağlamaktır. Pazar ve hiyerarşi kültürlerinin tersine adhokrasiler merkezi güç veya otorite ilişkilerine sahip değildir. Bunun yerine güç o anda var olan probleme bağlı olarak kişiden kişiye

veya takımdan takıma geçmektedir. Bireyselliği, risk almayı ve geleceği tahmini vurgulayan bir adhokraside herkesin üretim ile, müşteriler ile, araştırma-geliştirme vb. ile ilgilenmesi mümkündür. Örneğin bir danışmanlık şirketinde bir müşteri talebi bağımsız bir proje olarak değerlendirilir ve görevi başarmak için geçici bir organizasyon tasarımı düzenlenir. Proje bittiğinde bu yapı dağılır. Sonuç olarak adhokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş yeri olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar risk almaktan kaçınmamaktadır. Etkili liderlik vizyon geliştiren, yenilikçi ve risk odaklıdır. Organizasyonu bir arada tutan şey yenilikçiliğe ve deneyimlemeye duyulan bağlılıktır. Temel prensip ürün, hizmet ve bilgide en ileri ya da en gelişmiş olmaktır. Değişime hazır olmak ve yeni zorluklarla baş edebilmek önemlidir. Organizasyonun uzun vadeli hedefi hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etmektir. Başarı ise eşsiz ve orijinal ürün ve hizmet sunabilmektir (Cameron ve Quinn, 1999).

3.3. Karşıt Değerler Çerçevesinde Liderlik Roller

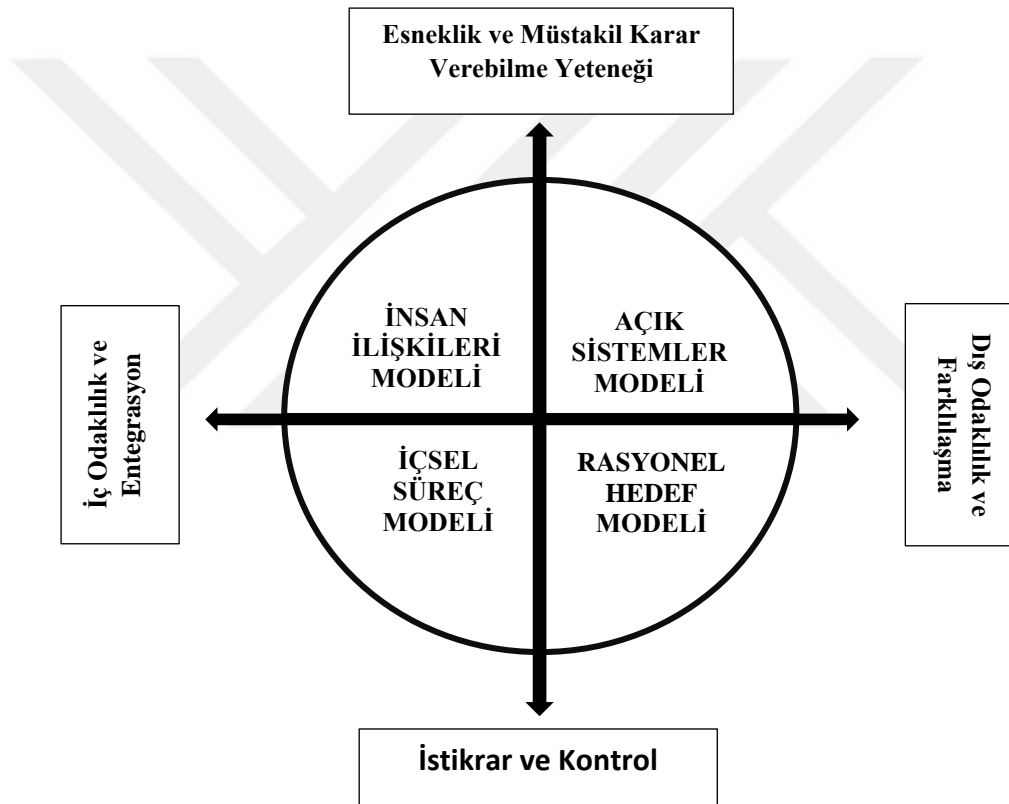
Alan yazını taraması sırasında çeşitli organizasyon değerlerinin organizasyon teorisi içerisinde yer alan farklı organizasyon modelleri ile ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Cameron ve Quinn (1999) geliştirdikleri Karşıt Değerler Çerçevesinde bulunan dört çeyrekte ele aldıkları organizasyon türlerinin, organizasyon teorisi içinde yer alan organizasyon modelleriyle tamamen eşleştiğini dile getirmektedir. Bu organizasyon modelleri Karşıt Değerler Çerçevesinde Breen ve diğerleri (2004) tarafından Şekil 3.2'deki gibi gösterilmektedir. Şekilde görülen çeyreklerden her biri dört temel organizasyon teorisi modelinden birini yansıtmaktadır. Bu modeller kısaca şöyle açıklanabilir (Breen vd., 2004; Meek vd., 2009; Quinn ve Rohrbaugh, 1981).

İlk çeyrekte bulunan İnsan İlişkileri Modeli bağlılık, manevi güç (moral) ve çalışan gelişimini vurgulamaktadır. Takım çalışması, katılımcılık, güçlendirme ve fikirlere ilgi gösterilmesi değer verilen unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu model ile uyuşan organizasyon kültür türü klan kültürüdür.

İkinci çeyrekte yer alan Açık Sistemler Modeli esneklik, büyüme, kaynak kazanımı ve dış desteği vurgulamaktadır. Bu model ile uyumluluk gösteren organizasyon kültür türü adhokrasi kültürüdür. Yenilikçilik ve yaratıcılık önemli unsur olarak öne çıkmaktadır.

Üçüncü çeyrekte bulunan Rasyonel Hedef Modeli planlama, hedef belirleme, üretkenlik ve verimliliği vurgulamaktadır. Bu tür organizasyonlar temellerini pazar değerlerine dayandırır. Görev oryantasyonu, hedeflerin netliği ve performans anahtar unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu model ile uyuşan organizasyon kültür türü pazar kültürüdür.

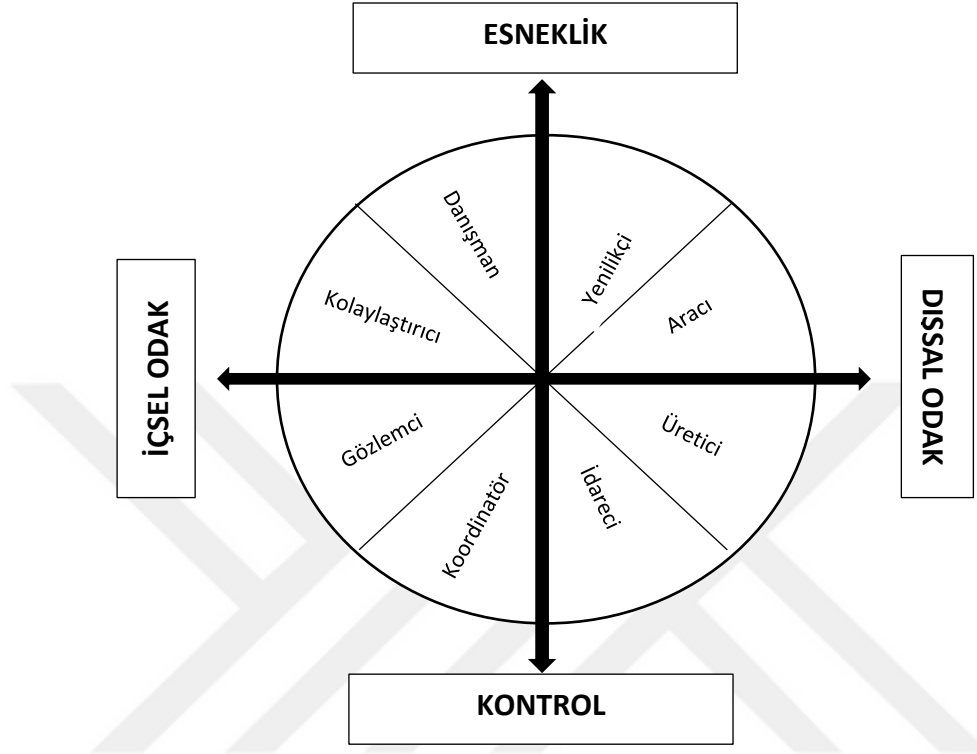
Dördüncü çeyrekte yer alan İçsel Süreç Modeli bilgi yönetimi ve iletişim, istikrar ve kontrole odaklanır. Hiyerarşi kültürü hakimdir. Resmileştirme, rutinler, tahmin edilebilirlik, merkezileşme önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu modele uyum gösteren organizasyon kültür türü hiyerarşi kültürüdür (Meek vd., 2009).



Şekil 3.2: Karşıt değerler çerçevesinde organizasyon modelleri (Breen vd., 2004).

Breen ve diğerleri (2004) Quinn ve meslektaşlarının niyetinin organizasyon teorisinin tarihsel dört modeli olan insan ilişkileri modeli, içsel süreç modeli, rasyonel hedef modeli ve açık sistemler modelinin değer ve karakteristiklerini yansıtan kapsamlı bir model kurmak olduğunu dile getirmişlerdir. Buna göre bu yönetim modellerinden her biri ile ilişkili iki liderlik rolü bulunmakta ve her bir rol yanındaki rolü tamamlamakta, karşısında bulunan rol ile karşılıklı halinde bulunmaktadır. Karşıt değerler çerçevesinin dört çeyreğinde yer alan liderlik rolleri yansıttıkları organizasyon kültürü içinde

değerlendirilebilmekte ve bu yolla çerçeve içerisine oturtulmaktadır. Karşıt Değerler Çerçevesinde ele alınan bu liderlik rolleri Vilkinas ve Cartan (1997) tarafından Şekil 3.3'teki gibi gösterilmiştir.



Şekil 3.3: Karşıt değerler çerçevesinde liderlik rolleri (Vilkinas ve Cartan, 1997).

Karşıt Değerler Çerçevesindeki liderlik rollerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Igo ve Skitmore, 2006; Meek vd., 2009; O'Neill ve Quinn, 1993; Vilkinas ve Cartan, 1997).

İlk çeyrekte yer alan klan kültürü ile ilişkilendirilen liderlik rolleri kolaylaştırıcı ve danışman rolleridir. Kolaylaştırıcı olarak bir liderin kolektif çabayı geliştirmesi, bağlılık ve takım çalışması inşa etmesi, çatışmaları yönetmesi beklenir. Danışman olarak ise açık ve yaklaşılabilir olması, önemseyen ve empati kuran bir şekilde astlarının gelişimleri ile ilgilenmesi beklenir.

İkinci çeyrekte yer alan adhokrazi kültürü ile ilişkilendirilen liderlik rolleri yenilikçi ve aracı rolleridir. Yenilikçi olarak bir lider değişim ve adaptasyon getirir. Dış çevreyi gözlemleyerek anlamaya ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışır. Yaratıcılık yönü ile gerekli değişimleri tasavvur eder, kavramsal olarak ortaya koyar ve bu yolla yenilik getirir. Aracı olarak bir lider dışsal meşruluğun (yasalara, yönetmeliklere uygunluk

vb.) korunması, birimler arasında irtibatın sağlanması ve kaynakların kontrolüne odaklanır. Organizasyonun dış çevre ile bağlarını geliştirerek organizasyon kaynaklarını güçlendirmeye çalışır.

Üçüncü çeyrekte yer alan pazar kültürü ile ilişkilendirilen liderlik rolleri ise üretici ve idareci rolleridir. Üretici olarak bir lider göreve yönelik, iş odaklıdır. Çalışanları belirlenmiş hedeflere ulaşmak ve üretimi arttırmak için yönlendirir ve motive eder. İdareci olarak bir lider ise planlama, hedef koyma, amaçları belirleme ve net beklentiler oluşturma; belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak üzere grubunu idare etmek ile meşgul olur.

Dördüncü çeyrekte yer alan hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirilen liderlik rolleri koordinatör ve gözlemci rolleridir. Koordinatör olarak bir lider organizasyon yapısını muhafaza eder, çalışan çabalarını takvime bağlar, organize ve koordine eder, kural ve standartların uygulanmasını sağlar. Gözlemci olarak bir lider ise performansı denetler, evrak işleri ile ilgilenir, bilgi toplar ve dağıtır.

Govender ve Parumasur (2010) bu rollere ilişkin yeterlilikleri şu şekilde açıklamaktadır. Liderin kolaylaştırıcı rolü takım kurmayı, katılımcı karar vermeyi ve çatışma yönetimini içerir. Liderin danışman rolü kendini ve başkalarını anlamayı, etkili iletişim kurmayı ve çalışanları geliştirmeyi gerektirmektedir. Liderin yenilikçi rolü yaratıcılığı vurgulamaktadır. Değişimle yaşamayı, yaratıcı düşünmeyi ve değişimi yönetmeyi gerektirmektedir. Liderin aracı rolü yeterlilikleri bir güç kaynağı inşa etmek ve korumak, anlaşma ve adanmayı müzakere yoluyla başarmak, fikirleri sunmak şeklinde ortaya konmaktadır. Liderin üretici rolü üretken çalışmayı, üretken bir iş ortamını teşvik etmeyi, rakip talepleri dengelemeye çalışırken zamanı ve stresi yönetmeyi ifade etmektedir. Liderin idareci rolü vizyon belirlemeyi, amaç ve hedefleri ortaya koymayı, tasarlama ve organize etmeyi içermektedir. Liderin koordinatör rolü dahilinde iş süreçlerini ve projeleri yönetmek, iş tasarlamak ve fonksiyonlar boyunca yönetmek yeterlilikleri organizasyonun rutin iş süreçlerine ışık tutmaktadır. Liderin gözlemci rolü eleştirel düşünme yoluyla bilgi yönetimini ve çekirdek süreçlerin yönetimini kapsamaktadır.

Breen ve diğerlerine (2004) göre söz konusu sekiz liderlik rolünden her birine özgü üç yeterlilik bulunmaktadır. Buna göre toplamda yirmi dört yeterlilik mevcuttur. Liderlik rollerine ait yeterlilikler, bunların organizasyon teorisi içinde kendilerine yer bulduğu

organizasyon modelleri ve ortaya çıktıkları kültür türlerini gösteren Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Liderlik rolleri ve yönetsel yeterlilikler (Breen vd., 2004).

Organizasyon Modelleri ve Kültürü	Liderlik Roller ve Yönetsel Yeterlilikler
İnsan İlişkileri Modeli Klan Kültürü	DANIŞMAN ROLÜ
	Kendini ve başkalarını anlama
	Etkili iletişim kurma
	Astları geliştirme
	KOLAYLAŞTIRICI ROLÜ
	Takımlar kurma
	Katılımcı karar vermeyi kullanma
	Çatışma yönetimi
Açık Sistemler Modeli Adhokrasi Kültürü	ARACI ROLÜ
	Güç kaynağı oluşturma ve muhafaza etme
	Bağlılık ve anlaşma üzerine pazarlık etme
	Fikirleri etkili şekilde sunma
	YENİLİKÇİ ROLÜ
	Değişimle yaşama
	Yaratıcı düşünme
	Değişim yaratma
Rasyonel Hedef Modeli Pazar Kültürü	İDARECİ ROLÜ
	Tasarlama ve organize etme
	Vizyon geliştirme, planlama ve hedef belirleme
	Etkili delege etme
	ÜRETİCİ ROLÜ
	Üretken çalışma
	Üretken bir iş çevresi geliştirme
	Zaman ve stresi yönetme
İşsel Süreç Modeli Hiyerarşi Kültürü	GÖZLEMCI ROLÜ
	Kişisel performansı gözlemeleme
	Kolektif performansı gözlemeleme
	Organizasyon performansını gözlemeleme
	KOORDİNATÖR ROLÜ
	Projeleri yönetme
	İş tasarlama
	Fonksiyonlar arası yönetme

4. LİDER ETKİLİLİĞİ VE ORGANİZASYON ETKİLİLİĞİ

4.1. Lider Etkililiği

Lider etkililiği kavramının liderin özellik ve davranışları, bu özellik ve davranışların takipçilerin davranışlarına etkisi ve bu yolla elde ettiği sonuçları işaret ettiği söylenebilir. Araştırmacıların lider etkililiğini farklı değişkenler üzerinden inceledikleri, çoğunlukla birey, grup veya organizasyon üzerindeki etkileri yönünden ele aldıkları ve değerlendirdikleri görülmektedir.

Buna örnek olarak Yukl (2010, 2018) lider etkililiği göstergelerini (1) takım veya organizasyon biriminin performansının geliştirilmesi ve hedeflere ulaşmasının kolaylaştırılması, (2) takipçilerin lidere karşı olan tutum ve algısı, (3) liderin grup süreçlerinin kalitesine katkısının takipçiler veya dışarıdakiler tarafından nasıl algılandığı, (4) kişinin lider olarak ne derece başarılı bir kariyere sahip olduğu şeklinde sıralamaktadır. Gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda elde ettiği bulgular ışığında etkili liderliğin esaslarını şu şekilde ortaya koymaktadır:

- Olayların anlamını yorumlamaya yardımcı olmak,
- Hedef ve stratejileri sıraya koymak,
- Göreve bağlılık ve iyimserlik inşa etmek,
- Karşılıklı güven ve iş birliği inşa etmek,
- Ortak kimliği güçlendirmek,
- Faaliyetleri organize ve koordine etmek,
- Ortak öğrenmeyi teşvik etmek ve kolaylaştırmak,
- İnsanları geliştirmek ve güçlendirmek,
- Ahlaki davranış ve sosyal adaleti tesis etmek.

Etkili liderlik genel anlamıyla organizasyonun hedef ve amaçlarına yapılan katkı şeklinde değerlendirilmekte ve ulaşılmak istenen çıktılar ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum organizasyonun hedeflerine ulaşmada gösterdiği performansı ölçmemiz gerektiği anlamına gelmektedir. Yükseköğretim kurumlarında ise bu çıktı ve

performansın ölçümü niceliksel olarak ölçüm yapmanın güç olması bakımından oldukça zor olmaktadır (Meek vd., 2009).

Hooijberg ve Choi (2000) 360 derece geri bildirim yaklaşımı kullanarak kamu hizmetleri sektöründe çalışan 252 yönetici, ast, emsal ve üstten topladıkları veriler ile yaptıkları araştırmada hangi değerlendirenlerin etkililik ile ilişkilendirdikleri liderlik konusunda farklılaştıkları ve aynı zamanda hangi öz değerlendirmelerin diğer değerlendirenlerin görüşlerini yansıttığını incelemiştir. Bu çalışmada algılanan lider etkililiğini ölçmede beş ölçüt üzerinde durmuşlardır. Bunlar (1) genel yönetsel başarı, (2) genel liderlik etkililiği, (3) yöneticilerin yönetsel performans standartlarını ne ölçüde karşıladıkları, (4) yöneticilerin emsallerine kıyasla ne ölçüde iyi oldukları, (5) yöneticilerin rol model olarak sergiledikleri performanstır. Sonuçlar değerlendiren ve değerlendirilen ilişkisine bağlı olarak farklı liderlik rollerinin lider etkililiği ile ilişkilendirildiği fikrini desteklemektedir.

Başarılı liderliğin etkili liderlik kavramıyla daha iyi açıklanabildiğini öne süren Parlak (1997) etkili liderliğin kişisel, örgütsel ve çevresel koşullarda belirlendiğini ve bir ortamda etkili olan bir liderin durumsal ve çevresel koşullar değiştiğinde etkililiğini yitirebileceğini ifade etmiştir. Değişen koşullara uyum sağlama yeteneği ve bu koşulları yönetme gücü ise liderin etkililik seviyesini ve başarısını yükselten önemli özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşmada liderliğin etkin biçimde yürütülmesinin önemine vurgu yaparken etkili liderlerin insanları ve toplumu amaçlarda birleştirip onlara istikamet verme, yetenekleri harekete geçirme ve stratejileri uygulama yönlerine dikkat çekmiştir. Ayrıca etkili liderlikten söz edebilmek için ortaya çıkması gereken koşulları (1) liderin takipçileri ile bütünleşmesi ve olumlu etkileşim kurması, (2) liderin kişisel ve zihinsel özellikleri, (3) durumsal faktörler, (4) transformasyonel liderlik, (5) gerçekçi tespit edilmiş amaçlar ve (6) lider-toplum ilişkisi başlıkları altında toplamıştır.

4.2. Organizasyon Etkililiği

Etkili bir organizasyon kavramı ile başarılı veya performansı yüksek bir organizasyon ifade edilmektedir. Etkililik veya başarı en genel anlamıyla organizasyon olarak bir işletmenin asli hedefi olan varlığını sürdürebilmesidir. Bununla beraber alan yazınında

pek çok alt etkililik ölçütü öne sürülmüş, kimi düşünürlerce bunların organizasyon kültür türüne göre farklılık gösterdikleri ifade edilmiştir.

Etkililik kavramına organizasyon alan yazınında sıklıkla rastlanmaktadır. Yapılan organizasyon araştırmalarının pek çoğunun organizasyon etkililiği arayışı sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu araştırmalar sonucunda organizasyonların genel anlamda etkililiğini değerlendirecek evrensel olarak kabul edilir düzeyde bir açıklamaya ulaşmak henüz mümkün olmamıştır. Organizasyon etkililiğini ölçmek için pek çok farklı değişken kullanılmış, birbirinden farklılaşan pek çok etkililik tanımlaması yapılmıştır (Bedeian ve Zammuto, 1991).

Parlak'a (1997) göre birey ve organizasyonların başarısı bunları etkin biçimde yöneten ve yönlendiren, potansiyel kaynak ve olanakları en uygun biçimde hedefe yürüten etkili liderlerin varlığına ve başarısına bağlıdır. Dahası etkili liderlerin yönetimi ve koordinesi altındaki birey ve organizasyonların başarısı toplumsal başarı ve etkililiğin sağlanmasında rol oynamaktadır. Özetle lider etkililiği organizasyon etkililiği üzerinde pozitif yönlü bir etki yaratmaktadır. Parlak (1997) organizasyon etkililiğini organizasyon faaliyetlerinin istenen sonuca ulaşabilmesi şeklinde ifade etmiştir.

Organizasyonların içinde bulunduğu ortamda etkililiklerini sağlama ve varlıklarını devam ettirme konusunda organizasyon yönetimlerine büyük rol düştüğü düşüncesiyle Yukl (2010) tarafından "Esnek Liderlik Teorisi" geliştirilmiştir. Bu teori genel anlamda organizasyon etkililiğini sağlamada yöneticilerin etkisini araştırmıştır. Esnek Liderlik Teorisinin üzerine kurulduğu dört temel yapıtaşı organizasyon etkililiği, etkililik göstergeleri, liderlik süreçleri ve durumsal değişkenler şeklindedir. Organizasyon etkililiği uzun vadeli başarı ve organizasyonun sürekliliği olarak tanımlanmıştır.

Bu teoride organizasyon etkililiğinin üç tip performans göstergesine bağlı olduğu öne sürülmüştür. Bunlar (1) verimlilik ve süreç güvenilirliği, (2) insan kaynakları ve ilişkileri, (3) çevreye uyumdur. Bu etkililik göstergelerinin görece önemi organizasyon boyunca ve zaman içerisinde değişebilmektedir. Performans göstergelerinin görece önemini belirleyen durumsal değişkenler organizasyon türünü, sağladığı ürün ve hizmet türlerini, ekonomik dalgalanma miktarını, dış çevreyi (ekonomik ve siyasi koşullar, rakip organizasyonlar, müşteri tercihlerindeki değişim, teknolojik değişimler vb.) içermektedir.

