

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN PROJE BAŞARISINA
ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Şerafettin BAŞ

İstanbul
Ağustos-2023

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN PROJE BAŞARISINA
ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Şerafettin BAŞ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR

İstanbul
Ağustos-2023

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında
DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR (İmza)

Üye Doç. Dr. Özgür KÖKALAN (İmza)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Haşmet GÖKIRMAK (İmza)

Üye Doç. Dr. Rümeysa BİLGİN (İmza)

Üye Doç. Dr. Mertcan TAŞÇIOĞLU (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Şerafettin BAŞ

ÖN SÖZ

Günümüzde hızla yaşanan ekonomik ve sosyal değişimler örgütler için yoğun rekabet ortamı olmaktadır. Bu rekabet ortamında örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için kurumsal yapılarını ve üretim biçimlerini değişen koşullara ve paydaş taleplerine göre geliştirmek zorundadır. Bu doğrultuda örgütlerde proje tabanlı yapılanmalar yaygınlaşmış ve proje yönetimi, günümüzde örgütlerin kullandıkları önemli bir araç ve yönetim unsuru haline gelmiştir. Ancak genel olarak, yapılan projelerin başarı düzeyi arzu edilen seviyede olmadığından, “proje başarısı” ve “proje başarısını etkileyen faktörlere” yönelik bilimsel çalışmalar araştırmacı ve uygulayıcılar için önemini korumaktadır. Bu araştırma bu ihtiyaç doğrultusunda yapılmıştır.

Çalışmanın planlama ve uygulamasında yapıcı bir yaklaşımla destek veren, yönlendiren değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Canser Bilir’e ve izleme jürisindeki hocalarıma şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmaya katılarak görüşlerini paylaşan, kamu ve özel sektör kuruluşlarında, Sivil Toplum Kuruluşlarında ve Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde görev yapan proje uzman ve yöneticilerine, üniversitelerimizdeki kıymetli araştırmacı ve akademisyenlerimize de teşekkür ediyorum.

Son olarak yoğun hazırlık ve çalışma sürecinde anlayış gösteren ve destek veren sevgili aileme minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Şerafettin BAŞ

ÖZET

DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN PROJE BAŞARISINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ

Şerafettin BAŞ

Doktora, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR

Ağustos, 2023- 188 +XIV Sayfa

Günümüzde proje yönetimi uygulamalarının artan önemine rağmen proje başarı oranlarının istenen seviyelerden çok uzak olması, proje başarısına etki eden temel faktörler arasındaki ilişkilerin test edilmesi ihtiyacını doğurmuş ve bu çalışmanın ortaya çıkış noktasını oluşturmuştur.

Tamamlanmış en az bir projede farklı düzeylerde görev almış, proje deneyimi olan 401 katılımcıdan elde edilen verilerle yapılan bu çalışmada değişim odaklı liderlik, proje başarısı, klan adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki etkisinde, etki düzeyine göre sırasıyla hiyerarşi, klan ve adhokrasi kültürlerinin anlamlı düzeyde aracılık etkisi olduğu ancak pazar kültürünün proje başarısı üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Literatürdeki çalışmalarla uyumlu şekilde, değişim odaklı liderliğin hem proje başarısını olumlu yönde ve yüksek düzeyde etkilediği hem de klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin her biri ile arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada ayrıca hiyerarşi türü örgüt kültürü ile klan kültürünün proje başarısıyla doğrudan ilişkili olduğu, ancak hiyerarşi türü örgüt kültürünün etkisinin daha fazla olduğu sonucu bulunmuştur. Adhokrasi türü örgüt kültürünün proje başarısı olumsuz yönde etkilediği ve pazar türü örgüt kültürünün proje başarısına anlamlı bir katkısının olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Proje, Proje Başarısı, Proje Başarı Faktörleri, Liderlik, Liderlik Türleri, Değişim Odaklı Liderlik, Kültür, Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Türleri.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF CHANGE-ORIENTED LEADERSHIP ON PROJECT SUCCESS

Şerafettin BAŞ

Ph. D., Business Management

Supervisor: Dr. Canser BILIR

August, 2023- 188+XIV Pages

Despite the increasing importance of project management practices today, the fact that project success rates are far from the desired levels has created the need to test the relationships between the primary factors affecting project performance and formed this study's emergence point.

Based on the data from 401 project managers and experts, we examined the relationships between change-oriented leadership, project success, clan, adhocracy, market, and hierarchy-type organizational cultures with structural equation modeling. The results show that the effect of change-oriented leadership on project success is significantly mediated by hierarchy, clan, and adhocracy cultures, depending on the influence level. However, the market culture does not directly or indirectly affect project success.

Consistent with the studies in the literature, the research findings show that change-oriented leadership positively and highly affects the project's success. A positive and robust relationship exists between each clan, adhocracy, market and hierarchy-type organizational culture, and change-oriented leadership. Hierarchy-type organizational culture and clan culture are directly related to project success. However, the effect of hierarchy-type organizational culture is higher than clan type. Another finding is that the adhocracy-type organizational culture affects the project's success negatively, and the market-type organizational culture does not significantly contribute to its success.

Keywords: Project, Project Success, Project Success Factors, Leadership, Leadership Types, Change-Oriented Leadership, Culture, Organizational Culture, Organizational Culture Types.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi ve Özgünlüğü.....	4
1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.6. Araştırma Yöntemi.....	8

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE BAŞARISI, LİDERLİK ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	8
2.1. Proje ve Proje Yönetimi	9
2.2. Proje Başarısı ve Kritik Başarı Faktörleri	11

2.3. Liderlik	24
2.3.1. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar	26
2.4. Liderlik Teori ve Yaklaşımları.....	29
2.4.1. Özellikler Kuramı	30
2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	32
2.4.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	33
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı	34
2.4.2.3. Yönetim Tarzı Matriksi	35
2.4.2.4. X ve Y Kuramları	36
2.4.2.5. Sistem Dört Modeli (Yönetim Sistemleri Yaklaşımı)	37
2.4.2.6. Güç Kullanım Biçimlerine Göre Liderlik Türleri	38
2.4.3. Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Kuramları	40
2.4.3.1. Etkin Liderlik Kuramı	42
2.4.3.2. Amaç-Yol Kuramı	43
2.4.3.3. Liderlik Doğrultusu Teorisi	45
2.4.3.4. Yaşam Eğrisi (Olgunluk Modeli) Kuramı	46
2.4.3.5. Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	48
2.4.3.6. Karar Ağacı Modeli.....	50
2.4.3.7. Yatay İlişki Kuramı	50
2.4.4. Liderlik Teorilerindeki Yeni Yaklaşımlar.....	51
2.4.4.1. Karizmatik Liderlik	51
2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik	53
2.4.4.3. Dönüşümcü Liderlik	55
2.4.5. Yukl Liderlik Davranış Taksonomisi.....	60
2.5. Kültür, Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları	63