Cameron ve Quinn (2006) gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda organizasyon etkililiği ölçütlerini farklı organizasyon kültür türlerine sınıflandırarak ortaya koymuştur.

Buna göre klan kültüründe etkililik ölçütleri birlik, bağlılık, yüksek çalışan tatmini ve moral düzeyi, insan kaynaklarının gelişimi ve takım çalışmasıdır. Bu kültür türünü ifade eden baskın düşünce çalışanların katılım ve paylaşımının bağlılık ve yetkilendirmeyi geliştireceği yönündedir. Buna göre bağlı ve tatmin olmuş çalışanlar etkililik yaratırlar.

Duruma yönelik kültür türü olan adhokrasi kültürü yeni ürünleri, problemlere yaratıcı çözümler üretmeyi, sıra dışı fikirler ortaya koymayı ve pazarlarda büyümeyi baskın etkililik ölçütleri olarak değerlendirmektedir. Bunun altında yatan temel düşünce ise yenilikçilik ve yeni fikirlerin yeni pazarlar, yeni müşteriler ve yeni imkânlar sağlayacağıdır. Bu ıktılar etkili performansın temel göstergeleri olarak değerlendirilmektedir.

Pazar kültüründe etkililik ölçütleri hedeflere ulaşma, rekabet edebilirlik, artan pazar payı ve yüksek finansal geri dönüş sağlamaktır. Burada bir organizasyonu başarıya götürdüğüne inanılan baskın düşünce rekabetin yüksek seviyede üretim sağlamak üzere bir itici güç olduğu ve bu vesileyle etkililik düzeyinin arttığı şeklindedir.

Son olarak hiyerarşi kültüründe etkililik ölçütleri verimlilik, zamanca uygunluk, arızasız çalışma ve tahmin edilebilirliktir. Burada organizasyon başarısını mümkün kılan temel düşünce kontrolün (fazla ve gereksiz unsurların elenmesi) verimliliği ve bunun da etkililiği arttıracağı yönündedir. Hiyerarşik organizasyonlar bu baskın karakteristiklere eriştikleri oranda etkili kabul edilirler.

Organizasyon etkililiğini tanımlamada zaman içerisinde başarı ölçütü olarak değerlendirilen çeşitli kavramlar öne çıkmıştır. Bu kavramlar arasında kâr maksimizasyonu, tatminkâr bir hizmet sağlamak, yüksek verimlilik, çalışan motivasyonu sayılabilir. Zaman içerisinde kâr, iyi hizmet gibi ölçütlerin organizasyon etkililiğini açıklamaya yeterli olmadığı fark edilmiştir. Bedeian ve Zammuto (1991) organizasyon etkililiğini açıklamaya yönelik yaklaşımları üç başlık altında toplamıştır. Bunlar hedef yaklaşımı, sistem-kaynak yaklaşımı ve paydaş yaklaşımıdır.

Yönetim alanının ilk teorisyenleri etkililiği organizasyon hedeflerine ulaşma ya da onları aşma şeklinde tanımlamıştır. Belirlenmiş ve arzulanan bir sonuca ulaşıldığı

zaman faaliyetin etkili olacağı düşüncesi bu görüşe temel teşkil etmektedir. Bu bakış açısı organizasyonun belirlenmiş çıktı veya hedeflere ulaşması ile ilgilendiği için organizasyon etkililiği çalışmalarında hedef yaklaşımı olarak isimlendirilmiştir.

Bu yaklaşıma alternatif olarak ortaya konan yaklaşımlardan biri sistem-kaynak yaklaşımı olarak isimlendirilmektedir. Bu yaklaşım organizasyonları kıt kaynakların bulunduğu çevrelerde faaliyet gösteren sosyal sistemler olarak görmektedir. Bu bakış açısına göre etkililik bir organizasyonun kıt ve değerli kaynaklara ulaşma başarısı olarak tanımlanmaktadır. Böylece organizasyonu bir bütün olarak görüp sadece çıktılara, ürün veya hedeflere odaklanmayarak etkililiği organizasyonun çevresiyle olan etkileşiminin doğası ile ilişkilendirmektedir.

Organizasyon etkililiği üzerine geliştirilmiş diğer yaklaşım ise paydaş yaklaşımıdır. Bu yaklaşım bir organizasyonun ilişkide bulunduğu iç veya dış tüm paydaşlarının tatminine odaklanmıştır. Burada paydaş kavramı organizasyon performansını etkileyebilecek veya ondan etkilenebilecek organizasyon içinde veya dışında yer alan çeşitli grupları ifade etmektedir. Organizasyonun varlığını sürdürmesi bu grupların her birinin yararınadır ve bu gruplar organizasyonun başarısında hayati rol oynar. Bu bakımdan organizasyon ile karşılıklı bir ilişkiden, bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Bu gruplara örnek olarak şirket sahipleri, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler, bir seviyeye kadar hükümet veya devlet idaresi, genel çerçevede ise toplum verilebilir.

Birçok yüksek öğretim sisteminde sorumlulukların daha fazla vurgulanır hale gelmesiyle yüksek öğretim alanında faaliyet gösteren organizasyonların performans değerlendirmeleri gelişme aşamasındadır. Özellikle Birleşik Krallık'ta Üniversite Kürsüleri Komitesi'nin (Committee of University Chairs) faaliyetleri aracılığıyla iyi yönetim bağlamında organizasyon performansının değerlendirilmesi adına birçok gelişme olmuştur. 2006 yılında bu komite yüksek öğretim kurumları için anahtar performans göstergelerini açıklayan genel organizasyon seviyesinde on göstergeden oluşan bir göstergeler seti geliştirmiştir. Bu göstergeler (Meek vd., 2009); organizasyonun devamlılığı, akademik profil ve pazar pozisyonu, öğretim, öğrenme ve öğrenci deneyimi, araştırma, bilgi transferi ve ilişkiler, finansal sağlık, fiziki yapı ve alt yapı, personel ve insan kaynakları, yönetim ve liderlik, kurumsal projelerdir.

Organizasyonların faaliyet gösterdiği sektör ve sundukları ürün veya hizmetler göz önünde bulundurularak etkililik göstergelerinin farklılaşabileceği düşünülmektedir. Örneğin kamu hizmeti veren devlet daireleri veya kamu kuruluşlarının kâr amacı gütmeyen organizasyonlar olarak organizasyon etkililiğini sundukları hizmetin kalitesi, kalitenin sürdürülebilirliği, hizmet alanların memnuniyeti ve benzeri göstergeler ile değerlendirilebilecektir. Yüksek öğretim kurumlarında ise bu etkililik göstergeleri organizasyon bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetler üzerinden seçilebilir. Bu faaliyetler arasında sunulan eğitim-öğretim hizmeti, gerçekleştirilen bilimsel faaliyetler, çevre ve topluma sağlanan katkı sayılabilir. Yine organizasyon ve sunduğu hizmetlerden duyulan memnuniyet etkililik göstergeleri arasında değerlendirilebilir. Ülkemizde devlet üniversiteleri yanı sıra kâr amacı gütmeyen vakıf çatısı altında kurulmuş vakıf üniversiteleri kâr amacı gütmeyen ücret karşılığı yüksek öğretim hizmeti sağlayan kuruluşlar olarak faaliyet göstermektedir. Kendilerine özgü yapıları ve sundukları hizmetin doğası gereği özgün etkililik göstergelerine sahip oldukları düşünülmektedir. Bu çalışmada bu göstergeler üniversitenin eğitim-öğretim çalışmaları, üniversitenin bilimsel çalışmaları, üniversitenin çevre ve topluma yönelik çalışmaları ve genel memnuniyet başlıkları altında toplanarak ele alınmıştır.

5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Organizasyon etkililiğini anlamak için yürütülen araştırmalara dayanak olarak Karşıt Değerler Çerçevesini alan araştırmacılar tarafından bu çerçevenin çeşitli şekillerde işlevselleştirildiği görülmektedir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983). Bu bakımdan Karşıt Değerler Çerçevesinin organizasyon kültürünü değerlendirmek için dünyada en çok kullanılan çerçeve olduğunu söylemek mümkündür. Birçok şirkette hem kültürel değişim sürecinin açıklığa kavuşturulmasında hem de yönetsel liderliğin geliştirilmesi hareketini başlatmada oldukça yararlı olduğu görülmüştür (Cameron ve Quinn, 2006). Karşıt Değerler Çerçevesine göre organizasyonlar arasında ayırt edici unsur olarak iki önemli boyut öne çıkmaktadır. İlki bir organizasyonun ne ölçüde kontrol yönelimine sahip olduğunu yansıtır. Bu boyut, kontrol vurgusundan esneklik vurgusuna kadar uzanır. İkinci boyut, bir kuruluşun iç veya dış işleyişine ne ölçüde odaklandığını yansıtır (Hooijberg ve Petrock, 1993).

5.1. Organizasyon Kültür Türleri ile Liderlik Rollerine İlişkinine Yönelik Hipotezler

Karşıt Değerler Çerçevesi bir organizasyonun nasıl çalıştığını, çalışanların nasıl iş birliği yaptığını ve kurumsal değerlerin neler olduğunu ayırıştırıcı dört organizasyon kültür türünün bir sınıflandırmasını vermektedir.

Bunlardan ilki, klan kültürü esneklik ve içsellik ile karakterize edilir (Zeb vd., 2021). Temel değerler iş birliği, dikkate alma, anlaşma, adalet ve sosyal eşitliği içerir (Igo ve Skitmore, 2006). Liderler birer danışman, kolaylaştırıcı, akıl hocası rolündedir. Burada lider yardımcı, düşünceli, duyarlı, ulaşılabilir, açık ve adil bir profil çizer. Bu kültür türünde yönetici ve liderlerin kolaylaştırıcı ve danışman olmaları beklenmektedir (O'Neill ve Quinn, 1993). Teorik açıklamalar doğrultusunda Karşıt Değerler Modelinde yer alan klan kültürü ile liderin kolaylaştırıcı ve danışman rolleri arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H_{1a}: Liderin kolaylaştırıcı rolü üzerinde klan kültürünün olumlu etkisi vardır.
- H_{2a}: Liderin danışman rolü üzerinde klan kültürünün olumlu etkisi vardır.

Adhokrasi kültürü dışa dönüktür; ileri düzeyde yaratıcılık ve yenilik yönelimi ile karakterize edilir ve bu tür bir kültüre sahip organizasyon değişime hızlı tepki verir (Zeb vd., 2021). Bu kültürde yönetici ve liderler, vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklıdır. Dolayısıyla liderler yenilikçi ve aracı rolü üstlenirler. Başarı, eşsiz ve özgün ürün veya hizmet üretmek anlamına gelir (Igo ve Skitmore, 2006). Teorik açıklamalar doğrultusunda Karşıt Değerler Modelinde yer alan adhokrasi kültürü ile liderin yenilikçi ve aracı rolleri arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H_{3b}: Liderin yenilikçi rolü üzerinde adhokrasi kültürünün olumlu etkisi vardır.
- H_{4b}: Liderin aracı rolü üzerinde adhokrasi kültürünün olumlu etkisi vardır.

Kontrol ve dış odak ile karakterize edilen pazar kültüründe yönetici ve liderler çalışkan, talepkâr, zorlu ve rekabetçi bir rol üstlenir. Planlama ve hedef belirleme gibi süreçler aracılığıyla beklentileri netleştirmesi ve sorunları tanımlayan, alternatifleri seçen, hedefler belirleyen, rol ve görevleri tanımlayan, kurallar ve politikalar üreten, performansı değerlendiren ve talimat veren kararlı bir profil çizmeleri beklenir (O'Neill ve Quinn, 1993). Liderin eldeki görevleri tamamlaması, çalışanları motive etmesi, amaç ve hedefleri belirlemesi, rolleri netleştirmesi gerekir. Burada üretici ve idareci roller gereklidir (Vilkinas ve Cartan, 2006). Bu kültüre sahip organizasyonların temel amacı; hedeflere ulaşmak, tutarlılık ve rekabet edebilirliktir (Zeb vd., 2021). Teorik açıklamalar doğrultusunda Karşıt Değerler Modelinde yer alan pazar kültürü ile liderin üretici ve idareci rolleri arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H_{5c}: Liderin üretici rolü üzerinde pazar kültürünün olumlu etkisi vardır.
- H_{6c}: Liderin idareci rolü üzerinde pazar kültürünün olumlu etkisi vardır.

Hiyerarşi kültürüne sahip organizasyonlar formel yapının hâkim olduğu ve oturmuş bir sistemin bulunduğu örgütlerdir (Öztürk ve Hazar, 2020). Hiyerarşinin egemen olduğu bu kültürde, kontrol etme araçları olarak resmi kurallar ve prosedürler kullanılır. Burada çalışanlar güç ve pozisyona saygı duyar ve bu tür bir organizasyonun açık kuralları, prosedürleri ve politikaları vardır (Zeb vd., 2021). Hiyerarşi kültür türü özellikle devlet kurumlarında en erken ve en yaygın olarak benimsenen organizasyon kültür türlerinden biridir (Rukh ve Qadeer, 2018). Burada liderler, gözlemci ve koordinatör rollerine sahip, resmi bir yaklaşım benimseme eğilimindedir (Igo ve Skitmore, 2006). Teorik açıklamalar doğrultusunda Karşıt Değerler Modelinde yer

alan hiyerarşi kültürü ile liderin koordinatör ve gözlemci rolleri arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H_{7d}: Liderin koordinatör rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün olumlu etkisi vardır.
- H_{8d}: Liderin gözlemci rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün olumlu etkisi vardır.

5.2. Liderlik Rollerini ile Lider Etkililiği İlişkinine Yönelik Hipotezler

Kuruluşların iç entegrasyon ve koordinasyonu dış çevreye eş zamanlı olarak uyarlayabilmesi, dengeli bir istikrar ve esneklik bileşimi elde etmesi ve yukarıdan aşağıya kontrolü aşağıdan yukarıya katılımı harmanlaması gerekir (Yılmaz ve Ergün, 2008). Karşıt Değerler Modeli, görünüşte bu karşıt yaklaşımların aynı anda ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir ve bu şekilde yönetimsel ve örgütsel karmaşaları anlamamıza katkıda bulunmaktadır (Quinn vd., 1991). Bu modelde etkili bir lider sekiz liderlik rolünü (kolaylaştırıcı, danışman, yenilikçi, aracı, üretici, idareci, koordinatör, gözlemci rolleri) aynı anda oynayabilen, bu nedenle zaman zaman çelişki ve karmaşayla karşılaşabilen bir kişidir (Denison vd., 1995). Yönetim hiyerarşisinde üst sıralara yükseldikçe sekiz yönetim rolü daha büyük ölçüde gerekli hale gelmektedir (Paolillo, 1981).

Organizasyon içindeki pozisyonları ve görev alanları ne olursa olsun bütün yöneticiler (genel müdürler, dekanlar, bölüm başkanları, devlet dairesi başkanları, bölüm şefleri, ustabaşları vb.) planlama, organize etme, karar verme, yöneltme ve kontrol etme görevlerini yerine getirmekle sorumludurlar (Gökçe ve Şahin, 2003). Bu nedenle yönetici ve liderler görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için bazı rollere ihtiyaç duymaktadır.

Yönetici ve lider davranışlarının farklı açılardan ele alınması, yapılan çalışmaların bazı sınırlılıklarını ortaya çıkarmıştır. Bazı bilim insanlarına göre (Hales, 1986; Stewart, 1989) sadece yönetim işinin içeriğine değil, aynı zamanda etkililiğine; yönetici ve liderlerin organizasyon hedeflerine ulaşmada katkısına da dikkat edilmelidir. Bu fikrin gelişimi, yönetimsel etkililik alanındaki bir dizi çalışmaya yansımıştır. Yönetimsel etkililik, yönetimsel roller ve iş davranışları gibi farklı açılardan incelenmiştir (Bamel vd., 2015; Metts, 2007). Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalara göre kıdemli liderler

yenilik için hedefleri iletebilir ve güçlendirebilir (Burgelman ve Sayles, 2015). Yöneticinin statüsünün ve rolünün yeniden tanımlanması için en önemli baskı organizasyonun en üst kademelerinden gelir çünkü orası organizasyon hedeflerinin, ödül kriterlerinin ve birçok rol gereksiniminin tanımlandığı yerdir (Inzerilli, 1978). Yönetimsel etkililiğin çok çeşitli kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlere bağlı olduğu konusunda bir anlaşma olmasına rağmen (Analoui vd., 2010) yönetimsel etkililiğin ölçülebilirliği ve karşılaştırılabilirliğinin açıklanmasında zorluklarla karşılaşmaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere Karşıt Değerler Çerçevesi organizasyon etkililiğine genel bir çerçeve çizmekte böylece organizasyonun kültürel özelliklerini, çevresine cevap verme ve yönetimsel liderlik tercihlerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada Quinn'in Karşıt Değerler Çerçevesi (1981, 1991), yönetimsel roller ile lider etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemek için teorik bir çerçeve olarak kullanılmıştır. Karşıt Değerler Çerçevesinde yer alan liderlik rolleri lider etkililiği perspektifinden değerlendirildiğinde şu şekilde açıklanabilir.

Kolaylaştırıcı rolünde beklenen davranışlar arasında, kişilerarası anlaşmazlıklara müdahale etmek, uyum ve moral geliştiren çatışma azaltma tekniklerini kullanmak, girdi ve katılım elde etmek ve grup problem çözmeyi kolaylaştırmak yer alır. Yani uyum ve ekip çalışması oluşturmak ve kişilerarası çatışmayı yönetmek öne çıkar (O'Neill ve Quinn, 1993). Kolaylaştırıcı rolündeki yetkinlikler, çalışma ekipleri, çalışma planlaması ve koordinasyon faaliyetleri gibi yönetimsel faaliyetleri içermektedir (Noe vd., 2008). Teorik açıklamalar ışığında Karşıt Değerler Modelinde yer alan liderin kolaylaştırıcı rolü ile lider etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{9a}: Lider etkililiği üzerinde liderin kolaylaştırıcı rolünün olumlu etkisi vardır.

Danışman rolünde lider yardımcı, düşünceli, duyarlı, ulaşılabilir, açık ve adil olmalıdır. Ayrıca lider beceri geliştirmeye yardımcı olur, eğitim fırsatları sağlar ve insanların kendi bireysel gelişimleri için planlar yapmasına yardımcı olur (O'Neill ve Quinn, 1993). Danışman rolündeki yetkinlikler kendini ve başkalarını anlamayı, etkili iletişim kurmayı ve çalışanları geliştirmeyi içermektedir (Govender ve Parumasur, 2010). Danışmanlık ilişkileri, danışmanların kişilerarası becerilerini geliştirmeleri, benlik saygısı ve organizasyon için değer duygularını artırmaları için yollar açar (Noe

vd., 2008). Bir yönetim yetkinliği ve sorumluluğu olan iletişim görevlerinde insanları geliştirmek ve eğitmek danışman rolü için önemlidir (Joseph vd., 1999; Vora, 2004). Teorik açıklamalar ışığında Karşıt Değerler Modelinde yer alan liderin danışman rolü ile lider etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{9b}: Lider etkililiği üzerinde liderin danışman rolünün olumlu etkisi vardır.

Yenilikçi rolünde bir yöneticinin adaptasyonu ve değişimi kolaylaştırması, yöneticinin geleceği görmesi, yenilikleri öngörmesi, değişimi yönetmesi, takipçilerini ikna etmesi ve yaratıcı olması beklenir (O'Neill ve Quinn, 1993). Bu nedenle ikna etme ve etkileme güç ve becerisine sahip olmalıdırlar. Daha spesifik olarak yenilikçi liderin temel amacı organizasyonun çalışma ortamına uyum yeteneğini, yaratıcılığını ve yeni fikirlerin ortaya atılmasını destekleyerek örgütsel büyümeyi sürdürmektir (Trivellas vd., 2021). Yenilikçiler genellikle adaptasyonu ve değişimi kolaylaştıran vizyonerlerdir (Melo vd., 2014). Teorik açıklamalar ışığında Karşıt Değerler Modelinde yer alan liderin yenilikçi rolü ile lider etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{9c}: Lider etkililiği üzerinde liderin yenilikçi rolünün olumlu etkisi vardır.

Aracı rolü dışsal uyumu korumak ve dış kaynak elde etmekle ilgilenir. Bu nedenle yöneticinin zeki, ikna edici, etkili ve güçlü olması beklenir. İmaj, görünüm ve itibar önemlidir çünkü yöneticiden birim veya organizasyon dışından kişilerle görüşmesi, organizasyonu temsil etmesi, ürün veya hizmetlerini pazarlaması, irtibat kurması, sözcülük yapması ve kaynak temin etmesi beklenir (O'Neill ve Quinn, 1993). Aracı rolü organizasyona odaklanan ve değişime cevap verebilen esnek bir yapının sürdürülmesini destekleyen davranışları temsil eder (Blackwell, 2004). Teorik açıklamalar ışığında Karşıt Değerler Modelinde yer alan liderin aracı rolü ile lider etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{9d}: Lider etkililiği üzerinde liderin aracı rolünün olumlu etkisi vardır.

Üretici rolünde liderin görev/iş odaklı olması; yüksek ilgi, enerji ve kişisel motivasyona sahip olması; yöneticilik sorumluluğunu kabul etmesi; görevleri tamamlaması ve yüksek kişisel üretkenliği sürdürmesi beklenir (O'Neill ve Quinn, 1993). Üretici rolündeki yetkinlikler, üretken bir şekilde çalışmak, üretken bir çalışma ortamını teşvik ederken zaman ve stresi yönetmekten oluşur (Govender ve Parumasur, 2010). Yöneticiler görevlere, ödevlere, kurallara ve organizasyonlara insanlardan çok değer verirler (Malik ve Azmat, 2019). Kuruluşlar yüksek verimliliği üstün

performansla ilişkilendirmiştir. Üretici rolündeki yöneticiler görev/işe odaklı, yüksek ilgi ve kişisel motivasyon gösterirler (Melo vd., 2014). Teorik açıklamalar ışığında Karşıt Değerler Modelinde yer alan liderin üretici rolü ile lider etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{9e}: Lider etkililiği üzerinde liderin üretici rolünün olumlu etkisi vardır.

İdareci rolünde bir yöneticinin planlama ve hedef belirleme gibi süreçler aracılığıyla beklentileri netleştirilmesi ve sorunları tanımlayan, alternatifleri seçen, hedefler belirleyen, rol ve görevleri tanımlayan, kurallar ve politikalar üreten, performansı değerlendiren ve talimat veren kararlı biri olması beklenir (O'Neill ve Quinn, 1993). Bu rol iletişim vizyonunu, amaç ve hedefleri belirlemeyi, vizyon ve stratejiyi kullanarak organize etmeyi içerir (Govender ve Parumasur, 2010). Teorik açıklamalar ışığında Karşıt Değerler Modelinde yer alan liderin idareci rolü ile lider etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{9f}: Lider etkililiği üzerinde liderin idareci rolünün olumlu etkisi vardır.