2.5.1. Örgüt Kültürünün Önemi ve Özellikleri	68
2.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Aktarılması ve Yaşatılması.....	71
2.6. Örgüt Kültürü Modelleri	73
2.6.1. Parsons Modeli	73
2.6.2. Schein Modeli	75
2.6.3. Ouchi'nin Z Teorisi.....	76
2.6.4. Peters ve Waterman Mükemmel Örgüt Tipi Modeli	78
2.6.5. Deal ve Kennedy Modeli... ..	79
2.6.6. Handy Kültür Tipleri.....	81
2.6.7. Denison Modeli	82
2.6.8. Goffee ve Jones Durumsallık Çerçevesi	83
2.6.9. Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı	84
2.6.10. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli.....	85
2.6.11. Killman Modeli	86
2.6.12. Rekabet Eden Değerler Modeli.....	87
2.6.12.1. Klan Kültürü.....	88
2.6.12.2. Adhokrasi Kültürü	89
2.6.12.3. Pazar Kültürü.....	90
2.6.12.4 Hiyerarşi Kültürü.....	91
2.7. Proje Başarısı ve Liderlik İlişkisi	92
2.8. Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi	101
2.9. Proje Başarısı ve Örgüt Kültürü İlişkisi	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

“DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN PROJE BAŞARINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ”NE İLİŞKİN ARAŞTIRMA.....109

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	109
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	111
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	113
3.3.1. Liderlik Türleri Ölçeği	114
3.3.2. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği	115
3.3.3. Proje Başarı Ölçeği	116
3.4. Örneklemeye İlişkin Açıklayıcı İstatistikler	117
3.5. Temel İstatistikler.....	121
3.5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları	123
3.3.2. Kısmi Korelasyon Analiz Sonuçları	125
3.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	129
3.6.1. Ölçüm Modelleri	129
3.6.1.1. Değişim Odaklı Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli.....	130
3.6.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Ölçüm Modeli	132
3.6.1.3. Proje Başarısı Ölçeği Ölçüm Modeli.....	135
3.6.2. Yapısal Eşitlik Modeli ve Yol Analizi	137
3.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	145
3.6.3.1. Doğrudan Etkiyi Ele Alan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	145
3.6.3.2. Aracılık Etkisini Ele Alan Hipotezlerin Test Edilmesi	149
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	161
KAYNAKÇA	165
EKLER.....	180
ÖZGEÇMİŞ.....	188

TABLÖLAR LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 2.1: Kritik Başarı Faktörleri.....	13
Tablo 2.2: Kritik Başarı Faktörleri ve Temel Önlemler.....	19
Tablo 2.3: Lider Davranışları ve Özellikleri.....	37
Tablo 2.4: Karizmatik Liderin Temel Özellikleri.....	52
Tablo 2.5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Özellikleri.....	57
Tablo 2.6: Lider Davranışının Hiyerarşik Taksonomisi.	61
Tablo 2.7: Yukl Lider Davranış Taksonomileri.....	62
Tablo 2.8: Japon ve Amerikan Toplumlarının Ana Değer Yargılarına Göre Karşılaştırılması.....	77
Tablo 2.9: Ouchi'nin Örgüt Kültür Türleri.....	78
Tablo 2.10: Mükemmel Örgütlerin Ortak Özellikleri.....	78
Tablo 2.11: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri.....	81
Tablo 2.12: Handy'nin Kültür Türleri ve Özellikleri.....	81
Tablo 2.13: Goffee ve Jones Tarafından Tanımlanan Örgüt Kültürü Tipleri.....	84
Tablo 2.14: Proje Liderinin Özellikleri ve Beceri Setleri.....	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 3.1: Değişim Odaklı Liderlik Ölçeği Kod ve İfadeleri.....	114
Tablo 3.2: Örgüt Kültürü Ölçeği Kod ve İfadeleri.....	115
Tablo 3.3: Proje Başarı Ölçeği Kod ve İfadeleri.....	117
Tablo 3.4: Örnekleme İlişkin İstatistikler.....	118
Tablo 3.5: Katılımcıların Değişim Odaklı Liderlik Hakkındaki Değerlendirme İstatistikleri.....	121
Tablo 3.6: Korelasyon Katsayıları.....	123
Tablo 3.7: Değişim Odaklı Liderlik ile Örgüt Kültürü ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	123
Tablo 3.8: Değişim Odaklı Liderlik ve Proje Başarısı Arasındaki İlişki.....	124

Tablo 3.9: Proje Başarısı ile Örgüt Kültür Türleri Arasındaki İlişki.....	125
Tablo 3.10: Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Türü Örgüt Kültürleri Kontrol Edildiğinde Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişki.....	126
Tablo 3.11: Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Kontrol Edildiğinde Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Türü Örgüt Kültürleri ile Proje Başarısı Arasındaki İlişki.....	128
Tablo 3.12: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	130
Tablo 3.13: Değişim Odaklı Liderlik Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	131
Tablo 3.14: Değişim Odaklı Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları.....	132
Tablo 3.15: Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ölçek Güvenirlik Analiz Sonuçları... ..	133
Tablo 3.16: Örgüt Kültürü Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları.....	134
Tablo 3.17: Proje Başarısı Ölçeği Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	135
Tablo 3.18: Proje Başarısı Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları.....	137
Tablo 3.19: Yapısal Eşitlik Modeli İlk Ölçüm Sonuçları.....	139
Tablo 3.20: Yapısal Eşitlik Modeli Nihai Sonuçları	142
Tablo 3.21: Doğrudan İlişki Hipotezi Sonuçları.....	146
Tablo 3.22: Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Doğrudan Etkisi Ölçüm Sonuçları.....	151
Tablo 3.23: Klan Tipi Örgüt Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi Ölçüm Sonuçları.....	152
Tablo 3.24: Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Etkisinde Klan Tipi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi Sobel Testi Sonucu.....	153
Tablo 3.25: Adhokrasi Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi Ölçüm Sonuçları.....	154
Tablo 3.26: Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Etkisinde Adhokrasi Kültürünün Aracı Etkisi Sobel Testi Sonucu.....	155
Tablo 3.27: Hiyerarşi Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi Ölçüm Sonuçları.....	157
Tablo 3.28: Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Etkisinde Hiyerarşi Kültürünün Aracı Etkisi Sobel Testi Sonucu.....	158
Tablo 3.29: Araştırma Aracı Etki Analiz Sonuçları.....	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı.....	33
Şekil 2.2: Yönetim Tarzı / Biçimi Matriksi.....	35
Şekil 2.3: Liderlik Davranışına Etki Eden Değişkenler.....	41
Şekil 2.4: Durumsal Faktörler.....	43
Şekil 2.5: Yol Amaç Modeli Şeması.....	44
Şekil 2.6: Aşamalı Olarak Farklılaşan Liderlik Serisi Modeli.....	46
Şekil 2.7: Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Kuramı Modeli.....	47
Şekil 2.8: Blake ve Mouton'un Lider Davranış Tipleri.....	49
Şekil 2.9: Dönüşümcü Liderlik.....	60
Şekil 2.10: Örgüt Kültürün Oluşumu ve Sürdürülmesi.....	73
Şekil 2.11: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları.....	74
Şekil 2.12: Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli.....	80
Şekil 2.13: Goffee ve Jones'un Geliştirdiği Kültür Küpü.....	83
Şekil 2.14: Johnson ve Scholes Kültürel Ağ Modeli.....	85
Şekil 2.15: Rekabetçi Değerler Çerçevesi.....	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	109
Şekil 3.2: Araştırma Hipotezleri.....	110
Şekil 3.3: Değişim Odaklı Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli.....	131
Şekil 3.4: Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Ölçüm Modeli.....	133
Şekil 3.5: Proje Başarısı Ölçeği Ölçüm Modeli.....	136
Şekil 3.6: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi 1.....	138