Koordinatör rolünde bir yöneticinin sistemin yapısını ve akışını sürdürmesi, güvenilir olması beklenir. Çalışan çabalarını planlama, organize etme ve koordine etme, krizleri ele alma ve teknolojik meselelerle ilgilenme gibi çeşitli iş kolaylaştırma biçimlerini içerir (O'Neill ve Quinn, 1993). Koordinatör rolünde proje yönetimi ve denetim becerileri gereklidir. Bu açıdan organizasyon faaliyetlerinin düzenlenmesi, sürdürülebilmesi için uygun bir roldür (Belasen ve Frank, 2007). Projeleri yönetmek, sonuçlara odaklanmak ve hedeflere ulaşmak için etkili liderlik gerektiren bir yönetim rolüdür (Loo, 1996). Ayrıca, çok işlevli girdileri (hammadde, bilgi, insan gücü vb.) bir ekip ilişkisine entegre ederek karmaşık hedeflere ulaşılabilir (Brown, 1999). Teorik açıklamalar ışığında Karşıt Değerler Modelinde yer alan liderin koordinatör rolü ile lider etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{9g}: Lider etkililiği üzerinde liderin koordinatör rolünün olumlu etkisi vardır.

Gözlemci rolündeki liderler gerçekleri bilme ve ayrıntılara hâkim olma ve nicel analizde iyi olma eğilimindedir. Bu nedenle bu roldeki davranışlar arasında evrak işleri, rutin bilgileri gözden geçirme ve bunlara yanıt verme, çıktıların ve raporların gözden geçirilmesi ve denetlenmesi yer alır (O'Neill ve Quinn, 1993). Temel süreçlerin yönetimi, örgütsel büyüme ve bu büyümenin yönetimi, örgütsel başarıya katkıda bulunur (Govender ve Parumasur, 2010). Teorik açıklamalar ışığında Karşıt

Değerler Modelinde yer alan liderin gözlemci rolü ile lider etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{9b}: Lider etkililiği üzerinde liderin gözlemci rolünün olumlu etkisi vardır.

5.3. Lider Etkililiği ile Organizasyon Etkililiği İlişkisine Yönelik Hipotezler

Liderlik bir organizasyonun herhangi bir yöneticisinin ve onun başarısının merkezinde yer alır (Kim ve Shim, 2003). Liderlik sorumluluğunun bireysel performans açısından da önemli bir faktör olabileceği düşünülmektedir. (Day vd., 2004). Liderler departman, birim veya organizasyon misyonunu tanımlayabilmeli, başkalarının faaliyetlerini koordine edebilmeli ve onları misyon gerekliliklerini karşılamaya motive edebilmelidir (Duygulu ve Çıraklar, 2009). Liderin etkililiği çeşitli organizasyon koşullarının, bazı kişisel ve kişilerarası davranışların bir işlevidir (Adıgüzel ve Sönmez Çakır, 2020). Genel olarak liderlerin etkili davranışları, takipçileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik etkililiği, çalışanlar için yüksek düzeyde bağlılık ve motivasyon yaratır, kişisel fedakarlığı ortaya çıkarır ve yüksek performansla çalışma arzusu verdiği düşünülür (Lowe vd., 1996). Lider etkililiği organizasyonun geleceğine ilişkin bir vizyon oluşturma, organizasyon üyelerinin bu vizyona odaklanmasını sağlama ve organizasyona bağlılıklarını gösterme becerisine sahiptir (Conger, 1999). Dolayısıyla lider etkililiği bir liderin belirlenen hedeflere ulaşmada, takipçilerini yönlendirmede ve organizasyonun başarısını arttırmada ne kadar başarılı olduğunu ifade etmektedir. Liderin hem bireyler üzerinde hem de organizasyon üzerinde olumlu etki yaratma becerisine dayanmakta; organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde, organizasyon etkililiğinin sağlanmasında liderin katkısını ifade etmektedir.

Yukl (2010, 2018) tepe yöneticilerin organizasyon etkililiği üzerindeki etkisinin bazı durumlarda diğerlerinden daha büyük olduğu açık olmasına rağmen bu etkinin nasıl gerçekleştiğinin net olarak ortaya konamadığını ifade etmiştir. Bu soruya yanıt bulma çabasıyla yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya koyduğu Esnek Liderlik Teorisinde liderlerin organizasyon etkililiğini çeşitli yöntemler kullanarak arttırabildiğini ifade etmiştir. Bu yöntemler üç başlık altında toplanarak (1) liderlik davranışları, (2) yapı, sistem ve programlarda değişimler, (3) rekabetçi strateji şeklinde sıralanmıştır.

Yukl (2010, 2018) bazı yazarların tepe yöneticilerinin organizasyon etkililiği veya performansı üzerinde büyük etkisi olduğunu öne sürdüğünü, bazılarının ise az etkileri olduğunu iddia ettiklerini ifade etmiştir. Bu alanda ortaya atılan argümanlardan biri organizasyon etkililiğinin liderin kontrolü dışındaki faktörler (ekonomik koşullar, pazar koşulları, hükümet politikaları, teknolojik değişim vb.) tarafından belirlendiğidir. İkinci argüman bireysel olarak bir yöneticinin müstakil karar verme yeteneğinin iç ve dış kısıtlar tarafından sınırlandırıldığı bu yüzden organizasyonda büyük değişimler yapacak yeterli etkiye sadece politik koalisyonların sahip olduğudur. Bir diğer argüman ise insanların bireysel liderlerin etkisini mübalağa ettiği ve onlara başarı veya başarısızlık durumlarında gerçekte hak ettiklerinden fazla takdir veya ayıplamada bulduklarıdır.

Parlak (1997) yönetim biçimi ve bunun etkilediği organizasyon yapısını organizasyondaki liderin yönetim tarzı, davranış ve tutumları ile organizasyon kararlarının belirlediğini ifade etmiştir. Organizasyon kültürü, organizasyonun formel düzeni, işin niteliği, organizasyon iklimi gibi faktörlerle çalışanların performansını organizasyon faaliyetlerinin başarısını ve organizasyon etkililiğini değerlendirirken liderliğin ve yönetim tarzının önemine vurgu yapmıştır. Lider etkililiği ile organizasyon etkililiği arasında doğrudan bir ilişki gördüğü açıktır. Bunu organizasyonun etkin olması en çok organizasyon liderinin etkinliğine bağlı olduğu ifadesi ile dile getirmiştir.

Bu çalışmada yüksek öğretim kurumlarının etkililik göstergeleri olarak ele alınan eğitim öğretim çalışmaları, bilimsel çalışmalar, çevre ve topluma yönelik çalışmalar ve genel memnuniyet boyutları ayrı ayrı değerlendirilmek üzere hipotezler geliştirilmiştir. Buna göre lider etkililiği ile organizasyon etkililik boyutlarından eğitim öğretim çalışmaları arasındaki ilişkiye yönelik olarak geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{10a}: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutlarından eğitim-öğretim çalışmaları üzerinde olumlu olumlu etkisi vardır.

Lider etkililiği ile organizasyon etkililik boyutlarından bilimsel çalışmalar arasındaki ilişkiye yönelik olarak geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{10b}: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutlarından bilimsel çalışmalar üzerinde olumlu olumlu etkisi vardır.

Lider etkililiği ile organizasyon etkililik boyutlarından çevre ve topluma yönelik çalışmalar arasındaki ilişkiye yönelik olarak geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{10c}: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutlarından çevre ve topluma yönelik çalışmalar üzerinde olumlu olumlu etkisi vardır.

Lider etkililiği ile organizasyon etkililik boyutlarından genel memnuniyet arasındaki ilişkiye yönelik olarak geliştirilen hipotez şöyledir:

- H_{10d}: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutlarından genel memnuniyet üzerinde olumlu olumlu etkisi vardır.

5.4. Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez

Teorik açıklamalar doğrultusunda Karşıt Değerler Modelinde yer alan organizasyon kültürü, liderlik rolleri ile lider etkililiği ve organizasyon etkililiği arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

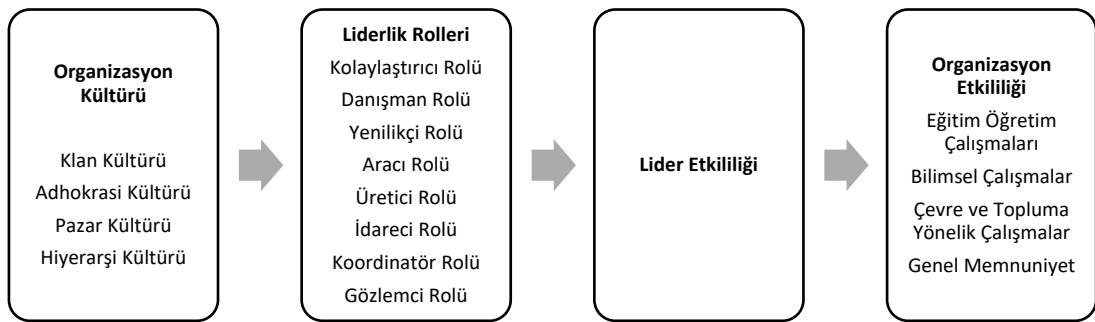
- H₁₁: Organizasyon kültürü, liderlik rolleri, lider ve organizasyon etkililiği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve bu amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli, araştırmanın örnekleme, modelde sunulan araştırma değişkenlerini test etmek üzere veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler ile ölçekler aracılığıyla araştırma katılımcılarından elde edilen verilerin analizinde kullanılan analiz yöntemi ve izlenen analiz süreci sunulmaktadır.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı eğitim yöneticilerinin liderlik rollerinin lider etkililiği ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Cameron ve Quinn'in Karşıt Değerler Çerçevesi liderlik rollerinin lider etkililiği ve organizasyon etkililiğiyle olan ilişkisini incelemek için teorik bir çerçeve olarak ele alınmıştır. Bu ilişki bir vakıf üniversitesinin akademik yöneticileri olan rektör, dekan ve bölüm başkanları üzerinden ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma verileri araştırmanın katılımcıları olan üniversite personelinin akademik yöneticileri hakkındaki görüş ve değerlendirmeleri alınmak suretiyle elde edilmiştir. Çalışma kapsamında yukarıda verilen hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 6.1'deki gibidir.



Şekil 6.1: Araştırmanın modeli.

6.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışma yukarıda belirtilen araştırma modeli ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinde görev yapan 207 akademik personelin katılımıyla yürütülmüştür. Bu akademisyenler, dokuz farklı fakülte ve üç farklı yüksekokulda görev yapmaktadır. Üniversitenin farklı birimlerinde çalışan akademik personelin demografik özellikleri Tablo 6.1'de verilmektedir.

Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılan akademik personelin %58'i kadın, %40,1'i erkek olup %63,8'i evli, %34,3'ü ise bekârdır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %17,4'ü Profesör, %8,7'si Doçent, %32,9'u Dr. Öğretim Üyesi, %13,5'i Öğretim Görevlisi, %20,3'ü Araştırma Görevlisi ve %1'i ise Uzmanıdır. Yaş dağılımları incelendiğinde akademisyenlerin %12,1'inin 29 yaş ve altında, %32,9'unun 30-39 yaş, %26,1'inin 40-49 yaş, %10,6'sının 50-59 yaş, %5,8'inin 60 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan bu akademisyenlerin %23,2'si 0-5 yıllık, %13,5'i 6-10 yıllık, %11,1'i 11-15 yıllık; %13,5'i 16-20 yıllık, %6,8'i 21-25 yıllık, %20,3'ü ise 26 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Kurumdaki kıdemleri ise %42'sinin 0-5 yıl, %26,6'sının 6-10 yıl, %14'ünün 11-15 yıl, %4,8'inin 16-20 yıl, %0,5'inin 21-25 yıl, %0,5'inin ise 26 yıl ve üstündedir. Araştırma örnekleminde en büyük dilimi oluşturan unvan grubu %32,9 ile Doktor Öğretim Üyelerine aittir. Bunu %20,3 ile Araştırma Görevlileri ve %17,4 ile Profesörler takip etmektedir.

Tablo 6.1: Araştırma örneklemine ilişkin demografik özellikler.

Demografik özellikler	Adet	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	83	40,1
Kadın	120	58,0
Medeni Hal		
Evli	132	63,8
Bekar	71	34,3
Unvan		
Profesör	36	17,4
Doçent	18	8,7
Dr. Öğr. Üyesi	68	32,9
Öğretim Görevlisi	28	13,5
Araştırma Görevlisi	42	20,3
Diğer (Uzman/Veteriner)	2	1,0

Tablo 6.1 (devam).

Demografik özellikler	Adet	Yüzde
Akademik Birim		
Eğitim Fakültesi	13	6,3
Güzel Sanatlar Fakültesi	10	4,8
Hukuk Fakültesi	6	2,9
İletişim Fakültesi	19	9,2
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	22	10,6
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi	19	9,2
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	6	2,9
Mühendislik ve Doğa Bilimleri F.	14	6,8
Tıp Fakültesi	55	26,6
Hemşirelik Yüksekokulu	5	2,4
Meslek Yüksekokulu	11	5,3
Yabancı Diller Yüksekokulu	15	5,8
Görev		
Okutman	2	1,0
Araştırma Görevlisi	49	23,7
Öğretim Görevlisi	33	15,9
Öğretim Üyesi	83	40,1
Bölüm/Birim/Program Başkanı	14	6,8
Dekan/Müdür	4	1,9
Yaş		
29 ve altı	25	12,1
30-39	68	32,9
40-49	54	26,1
50-59	22	10,6
60 ve üstü	26	12,6
Tecrübe		
0-5	48	23,2
6-10	28	13,5
11-15	23	11,1
16-20	28	13,5
21-25	14	6,8
26 ve üstü	42	20,3
Kıdem		
0-5	87	42,0
6-10	55	26,6
11-15	29	14,0
16-20	10	4,8
21-25	1	0,5
26 ve üstü	1	0,5

6.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma verilerini toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Demografik sorular ile otuz iki (32) ifadeden oluşan liderlik rolleri ölçeği ve otuz (30) ifadeden oluşan lider etkililiği ölçeği, yirmi dört (24) ifadeden oluşan organizasyon kültürü ölçeği ve yirmi (20) ifadeden oluşan organizasyon etkililiği ölçeğini içeren anket formu tüm katılımcılara yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

Anket formunda yer almak üzere her bir değişkeni ayrı ayrı değerlendirecek ölçekler alan yazını taraması yapılarak belirlenmiştir. Kullanılacak ölçeklerin seçiminde kendi alanında kabul görmüş, daha önce farklı çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmış ölçekler tercih edilmekle beraber lider etkililiği ve organizasyon etkililiği değişkenlerinin ölçümü için alan yazını taraması yoluyla elde edilen bilgiler ışığında ölçek geliştirme sürecine girilmiştir.

Kullanılacak ölçeklerin tespitinin ardından ölçeklerin özgün formlarında yer alan ifadelerin tercümesine geçilmiştir. İngilizce dilinden Türkçe'ye yapılan tercüme işleminde paralel tercüme metodu kullanılmıştır. Bu amaç ile İngilizce'yi akıcı bir şekilde kullanan ve İşletme alanında en az lisansüstü seviyede eğitim almış kişilerden yardım alınmıştır. Ölçeklerin Türkçe çevirileri karşılaştırılmış ve yeniden İngilizce'ye çevrilerek anlam kaymalarının bulunmadığı tespit edilmiştir.

Anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadelere dair değerlendirme seçenekleri Liderlik Roller ölçeği ve Organizasyon Kültürü ölçeğinde 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum; Lider Etkililiği ölçeği ve Organizasyon Etkililiği ölçeğinde ise 1-Yetersiz, 2-Ortalamanın altı, 3-Ortalama, 4-Ortalamanın üstü, 5-Yüksek şeklindedir.

Anket formu Microsoft Word dosyası formatında hazırlanmış olup Ek-1'de verilmektedir. Ankette katılımcıların gizlilik endişesinin ortadan kaldırılması amacıyla doğrudan kimlik belirlenmesi için kullanılabilecek sorulara yer verilmemiştir. Anket formu basılı şekilde üniversitenin tüm fakülte ve meslek yüksekokullarına fiziken dağıtılmış, yüz yüze görüşme ile araştırmaya gönüllü katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır.

Anketteki değişkenler toplam yüz altı (106) ifade ile ölçülmüştür.

Organizasyon Kültürü Ölçeği: Araştırmada organizasyon kültürünü ölçebilmek için Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilip kullanılmış Organizasyon Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument) kullanılmıştır. Organizasyon kültürü ölçeği toplam yirmi dört (24) ifadeden oluşmakta olup klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutlarını kapsamaktadır. Bu yirmi dört ifadenin boyutlara göre dağılımı sırasıyla şu şekildedir:

- Klan Kültürü: 1, 2, 3, 4, 5, 6,
- Adhokrasi Kültürü: 7, 8, 9, 10, 11, 12,
- Pazar Kültürü: 13, 14, 15, 16, 17, 18,
- Hiyerarşi Kültürü: 19, 20, 21, 22, 23, 24.

Liderlik Rollerini Ölçeği: Araştırmada liderlik rollerini ölçebilmek için Quinn tarafından geliştirilmiş ve Blackwell (2004) tarafından yeniden düzenlenmiş Liderlik Rollerini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek otuz iki (32) ifadeden oluşmakta olup liderin kolaylaştırıcı, danışman, yenilikçi, aracı, üretici, idareci, koordinatör ve gözlemci rollerini ölçmektedir. Ölçek ifadelerinin rollere göre dağılımı sırasıyla şu şekildedir:

- Liderin Kolaylaştırıcı Rolü: 1, 2, 3, 4,
- Liderin Danışman Rolü: 5, 6, 7, 8,
- Liderin Yenilikçi Rolü: 9, 10, 11, 12,
- Liderin Aracı Rolü: 13, 14, 15, 16,
- Liderin Üretici Rolü: 17, 18, 19, 20,
- Liderin İdareci Rolü: 21, 22, 23, 24,
- Liderin Koordinatör Rolü: 25, 26, 27, 28,
- Liderin Gözlemci Rolü: 29, 30, 31, 32.

Lider Etkililiği Ölçeği: Lider etkililiği ölçeği ise ilgili alan yazını taranarak (Bass ve Avolio, 2000; Hooijberg ve Choi, 2000; Yukl, 2010) konu üzerine yapılmış araştırma ve değerlendirmeler ışığında araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçek otuz (30) ifadeden oluşmaktadır.

Organizasyon Etkililiği Ölçeği: Organizasyon etkililiğini ölçmek için kullanılan ölçek ilgili alan yazını taranarak konu üzerine yapılmış araştırma ve değerlendirmeler

ışığında araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Toplam yirmi (20) ifadeden oluşan ölçek üniversitenin eğitim-öğretim çalışmaları, üniversitenin bilimsel çalışmaları, üniversitenin çevre ve topluma yönelik çalışmaları ile üniversiteden duyulan genel memnuniyet olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Yirmi ifadenin alt boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

- Üniversitenin Eğitim-Öğretim Çalışmaları: 1, 2, 3, 4, 5, 6,
- Üniversitenin Bilimsel Çalışmaları: 7, 8, 9, 10, 11, 12,
- Üniversitenin Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmaları: 13, 14, 15, 16, 17, 18,
- Genel Memnuniyet: 19, 20.

Demografik Özellikler Soru Formu: Bu formda yaş, cinsiyet, medeni durum, akademik unvan, mesleki kıdem, kurumdaki kıdem, görev alınan birim gibi katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır.

7. ANALİZ VE BULGULAR

7.1. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde IBM SPSS 29 ve Smart PLS 4 programları kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri öncesinde IBM SPSS 29 programında veri setindeki kayıp veriler incelenmiştir. Uç değerler ile ilgili yapılan gözlemde ise tüm değerlerin Likert 5’li yapıda olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem ile ilgili yapılan ön inceleme tamamlandıktan sonra IBM SPSS 29 programında keşifsel faktör analizi yapılmış, sonrasında veriler Smart PLS 4 programına aktarılarak doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tüm ölçekler için olumlu netice alınmasının ardından yine aynı yazılım kullanılarak model test edilmiştir.

7.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesi aşamasında ilk olarak IBM SPSS 29 programı ile keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Daha sonrasında doğrulayıcı faktör analizi ile devam edilerek ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır.

7.2.1. Keşifsel Faktör Analizi

Keşifsel faktör analizi sonucunda ölçeklerdeki bazı ifadelerin ait oldukları değişkenler haricinde farklı yapılar altına yüklendiği görülmüştür. Bu sebeple liderlik rolleri ölçeğinden kolaylaştırıcı rolün dördüncü ifadesi olan “Yöneticimiz grubunun üyeleri arasında takım çalışması inşa eder” ifadesi, danışman rolün üçüncü ifadesi olan “Yöneticimiz her bireye hassas ve duyarlı bir şekilde davranır” ifadesi, aracı rolün birinci ifadesi olan “Yöneticimiz organizasyonda alt seviyelerde meydana gelen gelişmeleri üst seviyelere aktarır” ifadesi, üretici rolün ilk ifadesi olan “Yöneticimiz sonuç odaklıdır” ifadesi, koordinatör rolünün dördüncü ifadesi olan “Yöneticimiz grupta düzen duygusu uyandırır” ve gözlemci rolün ilk ifadesi olan “Yöneticimiz detaylı raporları dikkatlice inceler” ifadesinin çıkarılması gerektiği tespit edilmiştir.

Bu ifadelerin çıkarılması ile toplamda 8 adet faktör elde edilmiştir. Bu faktörler Kolaylaştırıcı (KOL), Danışman (DAN), Koordinatör (KOO), Gözlemci (GOZ), Yenilikçi (YEN), Üretici (URE), Aracı (ARA) ve İdareci (IDA) olarak kodlanmıştır. Liderlik rolleriyle ilgili yapılan kişisel faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklemeleri Tablo 7.1’de verilmektedir.

Tablo 7.1: Lider rolleri ölçeği kişisel faktör analizi.

Lider Roller Ölçeği Faktör Yükleri				
İfade No	F1	F2	F3	F4
KOL1	0,704			
KOL2	0,733			
KOL3	0,673			
DAN1		0,763		
DAN2		0,489		
DAN4		0,525		
YEN1			0,604	
YEN2			0,668	
YEN3			0,581	
YEN4			0,592	
ARA2				0,719
ARA3				0,608
ARA4				0,624
	F5	F6	F7	F8
URE2	0,477			
URE3	0,679			
URE4	0,527			
IDA1		0,588		
IDA2		0,499		
IDA3		0,553		
IDA4		0,486		
KOO1			0,588	
KOO2			0,619	
KOO3			0,625	
GOZ2				0,572
GOZ3				0,707
GOZ4				0,584
F1: Kolaylaştırıcı Rolü	F2: Danışman Rolü	F3: Yenilikçi Rolü		
F4: Aracı Rolü	F5: Üretici Rolü	F6: İdareci Rolü		
F7: Koordinatör rolü	F8: Gözlemci Rolü			
Açıklanan Toplam Varyans				%90,144
KMO				0,974
Bartlett Küresellik Testi				Sig.< 0,001

Lider etkililiğini analiz etmek üzere geliştirilen ölçekte bulunan otuz (30) adet ifade yerine faktörü aynı şekilde yansıtacak daha az sayıda ifade belirlenmeye çalışılmıştır. Öz değer (Eigenvalue) = 1 üzeri yalnızca tek faktör oluşmaktadır. Sonuçta kırılım olarak görülen 0,870 faktör yükü üzerinde yüklenen on üç (13) adet ifade belirlenmiş ve bu ifadeler ile lider etkililiği analiz edilmiştir. Bu ifadeler sırasıyla şunlardır: LE 2, 7, 8, 9, 10, 11, 19, 20, 21, 22, 27, 28, 29.

Keşifsel faktör analizi sonucunda lider etkililiğini değerlendirmek üzere kullanılan lider etkililiği ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin elde edilen faktör yüklemeleri Tablo 7.2’de verilmektedir.

Tablo 7.2: Lider etkililiği ölçeği keşifsel faktör analizi.

Lider Etkililiği Ölçeği Faktör Yükleri	
İfade No	F1
LE2	0,896
LE7	0,917
LE8	0,926
LE9	0,924
LE10	0,917
LE11	0,912
LE19	0,922
LE20	0,915
LE21	0,916
LE22	0,908
LE27	0,929
LE28	0,922
LE29	0,927
F1: Lider Etkililiği	
Açıklanan Toplam Varyans	%84,255
KMO	0,964
Bartlett Küresellik Testi	Sig.< 0,001

Organizasyon kültürü için hiyerarşi kültürü boyutunun üçüncü ifadesi olan “Bu üniversitedeki yönetim tarzı çalışanlara kendini güvende hissettiren, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıran, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler”, pazar kültürü boyutunun birinci ifadesi olan “Bu üniversite sonuç odaklıdır ve burada asıl önemli olan işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabete ve başarıya yönlendirilir” ve adhokrasi kültürü boyutunun birinci ifadesi olan “Bu üniversite dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar risk almaya isteklidir” ifadelerinin çıkarılması ile dört faktörlü yapı elde edilmiştir.

Elde edilen bu dört faktör Klan Kültürü (KLA), Adhokrasi Kültürü (ADH), Pazar Kültürü (PAZ), Hiyerarşi Kültürü (HIY) şeklinde kodlanmıştır.

Keşifsel faktör analizi sonucunda organizasyon kültürünü değerlendirmek üzere kullanılan organizasyon kültürü ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin elde edilen faktör yüklemeleri Tablo 7.3'teki gibidir.

Tablo 7.3: Organizasyon kültürü ölçeği keşifsel faktör analizi.

Organizasyon Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri				
İfade No	F1	F2	F3	F4
KLA1	0,855			
KLA2	0,770			
KLA3	0,687			
KLA4	0,830			
KLA5	0,696			
KLA6	0,702			
ADH2		0,656		
ADH3		0,660		
ADH4		0,755		
ADH5		0,781		
ADH6		0,708		
PAZ2			0,811	
PAZ3			0,805	
PAZ4			0,851	
PAZ5			0,654	
PAZ6			0,762	
HIY1				0,675
HIY2				0,690
HIY4				0,724
HIY5				0,767
HIY6				0,692
F1: Klan Kültürü	F2: Adhokrasi Kültürü			
F3: Pazar Kültürü	F4: Hiyerarşi Kültürü			
Açıklanan Toplam Varyans				%76,9
KMO				0,938
Bartlett Küresellik Testi				Sig.< 0,001

Organizasyon etkililiğini ölçmek için kullanılan ölçekten üniversitenin eğitim-öğretim çalışmaları boyutu altında yer alan EO3 kodlu “Bu üniversitenin öğrenci profilini oluşturan öğrencilerin niteliği” ifadesi çıkartılarak dört faktör elde edilmiştir. Bu dört faktör eğitim Öğretim Çalışmaları (EO), Bilimsel Çalışmalar (BI), Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar (CT), Genel Memnuniyet (GM) şeklinde kodlanmıştır.

Keşifsel faktör analizi sonucunda organizasyon etkililiğini değerlendirmek üzere kullanılan organizasyon etkililiği ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin elde edilen faktör yüklemeleri Tablo 7.4'te verilmektedir.

Tablo 7.4: Organizasyon etkililiği ölçeği keşifsel faktör analizi.

Organizasyon Etkililiği Ölçeği Faktör Yükleri				
İfade No	F1	F2	F3	F4
EO1	0,690			
EO2	0,759			
EO4	0,740			
EO5	0,728			
EO6	0,738			
BI1		0,727		
BI2		0,797		
BI3		0,830		
BI4		0,657		
BI5		0,682		
BI6		0,604		
CT1			0,748	
CT2			0,700	
CT3			0,840	
CT4			0,867	
CT5			0,790	
CT6			0,742	
GM1				0,778
GM2				0,579
F1: Eğitim- Öğretim Çalışmaları		F2: Bilimsel Çalışmalar		
F3: Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar		F4: Genel Memnuniyet		
Açıklanan Toplam Varyans				%79,239
KMO				0,952
Bartlett Küresellik Testi				Sig.<0,001

Ölçeklerden ifadelerin çıkartılmasından sonra geri kalan ifadeler ile keşifsel faktör analizi tekrarlanmıştır. Varimax rotasyonunun kullanıldığı analiz sonucunda Kaiser – Meyer – Olkin örnekleme yeterliliği ölçümü, Barlett küresellik testi sonuçları incelenmiştir. Analiz neticesinde araştırmada kullanılan dört ölçekten her biri için Kaiser – Meyer – Olkin örnekleme yeterliliği ($KMO > 0,50$), Barlett küresellik testi ($p < 0,05$) sonuçları ve açıklanan toplam varyans ($Varyans > 0,50$) değerlendirilerek gerekli kriterlerin karşılandığı görülmüş ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2019).

7.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

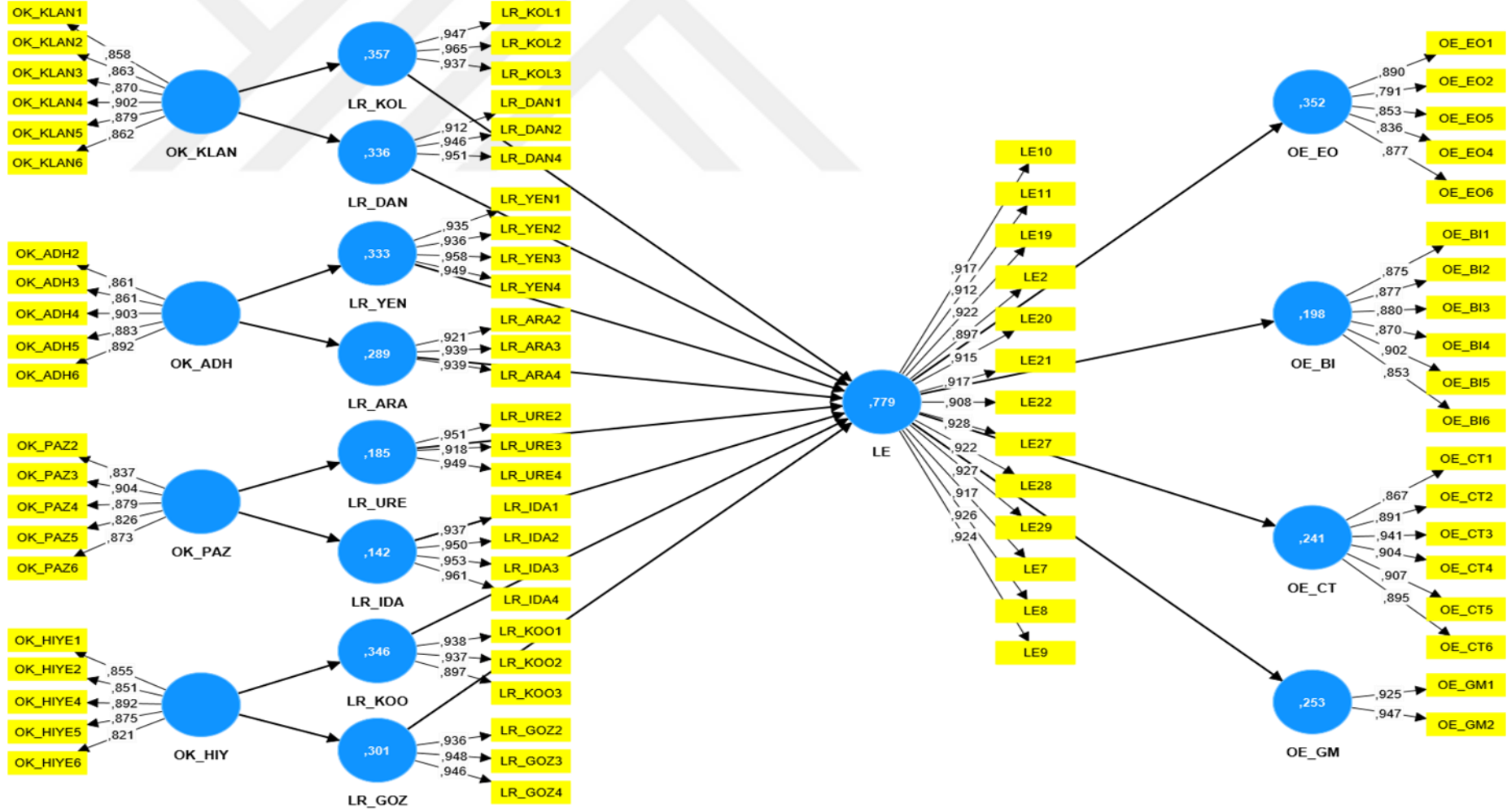
Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu amaç ile keşifsel faktör analizi sonrası elde edilen faktörler ve değerlendirmeye katılan ifadeler ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz için küçük örneklem hacimlerinde bile başarılı sonuçlar verdiği belirtilen (Chin, 1998) Kısmi En Küçük Kareler Regresyon Analizi (PLS: Partial Least Squares) yöntemi seçilmiş olup yazılım olarak Smart PLS 4 tercih edilmiştir (Ringle vd., 2024).

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yine aynı yazılımda 1000 örneklemlili yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi ile sınanmış ve bunun neticesinde her dört ölçeğin araştırdığı değişken ve değişken boyutlarına ilişkin tüm ifadeler için 0,70 üzerinde faktör yükü elde edilmiştir ($t > 2,57$; $p < 0,01$). Doğrulayıcı faktör analizi sonucu faktör yükleri Şekil 7.1’de gösterilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda lider etkililiğini değerlendirmek üzere kullanılan lider etkililiği ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin elde edilen faktör yüklemeleri Tablo 7.5’te gösterilmiştir.

Tablo 7.5: Lider etkililiği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.

Lider Etkililiği Ölçeği Faktör Yükleri	
İfade No	F1
LE2	0,897
LE7	0,917
LE8	0,926
LE9	0,924
LE10	0,917
LE11	0,912
LE19	0,922
LE20	0,915
LE21	0,917
LE22	0,908
LE27	0,928
LE28	0,922
LE29	0,927
F1: Lider Etkililiği	
Tüm faktör yükleri	>0,70 $t > 2,57$; $p < 0,01$



Şekil 7.1: Doğrulayıcı faktör analizi sonucu faktör yükleri.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda liderlik rollerini değerlendirmek üzere kullanılan liderlik rolleri ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin elde edilen faktör yüklemeleri Tablo 7.6'da gösterilmiştir.

Tablo 7.6: Liderlik rolleri ölçeği doğrulamalı faktör analizi.

Lider Rollerini Ölçeği Faktör Yükleri				
İfade No	F1	F2	F3	F4
KOL1	0,947			
KOL2	0,965			
KOL3	0,937			
DAN1		0,912		
DAN2		0,946		
DAN4		0,951		
YEN1			0,935	
YEN2			0,936	
YEN3			0,958	
YEN4			0,949	
ARA2				0,921
ARA3				0,939
ARA4				0,939
	F5	F6	F7	F8
URE2	0,951			
URE3	0,918			
URE4	0,949			
IDA1		0,937		
IDA2		0,950		
IDA3		0,953		
IDA4		0,961		
KOO1			0,938	
KOO2			0,937	
KOO3			0,897	
GOZ2				0,936
GOZ3				0,948
GOZ4				0,946
F1: Kolaylaştırıcı Rolü	F2: Danışman Rolü	F3: Yenilikçi Rolü		
F4: Aracı Rolü	F5: Üretici Rolü	F6: İdareci Rolü		
F7: Koordinatör Rolü	F8: Gözlemci Rolü			
Tüm faktör yükleri				>0,70 t>2,57; p<0,01

Tabloda görüleceği üzere ilgili ölçekte yer alan tüm ifadelerle ait faktör yüklemeleri 0,90 üzerindedir. Bu sonuç faktör yüklerinin 0,70 üzerinde bir değer olması ile gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda organizasyon kültürü ve organizasyon kültür türlerini değerlendirmek üzere kullanılan ölçek olan organizasyon kültürü değerlendirme aracında yer alan ifadelerle ilgili elde edilen faktör yüklemeleri ise Tablo 7.7’de gösterilmiştir.

Tablo 7.7: Organizasyon kültürü ölçeği doğrulamalı faktör analizi.

Organizasyon Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri				
İfade No	F1	F2	F3	F4
KLA1	0,858			
KLA2	0,863			
KLA3	0,870			
KLA4	0,902			
KLA5	0,879			
KLA6	0,862			
ADH2		0,861		
ADH3		0,861		
ADH4		0,903		
ADH5		0,883		
ADH6		0,892		
PAZ2			0,837	
PAZ3			0,904	
PAZ4			0,879	
PAZ5			0,826	
PAZ6			0,873	
HIYE1				0,855
HIYE2				0,851
HIYE4				0,892
HIYE5				0,875
HIYE6				0,821
F1: Klan Kültürü	F2: Adhokrasi Kültürü			
F3: Pazar Kültürü	F4: Hiyerarşi Kültürü			
Tüm faktör yükleri				>0,70 t>2,57; p<0,01

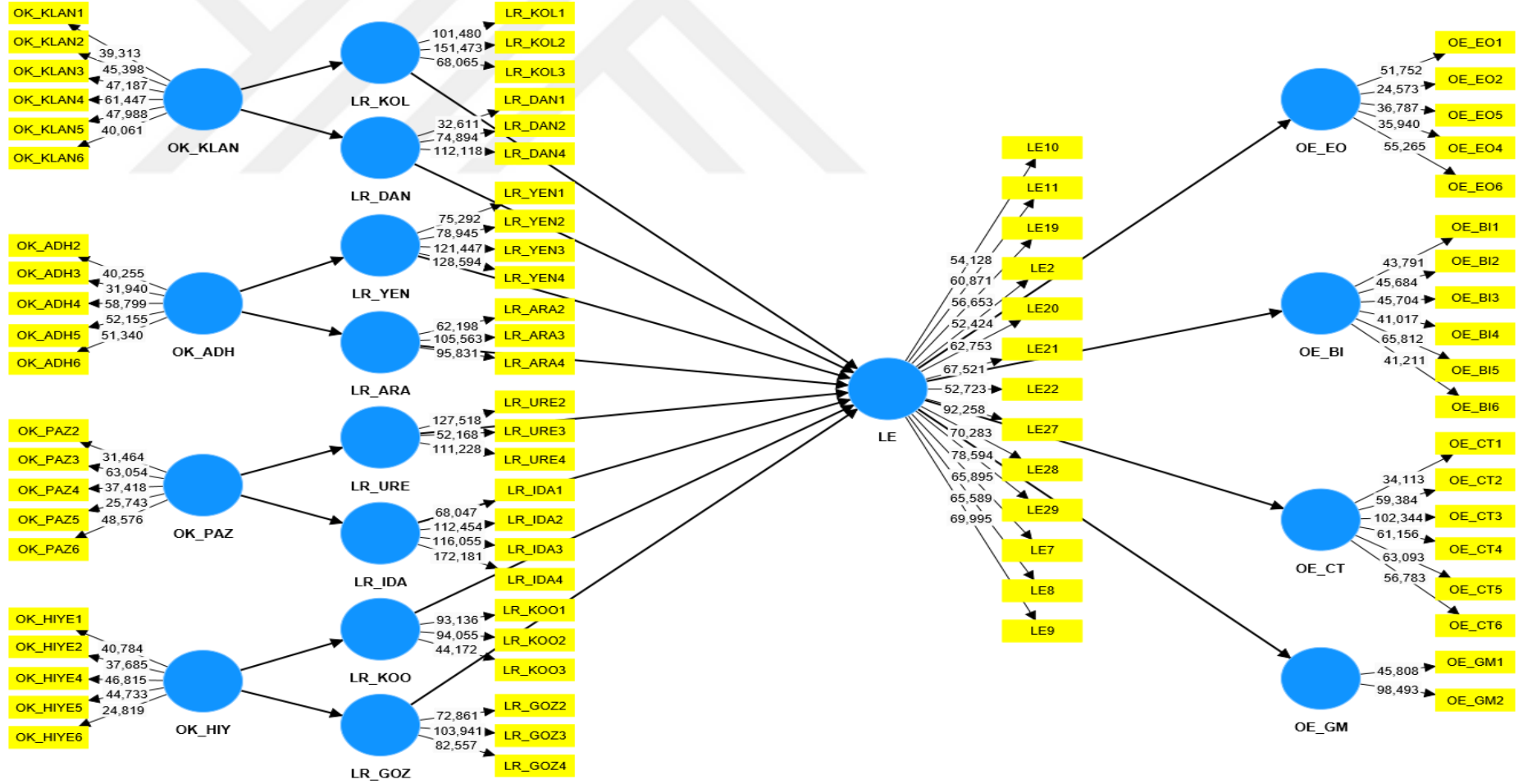
Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklemelerinin gösterildiği tablolarda görüleceği üzere analiz sonucunda lider etkililiği, liderlik rolleri, organizasyon kültürü ve organizasyon etkililiğini ölçmek üzere kullanılan tüm ölçeklerde yer alan değişkenlere ve değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin ifadeler 0,70 üzerinde faktör yükü almaktadır. Bu durum gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda organizasyon etkililiğini değerlendirmek üzere kullanılan organizasyon etkililiği ölçęinde yer alan ifadelere ilişkin elde edilen faktör yüklemeleri ise Tablo 7.8’de gösterilmiştir.

Tablo 7.8: Organizasyon etkililiği ölçęi doğrulamalı faktör analizi.

Organizasyon Etkililiği Ölçęi Faktör Yükleri				
İfade No	F1	F2	F3	F4
EO1	0,890			
EO2	0,791			
EO4	0,836			
EO5	0,853			
EO6	0,877			
BI1		0,875		
BI2		0,877		
BI3		0,880		
BI4		0,870		
BI5		0,902		
BI6		0,853		
CT1			0,867	
CT2			0,891	
CT3			0,941	
CT4			0,904	
CT5			0,907	
CT6			0,895	
GM1				0,925
GM2				0,947
F1: Eğitim- Öğretim Çalışmaları		F2: Bilimsel Çalışmalar		
F3: Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar		F4: Genel Memnuniyet		
Tüm faktör yükleri				>0,70 t>2,57; p<0,01

Doğrulamalı Faktör Analizi ile elde edilen faktör yüklemelerinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için 1000 örneklemlili yeniden örnekleme (bootstrapping) işlemi gerçekleştirilmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yüklerinin t istatistikleri Şekil 7.2’de; faktör yükleri, standart sapma, standart hata ve t istatistikleri Tablo 7.9’da gösterilmiştir. Tablo ve şekilde görüleceği üzere araştırma değişkenleri ve değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin ifadeler için elde edilen faktör yükleri t>2,57; p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.



Şekil 7.2: Doğrulayıcı faktör analizi sonucu faktör yüklerinin t istatistikleri.

Tablo 7.9: Doğrulayıcı faktör analizi: faktör yükleri ve t istatistiği.

	Faktör Yükü	Ortalama	Standart Sapma	T İstatistiği
ADH2 → Adhokrasi Kültürü	0,860	0,860	0,022	39,605
ADH3 → Adhokrasi Kültürü	0,861	0,860	0,026	32,565
ADH4 → Adhokrasi Kültürü	0,904	0,903	0,015	59,943
ADH5 → Adhokrasi Kültürü	0,882	0,881	0,017	52,732
ADH6 → Adhokrasi Kültürü	0,892	0,892	0,017	50,975
HIYE1 → Hiyerarşi Kültürü	0,854	0,854	0,021	40,120
HIYE2 → Hiyerarşi Kültürü	0,854	0,853	0,021	40,036
HIYE4 → Hiyerarşi Kültürü	0,891	0,889	0,019	46,707
HIYE5 → Hiyerarşi Kültürü	0,874	0,874	0,020	43,767
HIYE6 → Hiyerarşi Kültürü	0,822	0,819	0,032	25,365
KLAN1 → Klan Kültürü	0,859	0,858	0,021	41,399
KLAN2 → Klan Kültürü	0,861	0,861	0,019	46,059
KLAN3 → Klan Kültürü	0,869	0,869	0,018	48,339
KLAN4 → Klan Kültürü	0,904	0,904	0,014	64,556
KLAN5 → Klan Kültürü	0,879	0,878	0,018	49,783
KLAN6 → Klan Kültürü	0,862	0,861	0,021	41,488
LE10 → Lider Etkililiği	0,917	0,917	0,017	53,845
LE11 → Lider Etkililiği	0,911	0,910	0,015	59,962
LE19 → Lider Etkililiği	0,923	0,922	0,016	57,375
LE2 → Lider Etkililiği	0,897	0,897	0,017	53,237
LE20 → Lider Etkililiği	0,915	0,915	0,015	61,629
LE21 → Lider Etkililiği	0,916	0,916	0,014	67,376
LE22 → Lider Etkililiği	0,908	0,908	0,017	53,166
LE27 → Lider Etkililiği	0,928	0,928	0,010	92,578
LE28 → Lider Etkililiği	0,922	0,921	0,013	71,041
LE29 → Lider Etkililiği	0,927	0,927	0,012	78,869
LE7 → Lider Etkililiği	0,917	0,917	0,014	65,447
LE8 → Lider Etkililiği	0,926	0,926	0,014	66,109
LE9 → Lider Etkililiği	0,925	0,924	0,013	70,583
LR_ARA2 → Aracı Rolü	0,919	0,918	0,015	60,794
LR_ARA3 → Aracı Rolü	0,940	0,940	0,009	109,733
LR_ARA4 → Aracı Rolü	0,939	0,939	0,010	95,195
LR_DAN1 → Danışman Rolü	0,912	0,911	0,028	33,071
LR_DAN2 → Danışman Rolü	0,946	0,945	0,013	73,170
LR_DAN4 → Danışman Rolü	0,951	0,951	0,008	113,330
LR_GOZ2 → Gözlemci Rolü	0,935	0,934	0,013	71,760
LR_GOZ3 → Gözlemci Rolü	0,948	0,948	0,009	105,682
LR_GOZ4 → Gözlemci Rolü	0,946	0,946	0,011	82,927
LR_IDA1 → İdareci Rolü	0,937	0,937	0,013	69,749
LR_IDA2 → İdareci Rolü	0,949	0,949	0,009	109,012
LR_IDA3 → İdareci Rolü	0,954	0,954	0,008	116,424
LR_IDA4 → İdareci Rolü	0,961	0,961	0,005	176,410
LR_KOL1 → Kolaylaştırıcı Rolü	0,946	0,946	0,009	99,891
LR_KOL2 → Kolaylaştırıcı Rolü	0,965	0,965	0,006	151,425
LR_KOL3 → Kolaylaştırıcı Rolü	0,938	0,938	0,014	69,314
LR_KOO1 → Koordinatör Rolü	0,938	0,938	0,010	90,051
LR_KOO2 → Koordinatör Rolü	0,938	0,937	0,010	94,279
LR_KOO3 → Koordinatör Rolü	0,897	0,896	0,020	44,297
LR_URE2 → Üretici Rolü	0,953	0,953	0,007	136,268
LR_URE3 → Üretici Rolü	0,914	0,913	0,019	47,949

Tablo 7.9 (devam).