Şekil 3.7: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi 2.....	141
Şekil 3.8: Aracı Etki Modeli.....	150
Şekil 3.9: Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki Doğrudan İlişki...	151
Şekil 3.10: Klan Kültürü Aracılık Etkisi.....	152
Şekil 3.11: Adhokrasi Kültürü Aracılık Etkisi.....	154
Şekil 3.12: Hiyerarşi Kültürü Aracılık Etkisi.....	156



KISALTMALAR LİSTESİ

PBF	: Proje Başarı Faktörleri
KBF	: Kritik Başarı Faktörleri
DOL	: Değişim Odaklı Liderlik
PB	: Proje Başarısı
KK	: Klan Kültürü
AK	: Adhokrasi Kültürü
PK	: Pazar Kültürü
HK	: Hiyerarşi Kültürü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
AMOS	: Bilimsel Araştırma İstatistik Analiz Programı
SPSS	: Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Analiz Programı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
ÜSİ	: Üniversite-Sanayi İşbirliği
AB	: Avrupa Birliği
BAP	: Bilimsel Araştırma Projesi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
YÖKSİS	: Yükseköğretim Bilgi Sistemi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Belirsizliklerin arttığı, pazarların bölünüp çoğaldığı, ürün ve hizmetlerin kullanım ömrünün kısaldığı, müşteri ve paydaşların düşük fiyata ve kısa zamanda teslim edilecek kaliteli mal ve hizmet talep etmeye başladığı, talebin kişiye özel üretilmiş ürün ve hizmetlere doğru evrildiği, hızla değişen ve tahmin edilemeyen isteklerin olduğu günümüz dünyasındaki rekabet ortamında, örgütler geri kalmamak ve varlığını sürdürebilmek için, ürün, hizmet ve iş süreçlerinin kalitesini artırarak içinde bulundukları pazarın ve paydaşların taleplerine hızla cevap vermeleri ve doğru yatırımlarla verimliliklerini sürekli artırmalıdır. Ancak geleneksel örgütsel yapılar, alışılmış yöntem ve uygulamalarla bu gerekliliklerin başarılmasında zorluklar yaşamaktadır. Aşırı bürokratik yapıları nedeniyle pazarda ve çevrede hızlı yaşanan değişimlere ve yeni koşullara uyum sağlamak ve cevap vermekte yetersiz ve geç kalan klasik örgüt yapıları artık örgüt içinde ya da dışında oluşan değişimlere çok daha hızlı bir şekilde tepki verebilen proje tipi gibi geçici yönetsel yapılarla yer değiştirmektedir (Kerzner, 2009). Hızlı değişimlerin ve yüksek rekabetin yaşandığı bir ortamda örgütler, bahsedilen değişikliklerin üstesinden gelmek ve kendilerini yeni pazarlara, paydaş gereksinim ve taleplerine göre ayarlamak için gerekli riskleri öngörüp önceden harekete geçirecek yetenekler geliştirmek zorundadır (Dunford ve diğerleri, 2013; Saeed, Jiao, Zahid, Tabassum ve Nauman, 2020). İşte günümüzde örgütlerin yukarıda açıklanan çevresel etkenler doğrultusunda belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmak için yaralandıkları önemli araçlardan ve öğelerden biri proje yönetimidir. Bakker (2010)'de günümüzde proje yönetiminin örgütsel stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için yararlanılan stratejik nitelikte önemli yönetim aracı olduğunu ifade etmektedir. Geçici sistemler olarak adlandırılan, karmaşık ve kısmen benzersiz görevlerin yerine getirilmesinde yönetsel esneklik ile kaynakları ve yetenekleri harekete geçirme fırsatı sağlayan (Lundin ve Söderholm, 1995); (Manning ve Sydow, 2011) projeler de, endüstriler arasında ekonomik faaliyetleri organize etmenin giderek daha önemli bir biçimi haline gelmiş unsurlardır (Whitley, 2006).

Projelerin başarıya ulaşmasını etkileyen temel etkenlerden biri liderin sergilediği liderlik biçimi, diğeri de örgütte benimsenmiş olan kültürdür. Schein (1990)'e göre liderlik ve kültür birbirini ile ilişkili kavramlardır. Liderler kültürün oluşmasını sağlayan

en önemli kimseler arasında iken, örgütte hâkim olan kültür de kabul görececek liderlik tarzını belirlemektedir. Literatürde birbiri ile ilişkili olduğu gösterilen bu iki kavramın proje başarısı üzerindeki etkileri bu çalışma kapsamında araştırılmıştır.

Liderlik, belirli şartlarda bir araya gelmiş olan kişileri, bir vizyona ulaşmak, ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için değişimler yoluyla etkileme süreci (Ertürk, 2013; Lussier & Achua, 2010), yetenek ve bilgilerin toplamı (Eren, 2010) olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, lider örgütü genel amaçlara ve proje hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak kişileri etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu anlamda lider bir örgütün ve örgüt içinde gerçekleştirilen proje ve faaliyetlerin başarıya ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Projelerin başarıya ulaşmasına etki eden bir diğer etken örgütte hâkim olan kültürdür. Örgüt kültürü çalışanların duygularına, söz ve davranışlarına etki etmekte bu da dolaylı olarak iş, proje ve kurumsal performans sonuçlarına yansımaktadır. Dolayısıyla bir örgütte var olan yerleşik kültür hem çalışanların hem yöneticilerin davranışlarını şekillendirirken; liderin sergilediği liderlik türü de uzun vadede örgüt kültürüne sirayet edebilmekte ve projelerin performansına etki etmektedir. Örgütteki mevcut kültürel yapı hem yönetim ve liderlik anlayışına hem de proje sonuçlarına dolaylı veya direkt etki edebilmektedir. Çünkü hem lider hem de projeyi yürüten ekip, içinde bulundukları örgüt kültürünün etkisi altında kalmaktadırlar.

Değişim odaklı liderlik tarzının proje sonuçlarına etkisinde örgüt kültürünün bir aracılık etkisi olup olmadığını incelediğimiz bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın özetle tanıtıldığı giriş bölümünde, tezin konusu, amacı, problemi, önemi, sınırlılıkları, hipotez ve varsayımlarına ve yöntemine dair bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde çalışmanın temel kavramları olan, proje, liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili literatür bilgisi verilmiştir. Bu kapsamda proje, proje yönetimi kavramları açıklanmış ve proje başarı kriterlerine ilişkin literatür bilgisi aktarılmıştır. Bu bölümde ayrıca liderlik, kültür, örgüt ve örgüt kültürü kavramları açıklanmış; örgüt kültürünün özellikleri, önemi ve aktarılmasına ilişkin konular üzerinde durulmuş aynı zamanda belli başlı liderlik ve örgüt kültürü kuramları açıklanmıştır. İkinci bölümde son olarak bu çalışmanın temel kavramları olan proje başarı, liderlik ve örgüt kültürünün her birinin birbiriyle ilişkisine dair yapılmış çalışmalar hakkında bilgiler aktarılmıştır.