	Faktör Yükü	Ortalama	Standart Sapma	T İstatistiği
LR_URE4 → Üretici Rolü	0,951	0,950	0,008	116,630
LR_YEN1 → Yenilikçi Rolü	0,935	0,934	0,012	74,954
LR_YEN2 → Yenilikçi Rolü	0,937	0,936	0,012	79,502
LR_YEN3 → Yenilikçi Rolü	0,958	0,957	0,008	121,311
LR_YEN4 → Yenilikçi Rolü	0,949	0,949	0,007	126,957
OE_BI1 → Bilimsel Çalışmalar	0,875	0,873	0,020	43,791
OE_BI2 → Bilimsel Çalışmalar	0,877	0,875	0,019	45,736
OE_BI3 → Bilimsel Çalışmalar	0,880	0,878	0,019	45,728
OE_BI4 → Bilimsel Çalışmalar	0,870	0,868	0,021	41,010
OE_BI5 → Bilimsel Çalışmalar	0,902	0,900	0,014	65,840
OE_BI6 → Bilimsel Çalışmalar	0,853	0,852	0,021	41,207
OE_CT1 → Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	0,867	0,866	0,025	34,120
OE_CT2 → Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	0,891	0,891	0,015	59,375
OE_CT3 → Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	0,941	0,940	0,009	102,399
OE_CT4 → Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	0,904	0,903	0,015	61,188
OE_CT5 → Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	0,907	0,906	0,014	63,127
OE_CT6 → Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	0,895	0,895	0,016	56,762
OE_EO1 → Eğitim Öğretim Çalışmaları	0,890	0,889	0,017	51,753
OE_EO2 → Eğitim Öğretim Çalışmaları	0,791	0,790	0,032	24,555
OE_EO4 → Eğitim Öğretim Çalışmaları	0,836	0,836	0,023	35,942
OE_EO5 → Eğitim Öğretim Çalışmaları	0,853	0,851	0,023	36,809
OE_EO6 → Eğitim Öğretim Çalışmaları	0,877	0,876	0,016	55,285
OE_GM1 → Genel Memnuniyet	0,925	0,923	0,020	45,845
OE_GM2 → Genel Memnuniyet	0,947	0,948	0,010	98,480
PAZ2 → Pazar Kültürü	0,838	0,838	0,027	31,016
PAZ3 → Pazar Kültürü	0,905	0,904	0,015	61,986
PAZ4 → Pazar Kültürü	0,881	0,879	0,023	38,312
PAZ5 → Pazar Kültürü	0,826	0,825	0,032	25,491
PAZ6 → Pazar Kültürü	0,870	0,869	0,019	46,480

7.2.3. Yakınsama Geçerliliği

Yakınsama geçerliliği aynı yapıya ait uyum içinde olan birden çok göstergenin korelasyon düzeyini ölçmek için yapılan bir değerlendirme olarak açıklanmaktadır (Karaman, 2023). Yakınsama geçerliliğinin varlığından söz edebilmek için sağlanması beklenen koşullar Hair ve arkadaşları (2017) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

- Tüm faktörlerde ifadeler 0,70'ten yüksek faktör yükü değeri almalıdır.
- Fornell ve Larcker (1981) kriterine uygun olarak ortalama çıkarılan varyans (AVE: Average Variance Extracted) değerleri tüm faktörler için 0,50'den büyük olmalıdır.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda faktörlere ait ortalama çıkarılan varyans (AVE) değerleri Tablo 7.10'daki gibidir.

Tablo 7.10: Faktörlerin AVE değerleri.

Faktör	AVE
Adhokrasi Kültürü	0,775
Aracı Rolü	0,870
Danışman Rolü	0,877
Gözlemci Rolü	0,890
Hiyerarşi Kültürü	0,738
İdareci Rolü	0,903
Klan Kültürü	0,762
Kolaylaştırıcı Rolü	0,902
Koordinatör Rolü	0,855
Lider Etkililiği	0,843
Bilimsel Çalışmalar	0,768
Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	0,812
Eğitim Öğretim Çalışmaları	0,722
Genel Memnuniyet	0,876
Pazar Kültürü	0,747
Üretici Rolü	0,882
Yenilikçi Rolü	0,892

PLS yöntemi ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm faktörlerde ifadelerin faktör yüklerinin 0,70'ten büyük değer aldığı ve tüm faktörlerde ortalama çıkarılan varyans (AVE) değerlerinin 0,50'den büyük olduğu görülmüştür. Bu durum Hair ve arkadaşları (2017) tarafından yakınsama geçerliliğinden söz edilebilmesi için belirtilen koşulların sırasıyla sağlanmış olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle yakınsama geçerliliğinin (convergent validity) elde edildiği söylenebilmektedir.

Ayrıca yakınsama geçerliliğinden söz edebilmek için bileşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) değerlerinin ortalama çıkarılan varyans (AVE) değerlerinden büyük olması gerektiği ifade edilmektedir (Karaman, 2023). Tablo 7.13'te bulunan bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması ile Tablo 7.10'da yer alan ortalama çıkarılan varyans (AVE) değerleri göz önünde bulundurulduğunda bileşik güvenilirlik değerlerinin ortalama çıkarılan varyans değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Böylelikle bu koşulun da sağlandığı söylenebilmektedir.

7.2.4. Ayrışma Geçerliliği

Ayrışma geçerliliği bir ölçütün ayrıştığı varsayılan diğer ölçütlerle korelasyon göstermeme derecesini ifade etmektedir (Karaman, 2023). Ayrışma geçerliliğinin varlığından söz edebilmek için sağlanması beklenen koşul Hair ve arkadaşları (2017) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

- İfadelerin en büyük yükü ait oldukları faktöre vermesi ve faktörlerin net bir şekilde birbirinden ayrılması gerekir.

Tablo 7.11’de yer alan çapraz yüklemeler tablosunda ifadelerin en yüksek faktör yükleme değerlerini ait oldukları faktörlere atamış oldukları görülmektedir.

Tablo 7.12’de ise Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre faktörler arası korelasyon tablosu sunulmuştur. Tabloda görüleceği üzere karekökü alınmış ortalama çıkarılan varyans (AVE değerlerinin karekökü) değerleri aynı yapıya ait boyutlar arasında en yüksek değeri almaktadır.

Kısmi en küçük kareler regresyon analizi (PLS) yöntemi ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ifadelerin en büyük yükü ait oldukları faktöre verdiği ve faktörlerin net bir şekilde birbirlerinden ayrıldığı görülmüştür. Bu durum Hair ve arkadaşları (2017) tarafından ayrışma geçerliliğinden söz edilebilmesi için belirtilen koşulların sağlanmış olduğunu göstermektedir.

Ayrıca faktörler arası korelasyon değerleri karekökü alınmış ortalama çıkarılan varyans (AVE değerlerinin karekökü) değerlerinin altında kalmaktadır. Bu durum Fornell ve Larcker (1981) kriterine uygunluk göstermektedir.

Buradan hareketle ayrışma geçerliliğinin (discriminant validity) elde edildiği söylenebilmektedir.

Tablo 7.11: Çapraz yüklemeler tablosu.

İfade	ADH	ARA	DAN	GOZ	HIYE	IDA	KLAN	KOL	KOO	LE	OE BI	OE CT	OE EO	OE GM	PAZAR	URE	YENI
ADH2	0,860	0,451	0,449	0,394	0,624	0,512	0,667	0,451	0,489	0,544	0,627	0,539	0,555	0,615	0,558	0,461	0,518
ADH3	0,861	0,486	0,511	0,454	0,655	0,520	0,690	0,468	0,508	0,565	0,577	0,527	0,540	0,577	0,528	0,493	0,523
ADH4	0,904	0,452	0,438	0,450	0,608	0,505	0,642	0,450	0,482	0,525	0,638	0,556	0,525	0,572	0,662	0,482	0,493
ADH5	0,882	0,456	0,429	0,428	0,597	0,469	0,616	0,405	0,459	0,485	0,559	0,533	0,515	0,590	0,582	0,480	0,476
ADH6	0,892	0,512	0,456	0,490	0,647	0,548	0,677	0,492	0,517	0,528	0,623	0,555	0,517	0,588	0,630	0,520	0,524
HIY1	0,617	0,501	0,468	0,492	0,854	0,523	0,560	0,435	0,542	0,499	0,474	0,459	0,409	0,407	0,615	0,489	0,471
HIY2	0,623	0,466	0,482	0,442	0,854	0,511	0,610	0,455	0,512	0,547	0,481	0,448	0,482	0,475	0,592	0,491	0,491
HIY4	0,635	0,439	0,446	0,480	0,891	0,461	0,624	0,431	0,493	0,465	0,555	0,532	0,468	0,511	0,641	0,464	0,504
HIY5	0,618	0,460	0,458	0,489	0,874	0,481	0,632	0,451	0,510	0,476	0,492	0,523	0,494	0,459	0,518	0,435	0,519
HIY6	0,566	0,432	0,439	0,450	0,822	0,454	0,603	0,401	0,467	0,493	0,463	0,408	0,491	0,403	0,540	0,431	0,514
KLA1	0,544	0,490	0,434	0,462	0,557	0,527	0,859	0,483	0,562	0,477	0,437	0,356	0,481	0,484	0,334	0,465	0,493
KLA2	0,610	0,552	0,526	0,490	0,610	0,576	0,861	0,546	0,559	0,562	0,441	0,394	0,522	0,521	0,384	0,508	0,562
KLA3	0,674	0,586	0,553	0,515	0,672	0,605	0,869	0,576	0,569	0,609	0,483	0,452	0,540	0,560	0,452	0,583	0,623
KLA4	0,642	0,569	0,517	0,544	0,593	0,571	0,904	0,529	0,580	0,567	0,471	0,439	0,560	0,570	0,435	0,568	0,582
KLA5	0,748	0,493	0,495	0,509	0,639	0,529	0,879	0,489	0,532	0,546	0,599	0,543	0,589	0,645	0,534	0,518	0,516
KLA6	0,704	0,507	0,494	0,488	0,614	0,517	0,862	0,488	0,505	0,548	0,579	0,534	0,603	0,639	0,509	0,505	0,521
LE10	0,571	0,714	0,759	0,699	0,512	0,758	0,595	0,731	0,742	0,917	0,386	0,441	0,526	0,450	0,347	0,766	0,761
LE11	0,527	0,726	0,719	0,739	0,516	0,749	0,563	0,717	0,752	0,911	0,345	0,407	0,533	0,428	0,367	0,799	0,778
LE19	0,597	0,726	0,730	0,739	0,596	0,776	0,611	0,691	0,745	0,923	0,445	0,504	0,576	0,487	0,461	0,802	0,752
LE2	0,554	0,701	0,727	0,727	0,550	0,763	0,584	0,690	0,785	0,897	0,427	0,485	0,563	0,475	0,404	0,735	0,749
LE20	0,530	0,715	0,715	0,729	0,499	0,765	0,54	0,681	0,746	0,915	0,361	0,424	0,493	0,406	0,364	0,790	0,737
LE21	0,525	0,731	0,719	0,741	0,502	0,767	0,584	0,680	0,731	0,916	0,391	0,438	0,535	0,436	0,341	0,802	0,758
LE22	0,574	0,745	0,733	0,751	0,566	0,782	0,609	0,712	0,754	0,908	0,464	0,498	0,541	0,489	0,384	0,767	0,790
LE27	0,528	0,699	0,774	0,728	0,501	0,760	0,558	0,734	0,736	0,928	0,377	0,444	0,536	0,455	0,374	0,783	0,782
LE28	0,557	0,670	0,753	0,704	0,491	0,733	0,571	0,728	0,714	0,922	0,410	0,469	0,565	0,506	0,365	0,752	0,754
LE29	0,529	0,741	0,726	0,720	0,512	0,773	0,583	0,707	0,744	0,927	0,415	0,426	0,538	0,436	0,376	0,788	0,775
LE7	0,550	0,746	0,758	0,726	0,542	0,783	0,591	0,742	0,743	0,917	0,427	0,433	0,570	0,488	0,404	0,767	0,781
LE8	0,577	0,743	0,709	0,708	0,550	0,744	0,574	0,707	0,759	0,926	0,430	0,448	0,549	0,470	0,401	0,752	0,767
LE9	0,562	0,734	0,697	0,730	0,548	0,750	0,595	0,694	0,751	0,925	0,430	0,443	0,550	0,476	0,380	0,765	0,760
LR_ARA2	0,511	0,919	0,700	0,769	0,487	0,749	0,551	0,686	0,754	0,719	0,301	0,307	0,391	0,369	0,380	0,766	0,761
LR_ARA3	0,452	0,940	0,730	0,791	0,507	0,796	0,561	0,757	0,792	0,738	0,264	0,291	0,436	0,380	0,283	0,817	0,815

Tablo 7.11 (devam).

İfade	ADH	ARA	DAN	GOZ	HIYE	IDA	KLAN	KOL	KOO	LE	OE BI	OE CT	OE EO	OE GM	PAZAR	URE	YENI
LR_ARA4	0,537	0,939	0,720	0,796	0,506	0,801	0,603	0,740	0,779	0,746	0,300	0,348	0,432	0,409	0,339	0,808	0,828
LR_DAN1	0,425	0,645	0,912	0,648	0,444	0,681	0,471	0,754	0,660	0,677	0,217	0,288	0,366	0,317	0,308	0,675	0,742
LR_DAN2	0,488	0,757	0,946	0,745	0,478	0,781	0,561	0,844	0,771	0,772	0,284	0,359	0,464	0,392	0,316	0,768	0,841
LR_DAN4	0,538	0,748	0,951	0,732	0,571	0,812	0,585	0,846	0,759	0,784	0,333	0,400	0,477	0,450	0,375	0,756	0,843
LR_GOZ2	0,469	0,814	0,742	0,935	0,551	0,837	0,547	0,754	0,820	0,742	0,286	0,339	0,383	0,367	0,401	0,816	0,804
LR_GOZ3	0,449	0,771	0,670	0,948	0,480	0,803	0,532	0,713	0,812	0,736	0,272	0,349	0,366	0,338	0,324	0,806	0,766
LR_GOZ4	0,510	0,796	0,733	0,946	0,519	0,808	0,549	0,736	0,841	0,760	0,315	0,399	0,396	0,384	0,339	0,842	0,814
LR_IDA1	0,547	0,746	0,771	0,801	0,516	0,937	0,576	0,795	0,825	0,747	0,325	0,379	0,418	0,428	0,334	0,802	0,778
LR_IDA2	0,532	0,797	0,776	0,838	0,527	0,949	0,571	0,816	0,853	0,811	0,326	0,402	0,446	0,420	0,372	0,855	0,834
LR_IDA3	0,553	0,805	0,774	0,820	0,542	0,954	0,619	0,782	0,871	0,782	0,360	0,378	0,437	0,461	0,368	0,828	0,818
LR_IDA4	0,579	0,835	0,771	0,830	0,568	0,961	0,651	0,821	0,876	0,812	0,360	0,407	0,467	0,445	0,354	0,855	0,828
LR_KOL1	0,480	0,752	0,812	0,752	0,459	0,827	0,586	0,946	0,765	0,728	0,277	0,313	0,440	0,428	0,303	0,788	0,789
LR_KOL2	0,489	0,729	0,826	0,745	0,469	0,814	0,570	0,965	0,739	0,728	0,259	0,343	0,426	0,419	0,282	0,753	0,793
LR_KOL3	0,503	0,743	0,847	0,722	0,514	0,768	0,544	0,938	0,751	0,745	0,266	0,334	0,443	0,386	0,312	0,735	0,811
LR_KOO1	0,513	0,756	0,754	0,819	0,558	0,844	0,582	0,760	0,938	0,773	0,312	0,374	0,420	0,386	0,314	0,786	0,795
LR_KOO2	0,577	0,796	0,724	0,817	0,580	0,849	0,619	0,753	0,938	0,776	0,381	0,434	0,453	0,447	0,364	0,805	0,782
LR_KOO3	0,454	0,752	0,691	0,790	0,489	0,807	0,550	0,678	0,897	0,705	0,281	0,333	0,364	0,334	0,386	0,759	0,724
LR_URE2	0,541	0,828	0,757	0,850	0,539	0,858	0,607	0,784	0,836	0,843	0,339	0,397	0,474	0,405	0,390	0,953	0,853
LR_URE3	0,512	0,775	0,693	0,769	0,461	0,778	0,510	0,666	0,723	0,730	0,298	0,340	0,411	0,357	0,458	0,914	0,759
LR_URE4	0,509	0,804	0,759	0,832	0,514	0,838	0,578	0,792	0,824	0,799	0,297	0,401	0,439	0,395	0,366	0,951	0,839
LR_YEN1	0,566	0,834	0,817	0,783	0,551	0,810	0,617	0,776	0,766	0,769	0,358	0,381	0,510	0,450	0,388	0,795	0,935
LR_YEN2	0,492	0,769	0,816	0,765	0,527	0,767	0,555	0,755	0,756	0,775	0,317	0,356	0,439	0,386	0,345	0,793	0,937
LR_YEN3	0,550	0,841	0,814	0,817	0,550	0,828	0,602	0,822	0,815	0,798	0,346	0,368	0,483	0,423	0,382	0,855	0,958
LR_YEN4	0,568	0,801	0,825	0,818	0,566	0,832	0,613	0,817	0,799	0,806	0,339	0,370	0,461	0,408	0,377	0,848	0,949
OE_BI1	0,608	0,274	0,287	0,285	0,501	0,340	0,594	0,293	0,330	0,391	0,875	0,683	0,654	0,669	0,506	0,297	0,312
OE_BI2	0,549	0,227	0,238	0,246	0,481	0,279	0,494	0,208	0,287	0,342	0,877	0,665	0,628	0,636	0,524	0,262	0,255
OE_BI3	0,600	0,226	0,248	0,253	0,473	0,287	0,466	0,223	0,320	0,369	0,880	0,642	0,577	0,629	0,553	0,267	0,288
OE_BI4	0,625	0,278	0,274	0,295	0,510	0,340	0,469	0,224	0,327	0,421	0,870	0,678	0,700	0,692	0,569	0,306	0,352

Tablo 7.11 (devam).

İfade	ADH	ARA	DAN	GOZ	HIYE	IDA	KLAN	KOL	KOO	LE	OE_BI	OE_CT	OE_EO	OE_GM	PAZAR	URE	YENI
OE_BI5	0,637	0,298	0,239	0,243	0,521	0,310	0,501	0,242	0,269	0,383	0,902	0,669	0,704	0,729	0,485	0,291	0,325
OE_BI6	0,587	0,311	0,285	0,291	0,523	0,333	0,489	0,281	0,315	0,423	0,853	0,696	0,655	0,640	0,380	0,314	0,346
OE_CT1	0,563	0,370	0,367	0,377	0,504	0,408	0,484	0,351	0,428	0,477	0,635	0,867	0,617	0,575	0,397	0,392	0,395
OE_CT2	0,624	0,328	0,337	0,349	0,505	0,384	0,541	0,285	0,387	0,463	0,739	0,891	0,674	0,654	0,470	0,378	0,360
OE_CT3	0,532	0,299	0,348	0,350	0,530	0,355	0,483	0,283	0,366	0,437	0,697	0,941	0,641	0,627	0,420	0,352	0,339
OE_CT4	0,482	0,276	0,308	0,315	0,485	0,321	0,401	0,286	0,335	0,402	0,637	0,904	0,567	0,530	0,399	0,341	0,331
OE_CT5	0,544	0,266	0,313	0,314	0,469	0,360	0,424	0,307	0,341	0,421	0,722	0,907	0,609	0,616	0,446	0,326	0,307
OE_CT6	0,570	0,277	0,349	0,365	0,488	0,389	0,456	0,359	0,364	0,447	0,721	0,895	0,638	0,645	0,461	0,390	0,371
OE_EO1	0,599	0,434	0,433	0,422	0,540	0,446	0,628	0,428	0,427	0,564	0,728	0,641	0,890	0,736	0,520	0,446	0,489
OE_EO2	0,454	0,414	0,394	0,371	0,331	0,379	0,477	0,371	0,392	0,489	0,539	0,448	0,791	0,575	0,385	0,392	0,423
OE_EO4	0,467	0,365	0,392	0,283	0,458	0,383	0,500	0,385	0,327	0,488	0,602	0,594	0,836	0,620	0,394	0,387	0,409
OE_EO5	0,503	0,307	0,363	0,279	0,493	0,330	0,544	0,342	0,349	0,437	0,644	0,626	0,853	0,668	0,394	0,355	0,374
OE_EO6	0,526	0,380	0,402	0,347	0,487	0,426	0,515	0,415	0,397	0,529	0,653	0,639	0,877	0,671	0,402	0,411	0,423
OE_GM1	0,575	0,352	0,329	0,317	0,401	0,377	0,532	0,335	0,347	0,429	0,667	0,626	0,663	0,925	0,389	0,337	0,363
OE_GM2	0,670	0,418	0,441	0,398	0,569	0,479	0,678	0,464	0,437	0,508	0,752	0,641	0,773	0,947	0,483	0,427	0,456
PAZ2	0,502	0,240	0,269	0,255	0,558	0,249	0,362	0,231	0,259	0,290	0,365	0,293	0,332	0,316	0,838	0,314	0,300
PAZ3	0,623	0,366	0,331	0,364	0,602	0,354	0,476	0,280	0,379	0,391	0,509	0,427	0,435	0,445	0,905	0,412	0,372
PAZ4	0,540	0,290	0,287	0,316	0,526	0,286	0,361	0,241	0,307	0,330	0,451	0,335	0,410	0,374	0,881	0,339	0,314
PAZ5	0,572	0,327	0,356	0,354	0,651	0,359	0,486	0,335	0,349	0,394	0,523	0,508	0,494	0,398	0,826	0,414	0,396
PAZ6	0,653	0,301	0,281	0,316	0,571	0,355	0,472	0,254	0,335	0,377	0,597	0,475	0,448	0,476	0,870	0,351	0,305
ADH: Adhokrasi Kültürü	HIY: Hiyerarşi Kültürü		KLA: Klan Kültürü		LE: Lider Etkililiği		LR_ARA: Aracı Rolü		LR_DAN: Danışman Rolü								
LR_GOZ: Gözlemci Rolü	LR_IDA: İdareci Rolü		LR_KOL: Kolaylaştırıcı R.		LR_KOO: Koordinatör R.		LR_URE: Üretici Rolü		LR_YEN: Yenilikçi Rolü								
OE_BI: Bilimsel Çalışmalar	OE_CT: Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar		OE_GM: Genel Memnuniyet		PAZ: Pazar Kültürü												

Tablo 7.12: Faktörler arası korelasyon tablosu.