Üçüncü ve son bölüm ise değişim odaklı liderlik türünün proje performansına etkisinin ve örgüt kültürünün aracılık rolünün ölçülmesine yönelik yapılmış olan nicel araştırma ile ilgilidir. Bu bölümde araştırma yöntemine ve yapılan analizlere ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmiş; elde edilen sonuçlar aktarılarak çalışma tamamlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Giriş bölümünde açıklandığı üzere, hızlı değişimlerin ve yüksek rekabetin yaşandığı günümüzde örgütler, belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmak için stratejik düzeyde önemli bir araçtan yararlanmaktadır: Proje yönetimi. Endüstriler arasında ekonomik faaliyetleri organize etmenin giderek daha önemli bir biçimi haline gelmiş olan proje yönetiminin etkinliği gün geçtikçe artmaktadır. Proje yönetimi, kamu ve özel sektör örgütlerinin son elli yılda en fazla yararlandıkları araç ve tekniklerden biri haline gelmiş ve hemen hemen tüm alanlarda vazgeçilemeyecek öğeler arasında yer almıştır (Kazan, 2010: 6). Ancak önemine ve artan kullanımına rağmen, projeler arasındaki başarı oranının zayıf olduğu görülmektedir (Ives, 2005). Collyer (2000)'e göre tüm iş dönüştürme projelerinin yüzde yetmiş beşi başarısız olmaktadır. Örneğin ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, BT projelerinin yalnızca %16'sı zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmaktadır (Yazici, 2011). Bilir ve Yafez (2021), Türkiye'deki toplam 320 projenin verilerini analiz ederek başarı oranlarını ölçtükleri çalışmada, projelerin %48'inin başarıyla tamamlandığını, %45'inin ise eksik şekilde bitirme, belirlenen bütçenin veya zamanın aşılması gibi nedenlerle tamamlandığını tespit etmişlerdir. Proje boyutu arttıkça başarı oranının da düştüğünü belirledikleri bu çalışmaya göre teknoloji odaklı projelerdeki başarı oranı ise %44'e düşmektedir. Dünya genelinde eş zamanlı olarak milyonlarca proje yönetildiğini belirten (Müller ve Jugdev, 2012)'e göre başarılı proje çıktılarının tanımlanması ve elde edilmesi genellikle zordur.

Örgütlerin etkin bir şekilde işleminde kilit rol oynamaya başlayan proje yönetimi ile ilgili geliştirilen çok fazla bilgi ve araçlar olmasına rağmen, projelerdeki başarı oranları halen çok düşüktür. Bu sebeple, araştırmacıların proje başarısını etkileyen ve belirleyen faktörlere yönelik ilgisi artmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütler belirledikleri amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için, kültürel altyapılarına ve finansal kaynaklarına uygun araç ve yöntemler kullanmaktadır. Proje yönetimi

günümüzde örgütlerin kullandıkları önemli bir araçlardan ve yönetim unsurlarından biridir. Bu sebeple projeler kapsamında belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayan faktörlere yönelik bilimsel araştırma yapmak önemlidir.

Bu çalışma, proje liderlerinin sergiledikleri değişim odaklı liderlik davranışlarının proje performansı ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri üzerindeki etkisini, ayrıca proje performans ile bu örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Değişim odaklı liderlik türünün Rekabetçi Değerler Modeli'nde belirtilen, örgüt kültürü alt boyutları olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri aracılığıyla proje başarısına etkisi bu çalışma kapsamında incelenen diğer bir husustur. Bu amaçla yapılan çalışma kapsamında cevap aranan araştırma soruları şunlardır:

- Değişim odaklı liderlik türü ile proje performansı arasındaki ilişkide klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin aracılık etkisi var mıdır?
- Değişim odaklı liderlik türünün proje başarısına etkisi var mıdır?
- Değişim odaklı liderlik ile klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında bir ilişki var mıdır?
- Klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültür türleri ile proje performansı arasında ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi ve Özgünlüğü

Günümüzde örgütler kaynağı iç ve dış paydaşların artan ihtiyaç ve beklentileri olan gereksinimlerin hızla artmasıyla karşı karşıyadır. Örgütler yükselen bu beklentileri karşılamak, amaç ve hedeflerine ulaşmak ve böylece rekabette öne geçebilmek için bu süreçleri kolaylaştıran çözümler ararlar ve çeşitli faaliyetler gerçekleştirirler. Sunduğu teknikler ve araçlar açısından proje yönetimi günümüzde en etkili potansiyel çözümlerden biri olarak görülmektedir.

Örgütlerin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabetinde proje performansı önemli bir göstergedir. Katma değer üreten proje geliştirmenin ve uygulamanın önemini fark eden, toplumsal ve ekonomik hedeflere ulaşmada kritik rol üstlendiğini gören örgütler araştırma ve proje altyapılarını geliştirmeye, bu alandaki yetkinliklerini artırmaya önem vermekte ve bunun için yatırım ve teşviklerini artırmaktadır. Uygulanan teorik veya uygulamalı projelerin bilime, ekonomiye, sanata yani kısaca topluma önemli katkıları vardır. Bu açıdan katma değer üreten projelerin hayata geçirilmesi çok

önemlidir. Arzu edilen çıktıların ortaya çıkabilmesi ise uygun ortamın, kültürün var olması ve doğru ve etkili bir yönetim ve liderlik anlayışının uygulanması ile mümkündür. Ancak önceki bölümlerde ifade edildiği gibi, projelerdeki başarı oranı ne yazık ki istenilen düzeyde değildir. Dolayısıyla, teori ve uygulama açısından dikkate değer bir kavram olan proje yönetimi ve projelerin başarısına etki eden faktörlere yönelik araştırmalar sürekli artmaktadır.

Yönetim ve organizasyon alanında farklı liderlik türlerinin örgüt kültürü ve kurumsal performansa etkilerine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Proje yönetimi literatüründe de dönüşümcü liderliğin proje başarısına etkisini gösteren birçok çalışmaya rastlansa da bu ilişkiyi farklı türdeki örgüt kültürlerinin etkisi bağlamında ele bir alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu araştırma özgün bir nitelik taşımaktadır. Buna göre, değişim odaklı liderlik türünün projelerin başarısına etkisinde klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin aracı rolü olup olmadığı çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Literatürde liderliğin ve örgüt kültürünün, örgütsel performansa ve proje başarısına doğrudan ve dolaylı olarak etkilerini ele alan çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen, bu kavramların birbiriyle ve proje başarısına etki eden diğer faktörlerle olan ilişkilerinin farklı açılardan ele alınmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada elde edilen bulguların literatüre katkı sağlaması, gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutması ve örgütlerin proje yönetimi politika ve uygulamalarını etkilemesi gibi önemli sonuçlar doğurması beklenmektedir. Dolayısıyla literatüre katkı sağlama ve uygulama açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarma potansiyeli barındırması çalışmanın önemini artırmaktadır.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Kuramları test etmek amacıyla yapılan bilimsel araştırmalar kapsamında hipotezler oluşturulur. Önermeler, kavramlar veya değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerini belirlemeye yönelik genel ifadelerdir. Hipotez ise değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesini mümkün kılan önermelerdir. Diğer bir tanımla hipotez, bir araştırmada değişkenler veya olaylar arasında doğru veya var olduğuna inanılan ve test edilmek istenen, denenen yargılardır (Sıgır ve Gürbüz, 2019: 75).