	√AVE	ADH	ARA	DAN	GOZ	HIYE	IDA	KLAN	KOL	KOO	LE	OE_BI	OE_CT	OE_EO	OE_GM	PAZAR	URE	YENI
ADH	0,880	0,880																
ARA	0,933	0,537	0,933															
DAN	0,936	0,520	0,768	0,936														
GOZ	0,943	0,505	0,842	0,759	0,943													
HIYE	0,859	0,713	0,536	0,534	0,548	0,859												
IDA	0,950	0,582	0,839	0,813	0,865	0,567	0,950											
KLAN	0,873	0,749	0,613	0,579	0,575	0,705	0,637	0,873										
KOL	0,950	0,517	0,780	0,872	0,779	0,506	0,845	0,596	0,950									
KOO	0,925	0,559	0,831	0,783	0,874	0,588	0,902	0,632	0,791	0,925								
LE	0,918	0,602	0,787	0,798	0,791	0,578	0,830	0,634	0,772	0,813	0,918							
OE_BI	0,876	0,688	0,309	0,300	0,309	0,574	0,361	0,573	0,281	0,353	0,446	0,876						
OE_CT	0,901	0,616	0,338	0,376	0,385	0,553	0,412	0,519	0,347	0,413	0,492	0,769	0,901					
OE_EO	0,850	0,603	0,451	0,469	0,405	0,545	0,466	0,629	0,459	0,448	0,593	0,748	0,695	0,850				
OE_GM	0,936	0,668	0,414	0,416	0,386	0,525	0,461	0,652	0,433	0,423	0,504	0,761	0,676	0,771	0,936			
PAZAR	0,864	0,673	0,358	0,357	0,376	0,677	0,376	0,506	0,315	0,382	0,417	0,572	0,480	0,497	0,469	0,864		
URE	0,939	0,555	0,855	0,785	0,871	0,538	0,879	0,603	0,798	0,848	0,844	0,332	0,405	0,471	0,411	0,429	0,939	
YENI	0,944	0,577	0,859	0,866	0,843	0,581	0,857	0,632	0,840	0,831	0,834	0,360	0,391	0,502	0,442	0,395	0,872	0,944

ADH: Adhokrazi Kültürü

HIYE: Hiyerarşi Kültürü

KLAN: Klan Kültürü

LE: Lider Etkililiği

LR_ARA: Aracı Rolü

LR_DAN: Danışman Rolü

LR_GOZ: Gözlemci Rolü

LR_IDA: İdareci Rolü

LR_KOL: Kolaylaştırıcı R.

LR_KOO: Koordinatör R.

LR_URE: Üretici Rolü

LR_YEN: Yenilikçi Rolü

OE BI: Bilimsel Çalışmalar

OE CT: Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar

OE_GM: Genel Memnuniyet

PAZ: Pazar Kültürü

7.2.5. Güvenirlilik

Yapı güvenirliliğini ölçerken madde güvenirliliği için hesaplanan faktör yükleri göz önünde bulundurulmuştur. İç tutarlılık güvenirliliği için Cronbach Alfa (Cronbach's Alpha) katsayısı ve bileşik güvenirlilik için CR (Composite Reliability) katsayısı dikkate alınmaktadır. Yapı güvenirliliğinin sağlanabilmesi için ifadelerin faktör yüklerinin 0,50'den büyük, boyutlara ait Cronbach Alfa katsayıları ile bileşik güvenirliliği ifade eden CR katsayılarının 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm ifadelere ait faktör yüklerinin 0,50'den büyük olduğu görülmüştür. Tablo 7.13'te görüleceği üzere boyutlara ait güvenirlilik değerleri hem Cronbach Alfa katsayıları hem de bileşik güvenirlilik (CR) katsayıları 0,70'in üzerinde değer almaktadır. Buradan hareketle faktörlerin gerekli koşulları sağladığı ve güvenirliliğin sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 7.13: Faktörlerin güvenirlilikleri.

Faktör	Cronbach Alfa	CR
Adhokrasi Kültürü	0,927	0,945
Aracı Rolü	0,926	0,953
Danışman Rolü	0,930	0,955
Gözlemci Rolü	0,938	0,960
Hiyerarşi Kültürü	0,911	0,934
İdareci Rolü	0,964	0,974
Klan Kültürü	0,937	0,950
Kolaylaştırıcı Rolü	0,946	0,965
Koordinatör Rolü	0,915	0,946
Lider Etkililiği	0,984	0,986
Bilimsel Çalışmalar	0,940	0,952
Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	0,954	0,963
Eğitim Öğretim Çalışmaları	0,904	0,929
Genel Memnuniyet	0,860	0,934
Pazar Kültürü	0,915	0,936
Üretici Rolü	0,933	0,957
Yenilikçi Rolü	0,960	0,971

CR: Bileşik Güvenirlilik

7.3. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Tablo 7.14’te değişkenlere ait ortalama ve standart sapmalar bulunmaktadır.

Tablo 7.14: Değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler.

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Kolaylaştırıcı Rolü	4,2532	0,7686
Danışman Rolü	4,1902	0,7763
Yenilikçi Rolü	4,1589	0,7626
Aracı Rolü	4,1785	0,7645
Üretici Rolü	4,1567	0,7660
İdareci Rolü	4,1153	0,7925
Koordinatör Rolü	4,1278	0,7810
Gözlemci Rolü	4,1691	0,7372
Lider Etkililiği	4,2369	0,7183
Klan Kültürü	3,9321	0,9816
Adhokrasi Kültürü	3,6055	1,0737
Pazar Kültürü	3,4436	1,1093
Hiyerarşi Kültürü	3,8962	0,9387
Eğitim Öğretim Çalışmaları	3,8558	0,8489
Bilimsel Çalışmalar	3,2194	1,0558
Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	3,7202	0,9908
Genel Memnuniyet	3,5050	0,9497
N=207		

7.4. Değişkenler Arası Analizler ve Hipotez Testleri

7.4.1. Korelasyon Analizi

Araştırmaya konu edilen değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini test etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasında istatistiksel açıdan bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin yönünü test etmek için kullanılmaktadır. Analiz sonucu elde edilen r değeri +1 ve -1 arasında değişmekle birlikte mutlak değer olarak 1’e yaklaştıkça ilişki kuvvetlenmektedir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 7.15’te gösterilmiştir.

Tablo 7.15: Değişkenler arası korelasyon analizi.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Lider Etkililiği	1																
2 Aracı Rolü	0,787	1															
3 Danışman Rolü	0,798**	0,768	1														
4 Gözlemci Rolü	0,791	0,842	0,759	1													
5 İdareci Rolü	0,830	0,838	0,813	0,866	1												
6 Kolaylaştırıcı Rolü	0,772	0,780	0,872	0,779	0,846	1											
7 Koordinatör Rolü	0,813	0,831	0,783	0,874	0,901	0,791	1										
8 Üretici Rolü	0,843**	0,854	0,785	0,871	0,879	0,797	0,846	1									
9 Yenilikçi Rolü	0,834	0,859	0,866	0,843	0,858	0,840	0,831	0,871	1								
10 Bilimsel Çalışmalar	0,445**	0,310	0,300*	0,309	0,361	0,281	0,353	0,332**	0,360	1							
11 Çevre Topluma Y. Ç.	0,491**	0,339	0,376*	0,384	0,412	0,347	0,413	0,404**	0,391	0,769	1						
12 Eğitim Öğretim Ç.	0,593**	0,450	0,469*	0,405	0,466	0,459	0,447	0,471**	0,502	0,748	0,695	1					
13 Genel Memnuniyet	0,503**	0,414	0,416*	0,386	0,461	0,433	0,423	0,411**	0,442	0,761	0,676	0,771	1				
14 Adhokrasi Kültürü	0,602	0,537**	0,520	0,505	0,582	0,516	0,559	0,555	0,577**	0,688	0,616	0,603	0,669	1			
15 Hiyerarşi Kültürü	0,577	0,536	0,534	0,549**	0,566	0,506	0,588**	0,538	0,581	0,574	0,553	0,545	0,525	0,713	1		
16 Klan Kültürü	0,634**	0,613	0,579	0,575	0,637	0,597**	0,632	0,603	0,633	0,574	0,519	0,630	0,653	0,750	0,706	1	
17 Pazar Kültürü	0,417	0,359	0,356	0,376	0,377**	0,315	0,382	0,430**	0,395	0,574**	0,481**	0,497**	0,470**	0,674	0,677	0,507	1

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

7.4.2. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için PLS analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizde ilk olarak organizasyon kültürü alt boyutları olan klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün alan yazını taramasına paralel olarak lider rolleri (liderin kolaylaştırıcı, danışman, yenilikçi, aracı, üretici, idareci, koordinatör, gözlemci rolleri) üzerindeki etkisi, lider rollerinin lider etkililiği üzerindeki etkisi ve lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutları olan eğitim öğretim çalışmaları, bilimsel çalışmalar, çevre ve topluma yönelik çalışmalar, genel memnuniyet üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 7.16’da gösterilen PLS analizi sonuçlarına göre; liderin kolaylaştırıcı rolü üzerinde klan kültürünün ($\beta=0,597$; $p<0,01$; $t=12,109$; $R^2=0,357$) ve liderin danışman rolü üzerinde klan kültürünün ($\beta=0,579$; $p<0,01$; $t=11,987$; $R^2=0,336$) olumlu etkisi saptanmıştır. Böylece “H_{1a}: Liderin kolaylaştırıcı rolü üzerinde klan kültürünün olumlu etkisi vardır” ve “H_{2a}: Liderin danışman rolü üzerinde klan kültürünün olumlu etkisi vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Liderin yenilikçi rolü üzerinde adhokrasi kültürünün ($\beta=0,577$; $p<0,01$; $t=13,705$; $R^2=0,333$) ve liderin aracı rolü üzerinde adhokrasi kültürünün ($\beta=0,537$; $p<0,01$; $t=11,476$; $R^2=0,289$) olumlu etkisi görülmüştür. Böylece “H_{3b}: Liderin yenilikçi rolü üzerinde adhokrasi kültürünün olumlu etkisi vardır” ve “H_{4b}: Liderin aracı rolü üzerinde adhokrasi kültürünün olumlu etkisi vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Liderin üretici rolü üzerinde pazar kültürünün ($\beta=0,430$; $p<0,01$; $t=8,272$; $R^2=0,185$) ve liderin idareci rolü üzerinde pazar kültürünün ($\beta=0,430$; $p<0,01$; $t=6,503$; $R^2=0,142$) olumlu etkisi tespit edilmiştir. Böylece “H_{5c}: Liderin üretici rolü üzerinde pazar kültürünün olumlu etkisi vardır” ve “H_{6c}: Liderin idareci rolü üzerinde pazar kültürünün olumlu etkisi vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Liderin koordinatör rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün ($\beta=0,588$; $p<0,01$; $t=13,921$; $R^2=0,346$) ve liderin gözlemci rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün ($\beta=0,549$; $p<0,01$; $t=11,762$; $R^2=0,301$) olumlu etkisi anlaşılmıştır. Böylece “H_{7d}: Liderin koordinatör rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün olumlu etkisi vardır” ve “H_{8d}: Liderin gözlemci rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün olumlu etkisi vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 7.16: Liderlik rollerine ilişkin analiz sonuçları.

	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	R ²
Liderin Kolaylaştırıcı Rolü	0,597**				0,357
Liderin Danışman Rolü	0,579**				0,336
Liderin Yenilikçi Rolü		0,577**			0,333
Liderin Aracı Rolü		0,537**			0,289
Liderin Üretici Rolü			0,430**		0,185
Liderin İdareci Rolü			0,377**		0,142
Liderin Koordinatör Rolü				0,588**	0,346
Liderin Gözlemci Rolü				0,549**	0,301
* p<0,05	**p<0,01				

Analizlere göre lider etkililiği üzerinde liderin kolaylaştırıcı rolünün ($\beta=-0,031$; $p>0,05$; $t=0,288$) anlamlı bir etkide bulunmadığı anlaşılmıştır ($R^2=0,779$). Bu nedenle “H_{9a}: Lider etkililiği üzerinde liderin kolaylaştırıcı rolünün olumlu etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Lider etkililiği üzerinde liderin danışman rolünün ($\beta=0,207$; $p<0,01$; $t=2,618$) olumlu etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,779$). Buradan hareketle “H_{9b}: Lider etkililiği üzerinde liderin danışman rolünün olumlu etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Liderin yenilikçi rolünün ($\beta=0,164$; $p>0,05$; $t=1,627$) lider etkililiği üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmüştür ($R^2=0,779$). Bu nedenle “H_{9c}: Lider etkililiği üzerinde liderin yenilikçi rolünün olumlu etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Liderin aracı rolünün ($\beta=0,02$; $p>0,05$; $t=0,243$) lider etkililiği üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı anlaşılmıştır ($R^2=0,779$). Bu nedenle “H_{9d}: Lider etkililiği üzerinde liderin aracı rolünün olumlu etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Liderin üretici rolü ($\beta=0,320$; $p<0,01$; $t=3,397$; $R^2=0,779$) lider etkililiği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğundan “H_{9e}: Lider etkililiği üzerinde liderin üretici rolünün olumlu etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Liderin idareci rolünün ($\beta=0,128$; $p>0,05$; $t=1,18$) lider etkililiği üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmüştür ($R^2=0,779$). Böylece “H_{9f}: Lider etkililiği üzerinde liderin idareci rolünün olumlu etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Lider etkililiği üzerinde liderin koordinatör rolünün ($\beta=0,158$; $p>0,05$; $t=1,596$) anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($R^2=0,779$). Bu nedenle “H_{9g}: Lider etkililiği üzerinde liderin koordinatör rolünün olumlu etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Lider etkililiği üzerinde liderin gözlemci rolünün de anlamlı bir etkisi bulunmadığı ($\beta=-0,024$; $p>0,05$; $t=0,243$) anlaşılmıştır ($R^2=0,779$). Böylece “H_{9h}: Lider etkililiği üzerinde liderin gözlemci rolünün olumlu etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Yukarıdaki açıklamalarda da verildiği gibi farklı liderlik rollerinin lider etkililiği üzerindeki etkisi toplu olarak Tablo 7.17’deki konuyla ilgili PLS analizi sonuçları tablosunda görülebilir.

Tablo 7.17: Lider rolleri ve lider etkililiği ilişkisine yönelik PLS analiz sonuçları.

	Liderin Kolaylaştırıcı Rolü	Liderin Danışman Rolü	Liderin Yenilikçi Rolü	Liderin Aracı Rolü	Liderin Üretici Rolü	Liderin İdareci Rolü	Liderin Koordinatör Rolü	Liderin Gözlemci Rolü
Lider Etkililiği	-0,031	0,207**	0,164	0,020	0,320**	0,128	0,158	-0,024
R ²	0,779							
* p<0,05	** p<0,01							

Özetle lider etkililiği üzerinde liderin danışman rolü ($\beta=0,207$; $p<0,01$; $t=2,618$) ve liderin üretici rolü ($\beta=0,320$; $p<0,01$; $t=3,397$) olumlu etkiye sahip iken ($R^2=0,779$) liderin kolaylaştırıcı rolü ($\beta=-0,031$; $p>0,05$; $t=0,288$), yenilikçi rolü ($\beta=0,164$; $p>0,05$; $t=1,627$), aracı rolü ($\beta=0,02$; $p>0,05$; $t=0,243$), idareci rolü ($\beta=0,128$; $p>0,05$; $t=1,18$), koordinatör rolü ($\beta=0,158$; $p>0,05$; $t=1,596$) ve gözlemci rolü ($\beta=-0,024$; $p>0,05$; $t=0,243$) ise aynı yönde anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Dolayısıyla H_{9b,e} hipotezleri desteklenmiş ancak H_{9a,c,d,f,g,h} hipotezleri desteklenmemiştir.

Analiz için kurulan modelden yararlanılarak lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tablo 7.18’de belirtildiği üzere lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutları olan eğitim-öğretim çalışmaları ($\beta=0,593$; $p<0,01$; $t=12,813$, $R^2=0,352$), bilimsel çalışmalar ($\beta=0,446$; $p<0,01$; $t=8,516$; $R^2=0,199$), çevre ve topluma yönelik çalışmalar ($\beta=0,492$; $p<0,01$; $t=9,54$; $R^2=0,242$) ve genel memnuniyet ($\beta=0,504$; $p<0,01$; $t=10,638$; $R^2=0,254$) üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırma hipotezlerinden “H_{10a}: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutlarından eğitim öğretim çalışmaları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır”, “H_{10b}: Lider etkililiğinin organizasyon

etkililiği alt boyutlarından bilimsel çalışmalar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır”, “H_{10c}: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutlarından çevre ve topluma yönelik çalışmalar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır” ve “H_{10d}: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği alt boyutlarından genel memnuniyet üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 7.18: Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği üzerindeki etkisine yönelik PLS analiz sonuçları.

	Eğitim Öğretim Çalışmaları	Bilimsel Çalışmalar	Çevre ve Topluma yönelik Çalışmalar	Genel Memnuniyet
Lider Etkililiği	0,593**	0,446**	0,492**	0,504**
R ²	0,352	0,199	0,242	0,254
* p<0,05	** p<0,01			

Çalışmada araştırma modeline uygun olarak organizasyon kültür türleri, liderlik rolleri, lider etkililiği ve organizasyon etkililik alt boyutları birlikte ele alınarak PLS analizi yapılmıştır. Bazı t değerlerinin sınırda çıkması nedeniyle yeniden örnekleme işlemi 5000 örneklemlilik olarak yinelenmiştir. Yapılan PLS analiz sonuçları Tablo 7.19’da, PLS analizi regresyon katsayıları Şekil 7.3’te, t değerleri ise Şekil 7.4’te verilmektedir.

Tablodan da görüleceği üzere lider rolleri üzerinde pazar kültürünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiş iken ($\beta=-0,078$; $p>0,05$; $t=0,998$) klan kültürü ($\beta=0,398$; $p<0,01$; $t=5,041$), adhokrasi kültürü ($\beta=0,168$; $p<0,05$; $t=1,986$) ve hiyerarşi kültürünün ($\beta=0,249$; $p<0,05$; $t=2,398$) olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($R^2=0,478$).

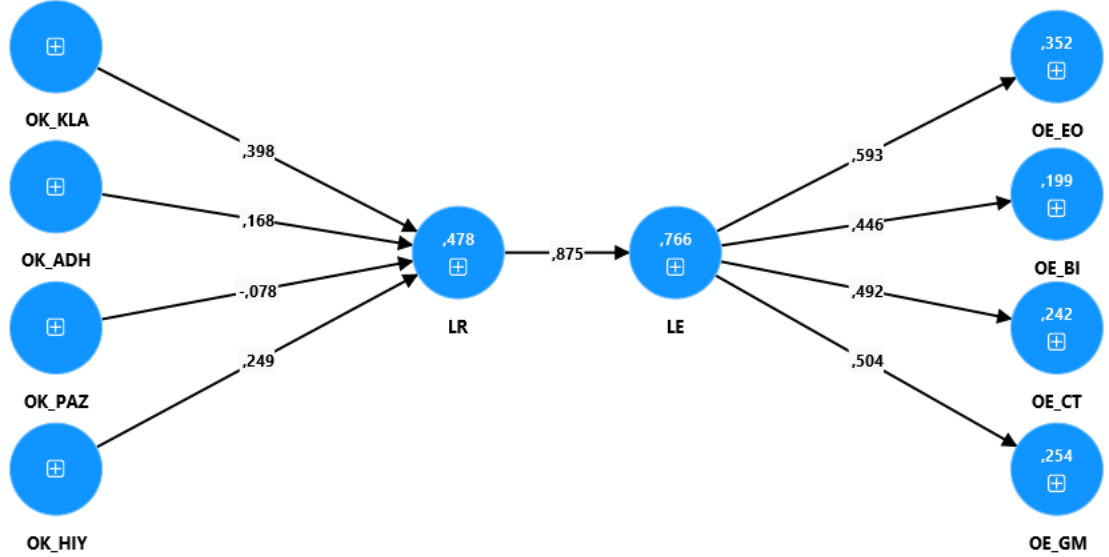
Lider rollerinin lider etkililiği üzerinde güçlü bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,875$; $p<0,01$; $t=33,555$; $R^2=0,766$).

Yukarıda da belirtildiği üzere lider etkililiğinin de organizasyon etkililiği alt boyutları olan eğitim ve öğretim çalışmaları, bilimsel çalışmalar, çevre ve topluma yönelik çalışmalar ve genel memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

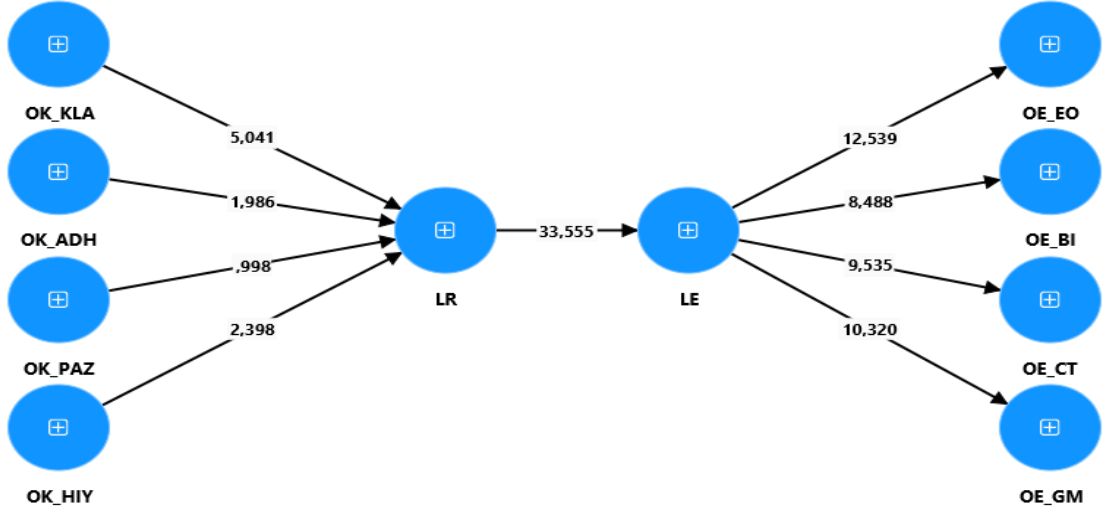
Tablo 7.19: Organizasyon kültür türleri, liderlik rolleri, lider etkililiği ve organizasyon etkililik alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik PLS analiz sonuçları.

Değişkenler	Liderlik Roller	Lider Etkililiği	Eğitim Öğretim Çalışmaları	Bilimsel Çalışmalar	Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar	Genel Memnuniyet
Klan Kültürü	0,398**					
Adhokrasi Kültürü	0,168*					
Pazar Kültürü	-0,078					
Hiyerarşi Kültürü	0,249*					
Liderlik Roller		0,875**				
Lider Etkililiği			0,593**	0,446**	0,492**	0,504**
Eğitim Öğretim Çalışmaları						
Bilimsel Çalışmalar						
Çevre ve Topluma Yönelik Çalışmalar						
Genel Memnuniyet						
R ²	0,478	0,766	0,352	0,199	0,242	0,254
*p<0,05		**p<0,01				

PLS yol analizi regresyon katsayıları Şekil 7.3'te ve t değerleri Şekil 7.4'te şekilde verilmektedir.



Şekil 7.3: PLS Yol analizi regresyon katsayıları.



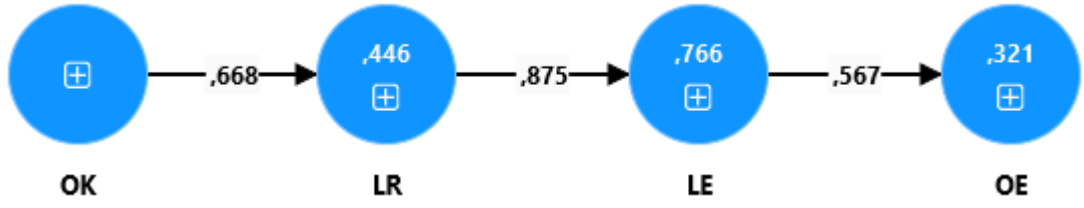
Şekil 7.4: PLS yol analizi t değerleri.