Araştırma kapsamında oluşturulan modele göre proje liderlerinin/yöneticilerinin değişim odaklı liderlik davranışlarının tamamlanmış olan projelerin başarısına

etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelenmiştir. Oluşturulan modele göre, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki, değişim odaklı liderlik ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri arasındaki ve bu örgüt kültürlerinin her biri ile proje başarısı arasındaki ilişkileri sınavan hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında ayrıca değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin her birinin aracı etkisini test eden hipotezler de oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında sınavan 13 adet hipotez aşağıda yer almaktadır;

H1: Değişim odaklı liderlik türü proje başarısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H2_a: Değişim odaklı liderlik türü ile klan tipi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_b: Değişim odaklı liderlik türü ile adhokrasi tipi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_c: Değişim odaklı liderlik türü ile pazar tipi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_d: Değişim odaklı liderlik türü ile hiyerarşi tipi hiyerarşi kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3_a: Klan tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3_b: Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile arasında proje başarısı anlamlı bir ilişki vardır.

H3_c: Pazar tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3_d: Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Klan tipi örgüt kültürü, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H5: Adhokrasi tipi örgüt kültürü, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H6: Pazar tipi örgüt kültürü, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H7: Hiyerarşi tipi örgüt kültürü, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında, Türkiye’de farklı sektörlerde, tamamlanmış herhangi proje türünde görev almış olan, farklı düzeylerde katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu açıdan bu çalışma örneklem çeşitliliği oldukça zengin bir çalışma niteliğindedir. Bununla birlikte sadece tamamlanmış olan projelerde yer almış kişilerin görüşlerinin alınmış olması, değişik nedenlerden dolayı tamamlanamayan, araştırma yapılırken halen devam eden projelerde görev almış, proje konusunda bilgi ve farkındalık sahibi bireylerin görüşleri araştırma sonuçlarına yansıtılamamıştır. Ayrıca bu araştırmanın sadece ülkemizde yapılmış olması, farklı ülke ve ulusların kültürel yapıları ile bu yapılarda şekillenen liderlik biçimlerinin proje sonuçlarına doğrudan ve dolaylı etkilerinin göz ardı edilmesi sonucunu doğurmuştur.

Araştırma kapsamında katılımcılara çalıştıkları örgütlerin kültürlerini ve görev aldıkları proje liderlerinin özelliklerini göz önünde bulundurarak anket sorularını cevaplandırmaları talep edilmiştir. Katılımcıların bulundukları örgütteki kültür, karşılaştıkları liderlik türü ve yer aldıkları projenin performansına ilişkin verdiği bilgiler algılandığı şekliyle ölçmektedir. Örneğin proje veya projelere ilişkin zaman, bütçe vb. planlanan ve gerçekleşen verilerin doğrudan alınması yöntemiyle de projenin nicel performansının ölçülmesi tercih edilebilir.

Bu çalışma esasen günümüzün en etkili araçlarından ve yönetim unsurlarından biri olan “proje” performansına etki eden sadece değişim odaklı liderlik ve örgüt kültürünün faktörleri çerçevesinde ele alınmıştır. Liderlik ve kültür örgütsel performansa ve proje performansına etki eden iki önemli faktör olmasına rağmen şüphesiz proje performansına etki eden başka faktörlerin de var olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Ayrıca bu çalışma sadece değişim odaklı liderlik davranış türünün örgüt kültürü aracılığıyla proje performansına etkisiyle sınırlandırılmış olup konunun farklı liderlik davranış tarzları bağlamında da ele alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

Yapılan bu araştırmada veriler çevrimiçi ortamda hazırlanan anket formunun elektronik posta ve çeşitli sosyal medya platformu üzerinden katılımcılara ulaştırılması suretiyle toplanmıştır. Anket formlarının bir kısmı cep telefonları üzerinden ve katılımcılar hareket halindeyken, tam olarak odaklanıp dikkatli şekilde okunmadan doldurulmuş olma ihtimali doğurmaktadır. Ayrıca, cep telefonları üzerinden

doldurulan anketlerde, ekranın yatay tutulmaması durumunda bütün cevap seçeneklerin görülemeyeceği konusunda anketin içeriğinde gerekli uyarı yapılmış olmasına rağmen, bu hususa dikkat edilmeden bazı anketlerin doldurulmuş olması mümkündür.

1.6. Araştırma Yöntemi

Değişim odaklı liderlik tarzının proje başarısına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü ölçmek amacıyla yapılan bu araştırma kapsamında oluşturulan modele göre proje liderlerinin/yöneticilerinin değişim odaklı liderlik davranışlarının (Eksojen/Bağımsız Değişken) tamamlanmış olan projelerin başarısına (Endojen/Bağımsız Değişken) etkisinde dört örgüt kültürü alt boyut türünün (Aracı Değişken) aracı rolü incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemi, Türkiye’de kamu ve özel kurumlar, üniversiteler, STK’lar, Tübitak ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri başta olmak üzere projelerin uygulandığı kurum ve kuruluşlarda sadece tamamlanmış proje ya da projelerde çeşitli pozisyonlarda yer almış proje katılımcılarından oluşturmaktadır.

Araştırma nicel bir araştırma niteliğinde olup ilişkisel tarama modelini esas almaktadır. Bu çalışmada “literatür analizi” ve “anket” tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma anketinin oluşturulmasında, ilgili konu başlıklarında, literatürde bilinen ve en yaygın kullanılan üç ölçekten yararlanılmıştır. Bunlar, (Bülbül, Güvendir, Tunç ve Özdem, 2015) (Yukl, 2002); (Yukl ve diğerleri, 2002)’in geliştirdiği “Liderlik Türleri Ölçeği”, (B. Aydın, 2018)’in geliştirdiği “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” ve (Aga ve diğerleri, 2016) tarafından geliştirilmiş, (Gülesin, 2019) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Proje Başarı Ölçeği”dir.

Anketlerin uygulanmasında amaçlı örnekleme ve kartopu yöntemlerinden; verilerin analiz edilmesinde de SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Literatüre dayalı olarak oluşturulan araştırma modelinde yer alan bağımlı, bağımsız ve aracı değişken arasındaki ilişkiler, kullanımı giderek yaygınlaşan bir teknikle, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Bu tez çalışmasının son bölümünde araştırma yöntemine, analiz ve sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE BAŞARISI, LİDERLİK ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde proje, liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili literatür bilgisi verilmektedir. Bu kapsamda öncelikle proje, proje yönetimi kavramları açıklanmış ve proje başarı kriterlerine ilişkin literatür bilgisi aktarılmaktadır. Daha sonra liderlik kavramı açıklanarak belli başlı liderlik kuramları açıklanmaktadır. Ardından kültür, örgüt ve örgüt kültürü kavramları ile ilgili bilgiler verilmekte; örgüt kültürünün özellikleri, önemi ve aktarılmasına ilişkin konular üzerinde durulmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürüne yönelik geliştirilen temel kuramlar açıklanmaktadır. Bu bölümde son olarak bu çalışmanın temel kavramları olan proje başarısı, liderlik ve örgüt kültürünün birbiriyle ilişkilerini ele alan çalışmalar hakkında bilgiler aktarılmaktadır.

2.1. Proje ve Proje Yönetimi

Proje ve proje yönetimi ile ilgili genel bir anlayış olsa da bu kavramların tanımlarıyla ilgili araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır.

Pinto ve Slevin (2008), tam bir proje tanımı geliştirmenin zor olduğunu, bir proje tanımının yöneticilerin "proje fonksiyonları" olarak gördükleri çok çeşitli organizasyonel faaliyetlerin örneklerini içerecek kadar genel, ancak araştırmacıların ve uygulayıcıların anlamlı bir şekilde "proje odaklı" olarak tanımlayabilecekleri belirli etkinlikleri içerecek kadar da dar olması gerektiğini ifade ederek Tuman tarafından sunulan aşağıdaki tanımı kullanmıştır:

Bir proje, belirli bir amaca veya hedefe adanmış insanlardan oluşan bir organizasyondur. Projeler genellikle, belirli bir tarihte, belirli bir miktar para karşılığında ve beklenen performans düzeyi dahilinde tamamlanması gereken büyük, pahalı, benzersiz veya yüksek riskli teşebbüsleri içerir. Asgari olarak, tüm projelerin iyi tanımlanmış hedeflere ve gerekli tüm görevleri yerine getirmek için yeterli kaynağa sahip olması gerekir.

Shenhar ve Wideman (2020)'ın "Proje başarısı" bağlamındaki proje tanımı ise şu şekildedir: "Belirli bir zaman, maliyet ve performans parametreleri dahilinde belirli hedeflere ulaşmak için bir kişi veya kuruluş tarafından üstlenilen, belirli başlangıç ve bitiş noktalarına sahip benzersiz bir koordineli faaliyetler dizisi". Projenin ancak

amaçlanan ürün veya teslimatın, müşteriye tatmin edici bir şekilde aktarıldığında tamamlanması da ayrıca tanıma eklenmektedir.

Bu tanıma göre hem bir süreci hem de organizasyonu içeren bir proje, ortaya çıkan "ürün"den oldukça farklıdır. Bu bağlamda, "proje" kelimesinin genellikle "nihai sonuç", yani "ürün" anlamında kullanılması doğru değildir. Proje, kapsam, kalite, zaman ve maliyet açısından ifade edilen hedeflerle sınırlandırılan bir süreci de ifade etmektedir. "Müşteri memnuniyeti" ise, nihai ürünün algılanması ve kabulüne yansıyan projenin başarısının ölçüsüdür (Shenhar ve Wideman, 2020).

Proje, orijinal nitelik taşıyan bir ürün, hizmet üretmek; bir gelişim ya da girişimden netice (sonuç) elde etmek, üretmek amacıyla belirli bir süreliğine yürütülen bir teşebbüstür. Başlama ve bitme tarihleri netleşmiş olan projeler şu durumlarda sona erer ya da erdirilir: Proje hedeflerine ulaşılması durumunda, proje hedeflerine ulaşamayacağı anlaşıldığında ya da artık projeye artık ihtiyaç duyulmadığında ayrıca kullanıcının (müşteri, sponsor ya da savunucu) talep etmesi proje sonlandırılabilir. Projenin geçici olma özelliği her zaman projenin süresinin kısa olduğu anlamına gelmemekte; projenin sözleşme ve geçerlilik süresini ifade etmektedir. Proje sonuçlarıyla ortaya çıkan bir ürün ya da hizmet genellikle geçici değildir; projelerin çoğu kalıcı bir neticeye ulaşmak amacıyla yürütülmektedir. Esasen sonuçları açısından bakıldığında, projelerin uzun vadede toplumu, iktisadi ortamı ve çevreyi etkileyebildiği görülmektedir (Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu, 2013: 3).

Her projenin somut ya da soyut nitelikte özgün bir çıktı (ürün, hizmet, sonuç) ortaya koyar. Bir projeye yaratılabilecek olan çıktılar şunlardır: Tek başına ya da bir başka öğenin bileşimiyle oluşan bir ürün, bir hizmet ya da kapasite, mevcut üründe veya servis hatlarında iyileştirme ve bir sonuç ya da belge (A.g.e.).

Pinto ve Slevin (2008)'e göre bir proje aşağıdaki özelliklere sahip olup olmama durumuna göre tanımlanabilir:

- Tanımlanmış bir başlangıç ve bitiş süresi,
- Belirlenmiş bir hedef veya hedefler dizisi,
- Karmaşık veya birbiriyle ilişkili birçok faaliyet,
- Kısıtlı bir bütçe.

Proje, bir örgütün mevcut kaynaklarını kullanarak belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda gerçekleştirmesi gerekli olan faaliyetler bütünü olarak düşünülebilir (Alias, Zawawi, Yusof ve Aris, 2014).

Örgütlerin büyüyüp gelişmelerinde ve varlıklarını sürdürmesinde çok önemli rolü bulunan projeler, iş süreçlerinin iyileştirilmesinde, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirmesinde kritik öneme sahiptir. Örgütler için vazgeçilmez nitelikte olan projeler, aynı zamanda örgütlerin çevresinde, pazardaki rekabet ortamında ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştırır (Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu, 2013:17).

Proje yönetimi, proje kapsamındaki ihtiyaçları karşılamak amacıyla, mevcut birikimlerin yani eldeki bilgilerin, yetenek ve maharetlerin, araç, yol, yöntem ve tekniklerin proje etkinlik ve faaliyetlerine tatbik edilmesidir. Proje yönetimi projenin başlangıç aşaması, kısaca PUKÖ olarak isimlendirilen (planlama, uygulama-yürütme, izleme-kontrol, önlem) aşamaları ve son olarak kapanış aşaması uygulanarak gerçekleştirilmektedir (A.g.e.: 5).

2.2. Proje Başarısı ve Kritik Başarı Faktörleri

Geçici bir organizasyon olması dolayısıyla, bir projenin başarısı, projenin yöneticileri ile örgüt üst yönetiminin mutabık kalarak onayladığı kapsamı, zamanı, maliyeti, kalitesi, kaynakları ve riskleri içerek şekilde tamamlanması açısından değerlendirilmelidir. Projeden elde edilecek faydaların gerçekleşmesi, proje ürün, hizmet veya sonuçlarını tam olarak hayata geçirmeden önce, proje aşamalı olarak piyasaya sürülerek deneme yapılabilir. Proje başarısı, yetkili paydaşlar tarafından onaylanmış olan son temel çizgilere göre sevk edilmelidir (A.g.e.: 21).

1960'ların sonlarından beri hangi faktörlerin proje başarısına yol açtığını bulmaya yönelik çalışmalar yapılmakta ve ulaşılan sonuçlara proje yönetimi literatüründe geniş biçimde yer verilmektedir. Ancak bir çok araştırma sonucuna ve proje yönetimi yazınına, projeleri yönetme konusun yıllardır elde edilen bireysel ve toplu deneyime, profesyonel proje yönetimi kuruluşlarına yapılan üyeliklerin hızla artmasına ve endüstride yapılan proje çalışmalarının miktarındaki çarpıcı artışa rağmen, proje sonuçları paydaşları hayal kırıklığına uğratmaya devam etmektedir (Cooke-Davies, 2002).

Başarılı projelere yol açan “asıl” kritik faktörler neler olduğu belirlemeye çalışan (A.g.e.) proje başarısı için hangi faktörlerin kritik olduğu sorusuna kapsamlı bir cevap verebilmek için üç ayrı sorunun yanıtlanması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; “Proje yönetiminin başarısına yol açan faktörler nelerdir?”, “Başarılı bir projeye götüren faktörler nelerdir?” ve “Hangi faktörler sürekli olarak başarılı projelere yol açar?” 70'ten fazla büyük çok uluslu veya ulusal kuruluştan elde edilen veriler doğrultusunda 12 adet kritik başarı faktörü belirlemiştir (A.g.e.).