Çalışmada ayrıca araştırma modeline uygun olarak organizasyon kültürü, liderlik rolleri, lider etkililiği ve organizasyon etkililiği temel değişkenler olarak ele alınarak aralarındaki ilişkilere yönelik PLS analizi yapılmıştır. Yapılan PLS analiz sonuçları Tablo 7.20’de, PLS analizi regresyon katsayıları Şekil 7.5’te, t değerleri ise Şekil 7.6’da verilmektedir.

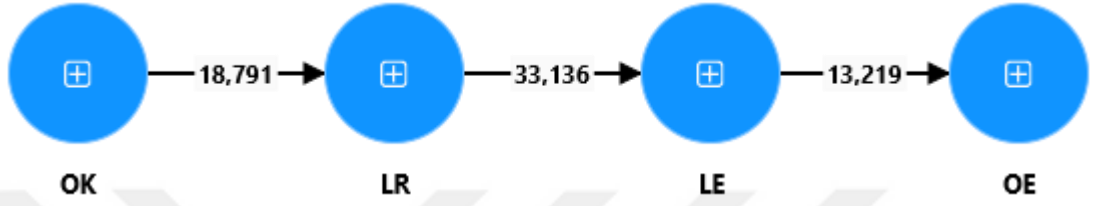
Tablo 7.20: Temel değişkenlere ilişkin PLS analiz sonuçları.

Değişkenler	Liderlik Rollerine	Lider Etkililiği	Organizasyon Etkililiği
1 Organizasyon Kültürü	0,668**		
2 Liderlik Rollerine		0,875**	
3 Lider Etkililiği			0,567**
4 Organizasyon Etkililiği			
R ²	0,446	0,766	0,321
** p< 0,01			

Temel değişkenlere ilişkin gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre organizasyon kültürünün ($\beta=0,668$; $p<0,01$; $t=18,791$; $R^2=0,446$) liderlik rolleri üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Liderlik rollerinin ($\beta=0,875$; $p<0,01$; $t=33,126$, $R^2=0,766$) lider etkililiği üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Lider etkililiğinin de ($\beta=0,567$; $p<0,01$; $t=13,219$; $R^2=0,321$) organizasyon etkililiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Buradan hareketle “H₁₁: Organizasyon kültürü, liderlik rolleri, lider ve organizasyon etkililiği arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 7.5: Temel değişkenlere ilişkin PLS yol analizi regresyon katsayıları.



Şekil 7.6: Temel değişkenlere ilişkin PLS yol analizi t değerleri.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin tamamı ve hipotez test sonuçlarının özeti Tablo 7.21’de sunulmuştur.

Tablo 7.21: Araştırma hipotezleri test sonuçları.

	Hipotez	Durum
H _{1a}	Liderin kolaylaştırıcı rolü üzerinde klan kültürünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2a}	Liderin danışman rolü üzerinde klan kültürünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3b}	Liderin yenilikçi rolü üzerinde adhokrasi kültürünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{4b}	Liderin aracı rolü üzerinde adhokrasi kültürünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{5c}	Liderin üretici rolü üzerinde pazar kültürünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{6c}	Liderin idareci rolü üzerinde pazar kültürünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{7d}	Liderin koordinatör rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{8d}	Liderin gözlemci rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi

Tablo 7.21 (devam).

H _{9a}	Lider etkililiği üzerinde liderin kolaylaştırıcı rolünün olumlu etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{9b}	Lider etkililiği üzerinde liderin danışman rolünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{9c}	Lider etkililiği üzerinde liderin yenilikçi rolünün olumlu etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{9d}	Lider etkililiği üzerinde liderin aracı rolünün olumlu etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{9e}	Lider etkililiği üzerinde liderlik liderin üretici rolünün olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{9f}	Lider etkililiği üzerinde liderin idareci rolünün olumlu etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{9g}	Lider etkililiği üzerinde liderin koordinatör rolünün olumlu etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{9h}	Lider etkililiği üzerinde liderin gözlemci rolünün olumlu etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{10a}	Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği eğitim-öğretim çalışmaları alt boyutu üzerinde olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{10b}	Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği bilimsel çalışmalar alt boyutu üzerinde olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{10c}	Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği çevre ve topluma yönelik çalışmalar alt boyutu üzerinde olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H _{10d}	Lider etkililiğinin organizasyon etkililiği genel memnuniyet alt boyutu üzerinde olumlu etkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₁	Organizasyon kültürü, liderlik rolleri, lider ve organizasyon etkililiği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Bu çalışmanın amacı eğitim yöneticilerinin liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkisini belirlemektir. Cameron ve Quinn'in (2006) Karşıt Değerler Çerçevesi organizasyon etkililiğine genel bir çerçeve çizmekte, bu yolda organizasyonun kültürel özelliklerini, organizasyonun çevresine cevap verme ve yönetsel liderlik tercihlerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla çalışmanın amacı doğrultusunda Cameron ve Quinn'in Karşıt Değerler Çerçevesi liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiğiyle olan ilişkisini incelemek için teorik bir çerçeve olarak ele alınmıştır.

Çalışmada eğitim yöneticilerinin liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkisi seçilen bir vakıf üniversitesindeki akademik yöneticiler olan rektör, dekan ve bölüm başkanları üzerinden ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada yapılan analizler ve elde edilen bulgular doğrultusunda organizasyon kültür türleri olan klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün liderin organizasyon içinde sergilediği rolleri etkilediği ve bu rollerin de lider etkililiği üzerinde doğrudan paya sahip olduğu görülmüştür. Sayılan bu kültür türlerinin ilgili oldukları lider rolleri üzerinde ne derece etkide bulunduğunu ve bu rollerin lider etkililiği üzerindeki etkisini anlamak için yapılan analiz ve elde edilen bulgular kısaca şöyledir.

- Liderin kolaylaştırıcı rolü üzerinde klan kültürünün olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Liderin danışman rolü üzerinde klan kültürünün olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Liderin yenilikçi rolü üzerinde adhokrasi kültürünün olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Liderin aracı rolü üzerinde adhokrasi kültürünün olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Liderin üretici rolü üzerinde pazar kültürünün olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Liderin idareci rolü üzerinde pazar kültürünün olumlu etkisi bulunmaktadır.

- Liderin koordinatör rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Liderin gözlemci rolü üzerinde hiyerarşi kültürünün olumlu etkisi bulunmaktadır.

Bu sonuçlar alan yazınına ve Karşıt Değerler Çerçevesinde belirtilen teoriye uygunluk göstermektedir. Buna göre klan kültürü liderin kolaylaştırıcı ve danışman rolleri ile, adhokrazi kültürü liderin yenilikçi ve aracı rolleri ile, pazar kültürü liderin üretici ve idareci rolleri ile ve hiyerarşi kültürü liderin koordinatör ve gözlemci rolleri ile ilişkilidir. Liderlik rollerinden hangilerinin lider etkililiği üzerinde etkili olduğunu tespit etmek üzere gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir.

- Lider etkililiği üzerinde liderin kolaylaştırıcı rolünün anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- Lider etkililiği üzerinde liderin danışman rolünün olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Lider etkililiği üzerinde liderin yenilikçi rolünün anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- Lider etkililiği üzerinde liderin aracı rolünün anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- Lider etkililiği üzerinde liderin üretici rolünün olumlu etkisi bulunmaktadır.
- Lider etkililiği üzerinde liderin idareci rolünün anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- Lider etkililiği üzerinde liderin koordinatör rolünün anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- Lider etkililiği üzerinde liderin gözlemci rolünün anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında araştırmanın gerçekleştirildiği vakıf üniversitesinde eğitim yöneticilerinin liderlik rollerinden danışman ve üretici rollerini sergilemelerinin etkili olarak algılanmalarında önemli yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer liderlik rollerinin ise lider etkililiği algısında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Buradan hareketle üniversite yöneticilerinin liderlik ederken hedefler belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak üzere çalışanları yönlendirmesi ve çalışanların sorun ve ihtiyaçları ile ilgilenmesi, onlara yol göstericilik, danışmanlık yapmasının etkili bir lider olarak algılanmasında önemli rol oynadığı söylenebilmektedir.

Araştırmanın temel değişkenleri üzerinde yapılan analiz sonucunda ise liderlik rollerinin lider etkililiği üzerinde %87,5 oranında etkisi olduğu görülmüştür. Buradan hareketle liderlik rollerinin liderin etkili olarak algılanmasında önemli bir unsur olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla liderlik rollerindeki artışın, olumlu bir gelişmenin lider etkililiğinde de artışa neden olabileceği söylenebilir. Ayrıca liderlik rollerinin lider etkililiğindeki değişimin %76,6'sını açıkladığını söylemek mümkündür.

Diğer yandan çalışmada lider etkililiğinin organizasyon etkililiği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkinin, yüksek öğretim kurumunun etkililik ölçütleri olarak değerlendirilen eğitim öğretim çalışmaları, bilimsel çalışmalar, çevre ve topluma yönelik çalışmalar ve genel memnuniyet boyutları üzerinden gerçekleştiği görülmüştür. Bu doğrultuda lider etkililiğindeki bir birimlik değişimin yüksek öğretim kurumunun eğitim-öğretim çalışmaları, bilimsel çalışmalar, çevre ve topluma yönelik çalışmaları ile yüksek öğretim kurumunda duyulan genel memnuniyette artışa neden olabileceği söylenebilir.

Çalışmada organizasyon kültürü, liderlik rolleri, lider etkililiği ve organizasyon etkililiği arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkinin liderin organizasyon kültürünü şekillendirmesi, liderlik rollerini etkili bir şekilde yerine getirmesi ve liderlik becerilerini kullanarak organizasyon etkililiğini artırmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Bir liderin organizasyon kültürünü anlama ve yönlendirme sürecinde etkili olması, liderlik rollerini başarıyla yerine getirmesi ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunması açısından oldukça önemlidir.

Özetle lider etkililiği ve organizasyon etkililiği için en uygun liderlik rolünün organizasyonun kültürüne, ihtiyaçlarına, hedeflerine bağlı olarak değişebileceği söylenebilir. Organizasyon kültürü liderlik rollerini etkiler ve liderin davranışlarını, karar alma süreçlerini ve motivasyonunu şekillendirir. Dolayısıyla etkili bir liderliğin organizasyon kültürünü göz önünde bulundurarak organizasyonun iç ve dış çevre koşullarına uygun bir şekilde şekillenmesi yerinde olacaktır. Böylelikle liderlik organizasyon kültüründen beslenerek sergilenen roller aracılığıyla lider etkililiğine ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yani organizasyon etkililiğine katkıda bulunabilir.

8.2. Araştırmanın Kısıtları, Araştırmacılara ve Yöneticilere Öneriler

8.2.1. Araştırmanın Kısıtları

Eğitim yöneticilerinin liderlik rollerinin, lider ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkini belirlemek amacıyla yapılan çalışma seçilen bir vakıf üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Daha ayrıntılı bir inceleme yapılması için tercih edilen bu yol araştırma bulgularını sınırlandırmakta, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır.

8.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Çalışmanın farklı yüksek öğretim kurumlarında da tekrarlanması açısından önemli bir veri sağladığı söylenebilir. Diğer üniversitelerde veya farklı zaman dilimlerinde uygulanması sonuçların üniversite türlerine veya günün koşullarına göre değerlendirilebilmesini sağlayacaktır. Ayrıca araştırmanın veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından ilgili alan yazını taranarak geliştirilen lider etkililiği ve organizasyon etkililiği ölçeklerinin de geçerli ve güvenilir olması, yüksek öğretim kurumlarında yapılacak çalışmalarda kullanılabilmesini sağlayabilir.

İlerideki çalışmalarda lider etkililiği kavramı daha ayrıntılı ele alınarak etkililik boyutları araştırılabilir. Yine organizasyon etkililiği alt boyutlarına finansal sağlık, dış çevre pozisyonu gibi boyutlar eklenerek ilgili araştırma ölçeği genişletilebilir ve bu konuda daha kapsamlı araştırmalar gerçekleştirilebilir.

8.2.3. Yöneticilere Öneriler

Eğitim yöneticilerinin lider ve organizasyon etkililiği için yerine getirebileceği yönetsel roller organizasyon kültürüne, günün ve dış çevrenin koşullarına, organizasyonun yapısına, kaynaklarına ve iç koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir. Uygun koşullarda gerekli rollerin kullanılmasının lider ve organizasyon etkililiğine katkıda bulunacağı ileri sürülebilir. Bu roller şu şekilde özetlenebilir;

- Kolaylaştırıcı rol takım üyelerini motive etmeyi, geliştirmeyi, çabalarını desteklemeyi, çalışmalarını kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunmayı içermektedir. İşlerin aksamadan akıcı biçimde sürdürülebilmesi açısından kolaylaştırıcı rol organizasyon faaliyetlerine hız ve akıcılık kazandıracaktır.
- Danışman rolü liderin çalışanlarla ilgilenmesini ve etkileşim kurmasını, kişiler arası anlaşmazlıklara müdahale etmesini, çatışmaları yönetmesini, onlara rehberlik etmesini ve benzeri unsurları içermektedir. Bu rol, takım üyelerinin gelişimlerine katkıda bulunmak, onlara bilgi, beceri, deneyim kazandırmak bakımından oldukça önemlidir. Ayrıca bu yolla organizasyonun yetişmiş insan kaynağı sağlamasına destek sağlayacaktır.
- Yenilikçi rol liderin değişimi kolaylaştırmasını, inovasyonu teşvik etmesini, yeni fikirleri değerlendirmesini, takipçilerini ikna etmesini, yaratıcı olmasını ve organizasyonun gelişimine katkıda bulunmasını içermektedir. Bu nedenle de liderin yaratıcı fikirler ortaya koyması ve yaratıcılığı desteklemesi yenilik gerektiren dış çevre koşullarına uyum sağlanması bakımından oldukça önemlidir.
- Aracı rol liderin organizasyonun iç ve dış çevresi ile sağlıklı bağlar kurarak faaliyetlerini düzenlemesini, organizasyona gerekli kaynakların sağlanmasını içermektedir ve bu bağlamlarda önem arz etmektedir.
- Üretici rol liderin belirli hedeflere ulaşmak için doğrudan katkıda bulunma yeteneğini, görev odaklı olmasını, enerji ve motivasyona sahip olmasını, sorumluluklarını yerine getirmesini, üretken olmasını, verimli bir çalışma ortamı yaratmasını, organizasyon üyeleri için hedefler belirlemesini, bunları ortaya koymasını ve bu hedeflere ulaşmada üyeleri yönlendirmesini içermektedir. Bu rol, liderin ekibiyle birlikte çalışarak somut sonuçlar elde etmesine olanak tanıyabilir.
- İdareci rol liderin organizasyon içindeki günlük operasyonları yönetmesini, planlama, amaç belirleme gibi süreçlerle beklentileri netleştirmesini, rol ve görevleri tanımlamasını, politikalar üretmesini, sorunları teşhis etmesini, alternatifler üretmesini ve benzeri unsurları içermektedir. Etkili bir şekilde idareci rolünü yerine getirmek iş süreçlerinin düzenli ve verimli bir şekilde işlenmesini sağlayabilir.

- Koordinatör rol organizasyonun sistemli yapısını ve iş akışını sürdürmesi, grubun çabalarını planlaması, organize etmesi, koordine etmesi, farklı departmanlar veya gruplar arasındaki iş birliğini kolaylaştırması ve benzeri öğeleri içermektedir. Bir organizasyon yapısı içerisinde sağlıklı iş akışı, departmanlar arası bilgi paylaşımı, ortak hareket edebilme becerisi bakımından önemlidir.
- Gözlemci rolü liderin çevresindeki değişiklikleri, eğilimleri, fırsatları izlemesi, organizasyon içinde raporları, resmi evrakları sistemli biçimde takip etmesini içermektedir. Böylece bu rol liderin gelecekteki zorluklara hazırlıklı olmasına, stratejik kararlar almasına, projelerin etkili bir şekilde yönetilmesine, organizasyon içinde süreçlerin düzenli ve sağlıklı biçimde işlemesi ve takip edilmesinin sağlanmasına olanak sağlayacaktır.

Bu yönetsel rollerin liderin çok yönlü bir yaklaşımı benimsemesini gerektirdiği söylenebilir. Lider bu roller arasında dengeli bir şekilde hareket ederek, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında daha etkili olabilir. Diğer bir ifadeyle çok çeşitli liderlik rollerini doğru zaman, yer ve koşulda yerine getirebilen, liderlik rollerinin uygulanmasını çeşitlendirebilen liderlerin daha etkili olacağı söylenebilir. Birden fazla rolü gereğince sergileyebilen liderlerin üstleri ve astları tarafından daha yetkin ve güvenilir liderler olarak değerlendirilmesi mümkün olabilir. Öte yandan yönetsel rollerin lider etkililiği üzerindeki etkisinin liderin karşılaştığı durumlara ve organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik gösterebileceğini belirtmekte yarar vardır. Liderin bu yönetsel rolleri duruma göre esnek bir şekilde kullanabilmesi, kültüre, duruma ve koşullara uygun rolleri seçebilmesi ve bu rolleri dengeli bir şekilde yerine getirmesi, başarılı bir liderlik için oldukça önemlidir. Örneğin, günlük operasyonların düzenli bir şekilde yürütülmesi gerekiyorsa idareci rol iş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Organizasyon içindeki ve dışındaki değişimlerin fark edilmesinde, iç işleyiş süreçlerinin takip edilmesinde liderin gözlemci rolü; organizasyon birimleri arasında akıcı iletişim kanalları ve iş birliği oluşturmada liderin koordinatör rolü liderin gelecekteki stratejik kararlarını şekillendirmesine, birimler arasında birlikte iş başarma olgusunu güçlendirerek projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabilir. Organizasyonun veya birimin gideceği yönün belirlenmesi, vizyonun ortaya koyulması ve çalışan çabalarının yönlendirilerek arzu edilen sonuçlara ulaşılabilmesi için liderin üretici rolü

önemli katkı sağlayabilir. Çalışanlar arasında motivasyon ve performans sorunları gibi durumlarda ise liderin danışman rolü takım üyelerine rehberlik ederek onların motive olmalarına yardımcı olabilir.

Şüphesiz liderin bu yönetsel rolleri gerektiği gibi yerine getirebilmesi ve etkili olabilmesi için bazı becerilere sahip olması gerekir. Bu beceriler arasında iletişim becerileri, problem çözme ve karar verme becerisi, gözlem yapma, stratejik düşünme, vizyon sahibi olma, motive edebilme ve motivasyona sahip olma, takım kurma ve yönetme, değişime uyum, dürüstlük, güven verme, kendini ve başkalarını anlayabilme, çalışanlara yol gösterebilme, çatışma yönetimi, bilgi akışını düzenleme, planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrolü sağlama, öğrenmeye açık olma, farklılıklara saygı duyma, kararlılık, farkındalık ve benzeri sayılabilir.



KAYNAKLAR

Adıgüzel Z., (2018), “Öğrenme odaklılığının hizmet sektöründe bulunan çalışanlar üzerindeki etkileriyle birlikte lider etkililiğinin ara değişken etkisinin incelenmesi”, *Business and Management Studies: An International Journal*, 6 (2), 410-429.

Adıgüzel Z., Sönmez Çakır F., (2020), “Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization”, *Sage Open*, 10 (1), 1-14.

Analoui F., Ahmed A. A., Kakabadse N., (2010), “Parameters of managerial effectiveness the case of senior managers in the muscat municipality, Oman”, *Journal of Management Development*, 29 (1), 56-78.

Avolio B. J., Reichard R. J., Hannah S. T., Walumbwa F. O., Chan A., (2009), “A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies”, *The Leadership Quarterly*, 20 (5), 764–784.

Bamel U. K., Rangnekar S., Stokes P., Rastogi R., (2015), “Managerial effectiveness: an Indian experience”, *Journal of Management Development*, 34 (2), 202-225.

Bass, B., Avolio B. J., (2000), *Multifactor Leadership Questionnaire: Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short)*, www.mindgarden.com. Erişim Tarihi: 20.03.2016

Bedeian A. G., Zammuto R. F., (1991), “Organizational Effectiveness” İçinde: “Organizations Theory and Design”, The Dryden Press, USA.

Behrendt P., Matz S., Göritz A. S., (2017), “An integrative model of leadership behavior”, *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 229-244.

Belasen A., Frank N., (2007), “Competing values leadership: quadrant roles and personality traits”, *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (2), 127-143.

Blackwell E. S., (2004), “A Study of the Perceived Leadership Orientations of Selected Leaders and Members of the Corps of Cadets at Texas A&M University Through Application of the Competing Values Framework”, *Doktora Tezi*, Texas A&M University.

Breen H., Dimmock K., Walo M., (2004), “Assessment of tourism and hospitality management competencies: a student perspective”, *New Zealand Tourism and Hospitality Research Konferansı*, Wellington, NZ, 8-10 Aralık.

Brown C. J., (1999), “Towards a strategy for project management implementation”, *South African Journal of Business Management*, 30 (2), 33–38.

Burgelman R. A., Sayles L. R., (2015), "Inside corporate innovation: strategy, structure and managerial skills", *M@n@gement*, 18 (2), 179-185.

Cameron K. S., Quinn R. E., (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework", Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Cameron K. S., Quinn R. E., (2006), "Diagnosing and Changing Organizational Culture", Jossey-Bass.

Chin W. W., (1998), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". İçinde: G. A. Marcoulides, Editör, "Modern Methods for Business Research", Lawrence Erlbaum, 295-336.

Conger J. A., (1999), "Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research", *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.

etin M., (2019), "Güncel Liderlik Kuramları", Nobel Yayınları.

Daft R.L., (2005), "The Leadership Experience", 3. Basım, Thompson South-Western.

Day D. V. (2000), "Leadership development: a review in context", *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.

Day D. V., Chen T. T., Sin H.-P. (2004), "Assessing the burdens of leadership: effects of formal leadership roles on individual performance over time", *Personnel Psychology*, 57 (3), 573-605.

Denison D. R., Hooijberg R., Quinn R. E., (1995), "Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership", *Organization Science*, 6 (5), 524-540.

Duygulu E., ıraklar N., (2009), "Effects of leadership roles on team effectiveness", *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 389-400.

Eren E., (2012), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları.

Eren E., (2016), "Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar", Beta Yayınları.

Fayol H., (1949). "General and Industrial Management", Pitman.

Fikry A. M., Adi W. E., Arie H. A., (2020), "Exploring competing value framework on how professionals' job satisfaction affected by organization culture", *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 3 (99), 126-133.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Govender P., Parumasur S. B., (2010), "Evaluating the roles and competencies that are critical considerations for management development", *South African Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-11.

Gökçe O., Şahin A., (2003), "Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 133-156.

Güney S., (2020), "Liderlik", 3. Baskı, Nobel Yayınları.

Güvenç, B., (1996), "İnsan ve Kültür", 7. Basım, Remzi Kitabevi.

Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt M., (2017), "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", 2. Basım, Sage Publications.

Hales C. P., (1986), "What do managers do? A critical review of the evidence", *Journal of Management Studies*, 23 (1), 88-115.

Hooijberg R., Choi J., (2000), "Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 11 (3), 341-364.

Hooijberg R., Petrock F., (1993), "On cultural change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy", *Human Resource Management*, 32, 29-50.

Igo T., Skitmore M., (2006), "Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework", *Construction Innovation*, 6 (2), 121-139.