Kerzner (2009) proje kritik başarı faktörlerini, projelerin düzenli şekilde başarıyla tamamlanması için gerekli olan bileşenlerin ortak adı olduğunu tanımlarken, (Prabhakar, 2008) ise bu faktörleri, proje başarısının sağlayan yönetim bileşenleri olarak ifade etmektedir. Bu faktörler projenin başarı olasılığını artırıp başarısızlık olasılığını azaltmalarına rağmen projeye yön verme ve karar verme süreçlerine etki edemezler (Shenhar ve Wideman, 2020).

Proje kritik başarı faktörlerinin proje başarısına etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Slevin ve Pinto (1986) proje yöneticisi ve Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) üyelerine uyguladıkları araştırmada proje başarısına en çok etki eden kritik başarı faktörlerini incelemiş ve on adet kritik başarı faktörü belirlemiştir:

- Proje misyonu: Proje amaçlarının net olması, proje ekibinin hedeflere bağlılığı ve stratejik yönelim.
- Üst yönetim desteği: Gerekli kaynak ve yetkileri sağlama konusunda üst yönetimin istekli olması.
- Proje planlama ve yazma: Gerekli aktiviteleri içeren detaylı proje planlaması ve çizelgeleme.
- Müşterinin yönlendirilmesi (paydaş yönetimi): Projenin etkilediği tüm paydaşların aktif bir şekilde dinlenerek yönlendirilmesi ve onlarla iletişimin sağlanması.
- Yetkin proje ekip üyeleri: Proje ekiplerini yetkin kişilerden olacak şekilde seçilmesi ve gerekir duyulması halinde eğitilmesi.
- Teknik görevler: Proje kapsamındaki faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan teknolojinin ve yetkinliklerin bulunması.
- Müşterinin projeyi sahiplenmesi: Kullanıcıların projenin nihai çıktısını beğenmesi.

- Kontrol ve geri besleme: Projenin her aşamasında kapsamlı kontrollerin yapılması.
- Etkin iletişim: Proje hedefleri, yapılan değişiklikler, müşterilerin ihtiyaç ve talepleri gibi proje ile ilgili bilgilerin oluşturulması ve paylaşılması.
- Problemlerin çözümü: Beklenmeyen problemlerin ve krizlerin çözülmesi; mevcut planlarda gerçekleşen sapmaların iyileştirilebilmesi.

Proje ekipleri tarafından kontrol edilebildiği varsayılan bu faktörler dışında, (Pinto ve Slevin, 1989) proje ekiplerinin kontrolü dışında olan şu dört faktörü de dahil etmişlerdir:

- Proje ekip liderinin özellikleri: Proje liderinin sahip olduğu yönetsel ve teknik beceriler ve görevini yapabilmesi için ona verilen yetkinin düzeyi.
- Güç ve politika kullanımı: Örgütte güç ve politika kullanım seviyesi.
- Çevresel olaylar: Proje ekibinin çalışmalarına olumlu veya olumsuz etki eden tüm çevresel veya dış etkenler.
- Aciliyet duygusu: Projenin önemi ve en kısa zaman zarfında tamamlanmasına yönelik bilinç.

Belassi ve Tukul (1996) yaptıkları çalışma ile literatürde var olan kritik başarı faktörlerini incelemiş ve dört farklı kategoride sınıflandırmışlardır. Bu kategoriler ve onların altında yer alan kritik başarı faktörleri aşağıda Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Kritik Başarı Faktörleri

Proje ile ilgili olan faktörler	• Projenin boyutu ve değeri • Proje faaliyetlerinin özgünlük seviyesi • Proje ağının yoğunluğu • Proje hayat döngüsü • Proje çıktıları ile ilgili aciliyet duygusu
Proje yöneticisi ve proje ekip üyeleri ile ilgili olan faktörler	• Yetki devir becerileri • Öncelikleri dengeleme becerileri • Koordinasyon becerileri • Proje yöneticisinin rol ve sorumlulukları ile ilgili algı • Proje yöneticisinin yetkinlikleri • Proje yöneticisinin projeye olan sahiplenmişliği • Ekip üyelerinin teknik geçmişleri • İletişim • Problem çözme becerileri

	• Takım üyelerinin projeyi sahiplenme seviyesi
Örgüt ile ilgili olan faktörler	• Üst yönetimin projeye olan desteği • Proje organizasyon yapısı (fonksiyonel ve matris organizasyon) • Fonksiyonel yöneticilerin projeye olan desteği • Proje şampiyonu (proje sponsoru)
Dış çevre ile ilgili olan faktörler	• Siyasal çevre • İktisadi çevre • Sosyal çevre • Teknoloji ile ilgili çevre • Projenin benzersiz doğası • Müşteri tutumu • Rakipler • Tedarikçiler

Kaynak: Belassi ve Tukel, 1996

Kritik başarı faktörleri ve proje başarı arasındaki ilişkinin birbirinden farklı proje türleri ve sektörler için farklı sonuçlar verdiğini ortaya koyan (A.g.e.) bazı faktörlerin bazı endüstriler için oldukça kritik nitelikte olduğunu ancak bu faktörlerin diğer bazı sektörler için ise bir etkisinin olmadığını; aynı zamanda politik, ekonomik, sosyal, vb. çevresel faktörlerin de proje performansı üzerinde önemli etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Müller ve Jugdev (2012)'e göre de kritik başarı faktörleri sektörler, proje tiplerine ve ülkelere göre farklılık göstermektedir. Proje kritik başarı faktörleri, proje türlerine, proje yaşam döngüsü aşamalarına, endüstrilere, ülkelere, birey ve kuruluşlara göre değişmektedir.

Projelerdeki tanımlayıcı ve açıklayıcı kritik başarı faktörlerini konu alan birçok farklı çalışma yapılmıştır. Pacagnella, da Silva, Pacífico, de Arruda Ignacio ve da Silva (2019) literatürde ele alınan 40'a yakın proje kritik başarı faktörünün projenin başarısı üzerindeki etkilerini incelenmiş ve çalışma sonucunda proje başarı faktörlerini 5 ana başlık altında toplamışlardır:

- İnsan kaynaklarına ilişkin faktörler: Bu faktörler, yetki verme, proje liderliği, proje ekibinin esnekliği ve birbiri ile uyumu, proje ve ekip yönetimine dair deneyimi içeren faktörlerdir.
- Organizasyonel faktörler: Projenin uygulandığı çevre ile ilgili olan, üst yönetimin projeye desteği, örgütün yapısı, proje yönetim ofisinin mevcudiyeti ve yönetimin otoritesi, değişim yönetimi gibi faktörleri içermektedir.

- Paydaş ilişkileri ile ilgili olan faktörler: Etkin iletişim, teşvik ve cezalandırma mekanizmaları, tedarikçilerin seçilmesi ve onlarla uyum sağlanması, müşterilerin süreçlere dahil edilmesi gibi faktörleri kapsamaktadır.
- Proje yönetimine ilişkin faktörler: Projelerin yönetilme biçimiyle ilgili olan faktörlerdir. Hedeflerin açık ve net bir biçimde belirlenmiş olması, projenin planlanması, yalın ve anlaşılır dokümantasyon oluşturma, gereksinimlerin yönetilmesi, aynı anda yapılan işlerin koordinasyonu, kritik kaynakların analizi, projeler arası etkileşim, kısıtlayıcı faktörlerin analizi, öğrenilen konulara ilişkin dokümantasyon, risklerin tanımlanması, analizi ve risk stratejilerinin oluşturulması ve riskleri kontrolü, zaman ve kaynak yedeklerinin oluşturulması, temel kontrollerin yapılması gibi faktörleri içermektedir.
- Teknik faktörler: Bu faktörler, proje bilgi sistemleri, iletişim için kurulan altyapı, var olan teknolojilerin etkin kullanımı ve teknik performansın kontrol edilmesi faktörleri içermektedir.