Inzerilli G., (1978), "Social change and managerial roles in France and Italy", *International Studies of Management and Organization*, 8 (3), 100-118.

Joseph I. N., Rajendran C., Kamalanabhan T. J., Anantharaman R. N., (1999), "Organizational factors and total quality management an empirical study", *International Journal of Production Research*, 37 (6), 1337-1352.

Karaman M., (2023), "Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi: kavramsal bir çalışma", *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 47-63.

Khan M. S., Khan I., Qureshi Q. A., Ismail H. M., Rauf H., Latif A., Tahir M., (2015), "The styles of leadership: a critical review", *Public Policy and Administration Research*, 5 (3), 87-92.

Kim H. S., Shim S., (2003), "Gender-based approach to the understanding of leadership roles among retail managers", *Human Resource Development Quarterly*, 14 (3), 321-342.

Koçel T., (2020), "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", 18. Baskı, Beta Yayınları.

Kurgun A., Bağıran D., (2013), “Rekabetçi değerler yaklaşımı ile örgütsel etkinliğin belirlenmesinde örgütsel sağlığın rolü: İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (3), 477-510.

Loo R., (1996), “Training in project management: a powerful tool for improving individual and team performance”, Team Performance Management, 2, 6–14.

Lord R. G., Day D. V., Zaccaro S. J., Avolio B. J., Eagly A. H., (2017), “Leadership in applied psychology: three waves of theory and research”, Applied Psychology, (102) 3, 434 – 451.

Lord R. G., Dinh J. E., (2014), “What have we learned that is critical in understanding leadership perceptions and leader-performance relations?”, Industrial and Organizational Psychology, 7 (2), 158–177.

Lowe K. B., Kroeck K. C., Sivasubramaniam N., (1996), “Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature”, Leadership Quarterly, 7, 385-415.

Malik S. H., (2012), “A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: a path-goal approach”, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 6 (2), 357-371.

Malik M. A., Azmat S., (2019), “Leader and leadership: historical development of the terms and critical review of literature”, Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication, Management, 5 (1), 16-32.

Marshall G., (1999), “Sosyoloji Sözlüğü”, (Çeviren. Osman Akınhay, Derya Kömürcü), Bilim ve Sanat Yayınları.

Meek L. M., De Boer H., Goedegebuure L., (2009), “The Changing Nature of Academic Middle Management: A Framework for Analysis”. İçinde: V. Lynn Meek vd., editörler, “The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management”, 225-237, Springer.

Melo R. C., Silva M. J., Parreira P., (2014). “Effective leadership: competing values framework”, Procedia Technology, 16, 921 – 928.

Metts G. A., (2007), “Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs: an empirical analysis of management’s response to industry competitive forces”, Management Research News, 30 (12), 892-914.

Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M., Eligh, L., (2008), “Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage”, 2. Basım, McGraw-Hill Education.

O’Neill D., Vries, J., Comiskey C. M., (2021), “Leadership and community healthcare reform: a study using the Competing Values Framework (CVF)”, Leadership in Health Services, 35 (4), 485-498.

O'Neill R. M., Quinn R. E. (1993), "Applications of the competing values framework", *Journal of Human Resource Management*, 32 (1), 1-7.

Öztürk S., Hazar Ç. M., (2020), "Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli kapsamında kurum kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi", *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, 7 (62), 3559-3568.

Paolillo J. G., (1981), "Manager's self-assessments of managerial roles: the influence of hierarchical level", *Journal of Management*, 7 (1), 43-52.

Parlak B., (1997), "Etkili liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt 1, 114-120, 5-6 Haziran 1997.

Quinn R. E., Hildebrandt H. W., Rogers P. S., Thompson M. P., (1991), "A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts", *Journal of Business Communication*, 28 (3), 213-232.

Quinn R. E., Rohrbaugh J., (1981), "A competing values approach to organizational effectiveness", *A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness Productivity Review*, 5 (2), 122-140, Haziran 1981.

Quinn R. E., Rohrbaugh J., (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", *Journal of Management Science*, 29 (3), 363-377.

Ringle C. M., Becker J. M., Wende S., (2024), "SmartPLS 4" Oststeinbek: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>. Erişim Tarihi: 01.03.2024

Rukh H., Qadeer F., (2018), "Diagnosing culture of public organization utilizing competing values framework: a mixed methods approach", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12 (1), 398-418.

Schein E. H., (1992), "Organizational Culture and Leadership", *Jossey-Bass Business and Management Series*, 2. Basım, John Wiley and Sons Inc.

Stewart R., (1989), "Studies of managerial jobs and behavior: the ways forward", *Journal of Management Studies*, 26 (1), 1-10.

Tabachnick B. G., Fidell L. S., (2019), "Using Multivariate Statistics", 7. Basım, Pearson.

Trivellas P., Dekoulou P., Polychroniou P., Tokakis V., (2021), "Which leadership roles modify employee perceptions of CSR activities? Job satisfaction implications in the case of the tourism industry", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13 (4), 618-636.

Verkerk P., (1990), "Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness: Background and Recent Developments", *OCTO Rapor No: 9002*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven.

Vilkinas T., Cartan G., (1997), “How different are the roles displayed by female and male managers?”, *Women in Management Review*, 12 (4), 129-135.

Vilkinas T., Cartan G., (2006), “The integrated competing values framework: its spatial configuration”, *Journal of Management Development*, 25 (6), 505-521.

Vora M. K., (2004), “Creating employee value in a global economy through participation, motivation and development”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (5-6), 1-11.

Waldman D. A., Galvin B. M., Walumbwa F. O., (2012), “The development of motivation to lead and leader role identity”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20 (2), 156–168.

Yılmaz C., Ergün E., (2008), “Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy”, *Journal of World Business*, 43 (3), 290–306.

Yukl G., (2010), “Leadership in Organizations”, 7. Basım, Pearson.

Yukl G., (2018), “Örgütlerde Liderlik”, Nobel Yayınları.

Zeb A., Akbar F., Hussain K., Safi A., Rabnawaz M., Zeb F., (2021), “The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance”, *Business Process Management Journal*, 27 (2), 658-683.

Zel U., (2012). “Kişilik ve Liderlik”, 3. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık.

ÖZGEÇMİŞ

Elif ŞİMŞEK Kadıköy Anadolu Lisesi'nden 1997 yılında mezun olmuş; 2002 yılında Mimar Sinan Üniversitesi'nden Sosyoloji lisansını almış; 2004 yılında Maltepe Üniversitesi'nde İşletme alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Yüksek lisansını yaptığı yıllarda aynı üniversitede araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. Çalışma hayatına adım attığı 1999 yılından itibaren çeşitli dönemlerde farklı görevler yürüttüğü Marmara Eğitim Kurumları'nda 2005 yılından itibaren Genel Müdür olarak görev almış ve halen bu görevi sürdürmektedir.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Ergün E., Şimşek E., Özgeldi M., Yıldırım E., (2024), “The relationship between managerial leadership roles and leader effectiveness within the framework of competitive values- competitive value frameworks: the case of a foundation university”, Journal of Global Strategic Management, 18 (1).

Haziran 2024 tarihinde yayınlanacaktır. Kabul yazısı devamındadır.





Dear Colleagues Dr. Ercan Ergün, Elif Şimşek, Dr. Mürşide Özgeldi and Eda Yıldırım

Your paper titled as” **THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERIAL LEADERSHIP ROLES AND LEADER EFFECTIVENESS WITHIN THE FRAMEWORK OF COMPETITIVE VALUES-COMPETITIVE VALUE FRAMEWORKS : THE CASE OF A FOUNDATION UNIVERSITY**” submitted for consideration to Journal of Global Strategic Management, has been processed utilizing a two person referee blind process and upon their recommendation your paper has been accepted for publication. in the Journal of Global Strategic Management, Vol 18, Number 1, June 2024. Your paper will be published.

The Journal, Journal of Global Strategic Management, is a refereed academic journal that publishes the scientific research findings in their field. The ISSN number issued by Ministry of Tourism and Culture-Republic of Türkiye. The Journal is accepted for listing in Cabell’s Directory, GIF; ASOS index, Global Impact Factor, Google Scholar, and EBSCO Publishing, Inc.

Sincerely,

Prof. Dr. Cemal Zehir

Editor in Chief

Journal of Global Strategic Management



EKLER

Ek-A: Tez Çalışmasında Kullanılan Anket

Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında hazırlanan bir Doktora tezinde kullanılacak bu ölçek akademik yöneticilerin liderlik rollerinin lider ve organizasyon etkililiği üzerindeki etkisini ve organizasyon kültürünün bu ilişkideki rolünü değerlendirebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeleri çalıştığınız üniversitede var olan duruma ilişkin görüşleriniz doğrultusunda yanıtlamanızı rica ederiz. Görüşleriniz araştırmamız için son derece önemli olacaktır. Bu bakımdan ayırdığınız zaman ve verdiğiniz destek için şimdiden teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız
2. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
3. Medeni Haliniz: Evli Bekar
4. Akademik Unvanınız:
5. Bu meslekte kaç yıllık tecrübeniz var?
6. Görevli olduğunuz Üniversite: Devlet Üniversitesi Vakıf Üniversitesi
7. Kaç yıldır bu üniversitede görev yapıyorsunuz?
8. Hangi Fakülte / Enstitü / Yüksekokulda görevlisiniz?
9. Çalışmakta olduğunuz Fakülte / Enstitü / Yüksekokuldaki göreviniz:

Okutman	
Araştırma Görevlisi	
Öğretim Görevlisi	
Öğretim Üyesi	
Bölüm / Birim / Program Başkanı	
Dekan / Müdür	
Memur	
Diğer:	

10. LİDERLİK ROLLERİ. Çalışmakta olduğunuz üniversitedeki alt, orta ve üst kademe akademik yöneticilerin liderlik rollerini aşağıdaki ifadeler aracılığıyla değerlendirmenizi rica ederiz. **Değerlendirmenizi (1) Bölüm / Birim / Program Başkanı bağlamında, (2) Fakülte Dekanı veya Enstitü / Yüksekokul Müdürü bağlamında ve son olarak (3) Rektörlük bağlamında düşünerek yapınız.** İfadelere **"1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamıyla Katılıyorum"** seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıt verebilirsiniz.

		(1) BÖLÜM/BİRİM PROGRAM BAŞKANI					(2) FAKÜLTE/ENSTİTÜ YÜKSEKOKUL DEKAN/MÜDÜR					(3) REKTÖRLÜK				
10.1	Yöneticimiz görüş birliğine ulaşmayı kolaylaştırır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.2	Yöneticimiz kararlara katılımı teşvik eder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.3	Yöneticimiz astlarını fikirlerini paylaşmaları için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.4	Yöneticimiz grubunun üyeleri arasında takım çalışması inşa eder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.5	Yöneticimiz astlarının kişisel problemlerini dinler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.6	Yöneticimiz astlarıyla ilgilenirken ilgi gösterir ve empati kurar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.7	Yöneticimiz her bireye hassas ve duyarlı bir şekilde davranır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.8	Yöneticimiz astlarının ihtiyaçlarına ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.9	Yöneticimiz yaratıcı fikirler üretir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.10	Yöneticimiz yeni kavramlara açıktır, yeni prosedürler dener.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.11	Yöneticimiz problemlere akıllıca ve yaratıcı çözümler üretir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.12	Yöneticimiz potansiyel iyileştirme ve yenilikleri araştırır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.13	Yöneticimiz organizasyonda alt seviyelerde meydana gelen gelişmeleri üst seviyelere aktarır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.14	Yöneticimiz üst seviyelerde verilen kararları etkiler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.15	Yöneticimiz üst seviyelerdeki yöneticilere ulaşabilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.16	Yöneticimiz üstlere yeni fikirleri ikna edici bir şekilde sunar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.17	Yöneticimiz sonuç odaklıdır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.18	Yöneticimiz grubunun belirlenmiş hedeflere ulaşmasını sağlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.19	Yöneticimiz grubu hedeflere ulaşması için zorlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.20	Yöneticimiz belirlenmiş amaçlara ulaşmaya önem verir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.21	Yöneticimiz astların sorumluluk alanlarını tanımlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.22	Yöneticimiz grubun nereye gittiğini herkesin bilmesini sağlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.23	Yöneticimiz grubu için net hedefler belirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.24	Yöneticimiz öncelikleri ve gidilecek yönü belirginleştirir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.25	Yöneticimiz günlük işlerde süreklilik sağlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.26	Yöneticimiz görevlerin tamamlanmasında karşılaşılan karışıklıkları en aza indirger.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.27	Yöneticimiz grubunda olup bitenin kaydını tutar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.28	Yöneticimiz grupta düzen duygusu uyandırır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.29	Yöneticimiz detaylı raporları dikkatlice inceler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.30	Yöneticimiz tutarsızlıkları görebilmek için kayıt ve raporları kıyaslar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.31	Yöneticimiz teknik bilgilerle çalışır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.32	Yöneticimiz yazılı plan ve takvimleri analiz eder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

11. LİDER ETKİLİLİĞİ. Çalışmakta olduğunuz üniversitedeki alt, orta ve üst kademe akademik yöneticilerin lider etkililiğini aşağıdaki ifadeler aracılığıyla değerlendirmenizi rica ederiz. **Değerlendirmenizi (1) Bölüm / Birim / Program Başkanı bağlamında, (2) Fakülte Dekanı veya Enstitü / Yüksekokul Müdürü bağlamında ve son olarak (3) Rektörlük bağlamında düşünerek yapınız. İfadelere "1=Yetersiz, 2=Ortalamanın Altı, 3=Ortalama, 4=Ortalamanın Üstü, 5=Yüksek" seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıt verebilirsiniz.**

		(1)					(2)					(3)				
		BÖLÜM/BİRİM PROGRAM					FAKÜLTE/ENSTİTÜ YÜKSEKOKUL					REKTÖRLÜK				
		BAŞKANI					DEKAN/MÜDÜR					REKTÖRLÜK				
11.1	Yöneticinizin emsallerine kıyasla ne ölçüde iyi olduğu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.2	Yöneticinizin örnek teşkil etmedeki başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.3	Yöneticinizin aldığı kararların astlar tarafından ne ölçüde benimsendiği.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.4	Yöneticinizin sözlü ve yazılı iletişim kurma başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.5	Yöneticinizin astları ile olan sosyal ilişkilerinde başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.6	Yöneticinizin astları üzerindeki etki düzeyi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.7	Yöneticinizin doğru ve yerinde kararlar verme başarısı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.8	Yöneticinizin problemleri teşhis etme ve çözüm üretmede başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.9	Yöneticinizin vizyon ortaya koyma ve astlarını bu doğrultuda yönlendirme başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.10	Yöneticinizin iş birliği ve dayanışma ortamı oluşturması.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.11	Yöneticinizin birimini ve kurumunu temsil etme düzeyi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.12	Yöneticinizin bilgi ve tecrübesini paylaşması.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.13	Yöneticinizin çabalarını takdir etmesi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.14	Yöneticinizin değişen koşullara uyum sağlama ve koşulları yönetme yeteneği.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.15	Yöneticinizin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olması.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.16	Yöneticinizin nezaketle emir ve kumanda edebilmesi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.17	Yöneticinizin ahlaki davranış ve sosyal adaleti tesis etmesi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.18	Yöneticinizin görev bağlılığı inşa etmesi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.19	Yöneticinizin amaç, hedef ve strateji belirleme ve gerçekleştirme başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.20	Yöneticinizin faaliyetleri organize ve koordine etmesi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.21	Yöneticinizin ortak kimliği güçlendirmesi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.22	Yöneticinizin ortak öğrenmeyi teşvik etmesi ve kolaylaştırması.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.23	Yöneticinizin gerekli kaynakları ve desteği temin etmesi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.24	Yöneticinizin astlarını geliştirmesi ve güçlendirmesi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.25	Yöneticinizin olayların anlamını yorumlamaya yardımcı olması.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.26	Yöneticinizin zamanı etkili kullanma ve yönetme başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.27	Yöneticinizden duyduğunuz memnuniyet düzeyi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.28	Yöneticiniz ile gelecekte de çalışmaya devam etme isteğiniz.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.29	Yöneticinizin liderlik rolleri sergilemedeki başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.30	Yöneticinizin genel yönetsel (idari görev ve sorumlulukları yerine getirmede) başarısı.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

12. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ. Çalışmakta olduğunuz üniversitenin mevcut kültürel yapısını aşağıdaki ifadeler aracılığıyla değerlendirmenizi rica ederiz.

İfadelere **"1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamıyla Katılıyorum"** seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıt verebilirsiniz

12.1	Bu üniversitenin atmosferi oldukça sıcaktır. Büyük bir aileye benzer. İnsanlar pek çok şey paylaşır.	1	2	3	4	5
12.2	Bu üniversitede yöneticilerin liderliği genellikle danışman, kolaylaştırıcı, yol gösterici tarzdadır.	1	2	3	4	5
12.3	Bu üniversitede takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık yönetim tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
12.4	Bu üniversiteyi bir arada tutan unsur bağlılık ve dayanışmadır.	1	2	3	4	5
12.5	Bu üniversitede insan kaynağının gelişimine önem verilir. Yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılım hakimdir.	1	2	3	4	5
12.6	Bu üniversitede başarı insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insanlara ilgi temelinde tanımlanmaktadır.	1	2	3	4	5
12.7	Bu üniversite dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar risk almaya isteklidir.	1	2	3	4	5
12.8	Bu üniversitede yöneticiler girişimcilikte, yenilik yapmada ve risk almada çalışanlara öncüdür.	1	2	3	4	5
12.9	Bu üniversitede özgür hareket etme, bireysellik, kişisel risk alma ve yenilikçilik yönetim tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
12.10	Bu üniversiteyi bir arada tutan unsur yenilikçilik ve gelişime duyulan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
12.11	Bu üniversitede yeni kaynaklar elde etme, karşılaşılan zorlukları aşma önemsenmektedir. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar aramak değerlidir.	1	2	3	4	5
12.12	Bu üniversitede başarı kriteri en yeni ve/ya orijinal ürünleri ortaya koymaktır. Öncü ve yenilikçi ürünler önemlidir.	1	2	3	4	5
12.13	Bu üniversite sonuç odaklıdır ve burada asıl önemli olan işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabete ve başarıya yönlendirilir.	1	2	3	4	5
12.14	Bu üniversitede yöneticilerin liderliği genellikle ciddi, sistemli, agresif, sonuçlu odaklı tarzdadır.	1	2	3	4	5
12.15	Bu üniversitedeki yönetim tarzı zorlayıcı rekabetçiliği ve başarılı sonuç almayı destekler.	1	2	3	4	5
12.16	Bu üniversite önemli olan görev, amaç ve hedeflerin ne olursa olsun başarılmasıdır. Sıkı, sert mücadele etme ve kazanmaya değer verilir.	1	2	3	4	5
12.17	Bu üniversitede rekabetçi hareketler ve başarıya ulaşma önemsenmektedir. Hedeflere ulaşmak, büyümek, hizmet alanlarını genişletmek önemlidir.	1	2	3	4	5
12.18	Bu üniversitede başarı sıkı rekabet üzerine kurulmuştur. Çalışanlar arasında hizmet sunmada kıyasıya bir yarış vardır.	1	2	3	4	5
12.19	Bu üniversite resmi kural ve prosedürleri olan bir yapıya sahiptir. İnsanların ne yapacağını bu resmi prosedürler belirler.	1	2	3	4	5
12.20	Bu üniversitede yöneticilerin liderliği koordine etme, organize etme, işlerin önceden belirlenmiş şekilde devamını sağlama yönündedir.	1	2	3	4	5
12.21	Bu üniversitedeki yönetim tarzı çalışanlara kendini güvende hissettiren, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıran, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.	1	2	3	4	5
12.22	Bu üniversiteyi bir arada tutan unsur resmi kurallar ve süreçlerdir. İyi ve hatasız işleyen bir organizasyon sağlamak ve korumak önemlidir.	1	2	3	4	5
12.23	Bu üniversitede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin kontrollü, rutin ve sorunsuz yürümesi önemlidir.	1	2	3	4	5
12.24	Bu üniversitede başarı işlerin koordinasyon içinde, remi kural ve prosedürlere uygun yapılmasıdır. Adil görev dağılımı, zamanı iyi kullanma, az kaynakla çok iş başarma önemlidir.	1	2	3	4	5

13. ORGANİZASYON ETKİLİLİĞİ. Çalışmakta olduğunuz üniversitenin etkililiğini aşağıdaki ifadeler aracılığıyla değerlendirmenizi rica ederiz. İfadelere “1=Yetersiz, 2=Ortalamanın Altı, 3=Ortalama, 4=Ortalamanın Üstü, 5=Yüksek” seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıt verebilirsiniz.

Üniversitenin Eğitim- Öğretim Çalışmaları							
13.1	Bu üniversitedeki eğitim öğretim faaliyetlerinin kalitesi.		1	2	3	4	5
13.2	Bu üniversitedeki akademik kadronun niteliği.		1	2	3	4	5
13.3	Bu üniversitenin öğrenci profilini oluşturan öğrencilerin niteliği.		1	2	3	4	5
13.4	Bu üniversitede yürütülen akademik programların sayısı ve içeriği.		1	2	3	4	5
13.5	Bu üniversitede verilen eğitim- öğretimin güncel koşul ve ihtiyaçlara cevap verebilirliği.		1	2	3	4	5
13.6	Bu üniversitenin meslek yeterliliklerini kazandırmadaki başarısı.		1	2	3	4	5
Üniversitenin Bilimsel Çalışmaları							
13.7	Bu üniversitede gerçekleştirilen bilimsel yayın/sanatsal faaliyetlerin sayısı ve niteliği.		1	2	3	4	5
13.8	Bu üniversitede gerçekleştirilen özgün eser (telif hakkı, patent vb.) sayısı.		1	2	3	4	5
13.9	Bu üniversite üyelerinin aldığı ulusal ve uluslararası bilim/sanat ödülleri sayısı.		1	2	3	4	5
13.10	Bu üniversitenin bilimsel ve teknolojik yetkinlik düzeyi.		1	2	3	4	5
13.11	Bu üniversite akademik personelinin bilimsel araştırma ve nitelikli eser üretme için teşviki.		1	2	3	4	5
13.12	Bu üniversitede disiplinler arası araştırma ve çalışmalara imkân sağlanması.		1	2	3	4	5
Üniversitenin Çevresine ve Topluma Yönelik Çalışmaları							
13.13	Bu üniversitenin çevre ve topluma yönelik eğitim/kültür/sanat faaliyetleri.		1	2	3	4	5
13.14	Bu üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde diğer üniversiteler ile ilişkileri.		1	2	3	4	5
13.15	Bu üniversitenin dış paydaşları (Kamu/Özel/Sivil Toplum kuruluşları) ile ilişkileri.		1	2	3	4	5
13.16	Bu üniversitenin yakın çevre ve bölgesine yönelik bilimsel ve uygulamalı çalışmaları.		1	2	3	4	5
13.17	Bu üniversitede üretilen bilginin çevre ve toplum ile paylaşılması.		1	2	3	4	5
13.18	Bu üniversite bünyesinde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sayı ve niteliği.		1	2	3	4	5
Genel Memnuniyet							
13.19	Öğrencilerin üniversiteden duyduğu memnuniyet düzeyi.		1	2	3	4	5
13.20	Çalışanların üniversiteden duyduğu memnuniyet düzeyi.		1	2	3	4	5