Ayrıca proje başarısını ölçmek için etkililik, müşteriler ve ekip üzerindeki etki ile geleceğe hazırlık boyutları kullanılan çalışmada kritik başarı faktörlerinin proje başarısı üzerindeki farklı etkileri olduğu tespit edilmiş, sonuç olarak proje tiplerine göre başarı faktörlerinin farklılaştığı sonucuna varılmıştır (A.g.e.).

Farklı proje tiplerine göre başarı faktörlerinin de farklılaşacağı bilgisinden hareketle, son yıllarda farklı projelere özgü birçok kritik başarı faktörü çalışması yapılmıştır.

Marzagao ve Carvalho (2016), “Altı Sigma” projeleri ve kritik başarı faktörleri konusu inceledikleri ampirik çalışmalarında başarı faktörlerini ‘proje yönetimi olgunluk seviyesi’, ‘proje yöneticisinin sahip olduğu yetkinlikler’ ve “Altı Sigma” yöntemi ile ilgili yetkinlikler’ olmak üzere üç başlıkta ele almışlardır. Brezilya ile Arjantin’deki 37 farklı organizasyonda yer alan 149 katılımcıdan anket yoluyla elde ettikleri veriler analiz edilmiş ve şu sonuçlara ulaşmışlardır: Yukarıda ifade edilen grup başarı faktörlerinden her üçü de “Altı Sigma” proje performansını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Çalışmada ayrıca, proje yöneticilerin etkin olmasının ne kadar önemli olduğu ve diğer iki faktör grubunu da desteklediği belirtilmiştir.

The Standish Group’un 2021 yılı raporuna göre, Bilgi Teknolojileri (BT) projeleri proje yönetiminin uzun zamandır uygulandığı önemli proje tiplerinden biri olmasına

karşın, bu projelerin başarı oranları diğer proje tiplerine göre oldukça düşüktür (J. Johnson, 2021).

Bilgi Teknolojileri (BT) projelerindeki başarı faktörlerini inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Iriarte ve Bayona (2020) yaptıkları çalışmada, bu alanda 2017 yılına kadar yapılmış olan yayınları incelemiş BT projelerinde en fazla referans gösterilen başarı faktörlerini tespit etmişlerdir. Çalışmada sosyal ve insani becerilerin en kritik başarı faktörleri olduğunu belirleyen yazarlar, ayrıca üst yönetimin desteği, kullanıcıların katılımı, iç iletişim, sahip olunan bilgi ve teknik uzmanlık düzeyi ile etkin planlama faktörlerinin de referans gösterilen başlıca başarı faktörlerinden olduğunu tespit etmişlerdir.

The Standish Group, 1985 yılından beri “Kaos Raporu” adında bir rapor yayınlamaktadır. Bilgi Teknolojileri (BT) sektöründe oldukça kabul gören bu çalışmada, BT sektörü için proje başarı oranlarını ölçülmekte, aynı zamanda bu sektör için kritik başarı faktörleri ve bunların göreceli önemleri de yayınlanmaktadır. 2021 yılında yayınlanan “Kaos Raporu”nda birleştirilen üç faktör, iyi bir sponsor, iyi bir takım ve iyi bir çevre olarak ifade edilmiş ve bunlar kritik başarı faktörü olarak belirlenmiştir. Buna göre, iyi bir sponsor faktörü, projenin başarısını destekleyecek proje sponsorunun yetkinliklerini içerirken, iyi bir takım sinerji üreten etkili bir proje ekibi ile ilgili faktörleri kapsamaktadır. İyi bir çevre ise proje sponsor ve proje ekibini destekleyecek tüm organizasyonel ve çevresel faktörler olarak ifade edilmektedir (A.g.e.).

Başarı kavramının öznel bir kavram olması dolayısıyla proje başarısının da tam olarak anlaşılması ve izah edilmesi biraz zordur. Proje başarısı farklı kişilere farklı anlamlar çağrıştırmakta ve bağlamına göre de değişmektedir.

Proje yönetimi alanında en fazla tartışılan, önemli konularından biri olan proje başarısı ve bu başarının değerlendirildiği kriterler hakkında ortak bir düşünce mevcut değildir (Müller ve Jugdev, 2012; Prabhakar, 2008). Proje yönetimi ilgili literatürde proje başarısını ölçmeye yönelik yerleşik bir bakış açısı ve yaklaşım bulunmamakta olup esasen neyin proje başarısını oluşturduğuna dair bir tartışma da bulunmaktadır. Örneğin, bazı araştırmacılar proje başarı kriterlerinin bileşik ölçümlerini bazıları da ayrıştırılmış ölçülerini kullanmıştır (Deribe Assefe Aga, Noorderhaven ve Vallejo, 2016).

Bir proje uygulaması, genellikle insan, bütçe ve teknik gibi çok farklı değişkenlere eş zamanlı dikkat edilmesini gerektiren karmaşık bir süreçtir ancak etkin bir proje uygulaması bu etkenlere dikkat edilmesi için çok önemlidir (Pinto ve Slevin, 1988, 2008).

Proje yönetiminde önemli bir araştırma konularında biri olan kritik başarı faktörleri (Deribe Assefe Aga ve diğerleri, 2016) doğru bir biçimde uygulayıp uygun şekilde yönetildiğinde projenin başarısını önemli ölçüde etkileyebilen özellikler, koşullar veya değişkenlerdir (Alias ve diğerleri, 2014).

Başarı, genel olarak belirli kriterlerinin karşılanma düzeyine göre ölçülmektedir. Bu kriterlerin elde edilmesini kolaylaştıran faktörler de başarı faktörleri olarak tanımlanmaktadır (Turner ve Müller, 2006).

Örgütsel araştırma alanında proje yönetimine yönelik oldukça zengin bir literatür bulunmakta; projelerin uygulanabilirliğini önemli oranda artıracak olan başarı kriterleri birçok yazar tarafından vurgulanmaktadır. Ancak çoğu durumda, proje yönetimine dair sunulan çözümler, süreç çerçeveleri ve başarı faktörlerini destekleyen kanıtlar deneysel olarak kanıtlanmak yerine anekdot, tek vaka çalışması veya teoriden türetilmiştir (Pinto ve Slevin, 1987).

Proje uygulamasına yönelik farklı araştırmacıların ortaya koydukları kritik başarı faktörlerini belirleyen ve bu faktörlerin kapsamının, genel ilkelerden belirli değerlendirme noktalarına kadar değişiklik gösterdiğini belirten (Pinto ve Slevin, 1987) farklı araştırmacıların çalışmalarını analiz ederek karşılaştırmış ve proje yönetiminde uygulanabilecek dokuz adet genel kritik başarı faktörünün olduğunu belirtmiş ancak bu faktörlerin proje başarısı ile olan ilişkisinin derecesi ölçmemektir. Belirledikleri bu faktörler şunlardır: Tanımlanmış açık hedefler, nitelikli ve yetkili proje yöneticisi, üst yönetim desteği, yetkin proje ekibi üyeleri, yeterli oranda kaynak tahsisi, yeterli iletişim kanalları, kontrol mekanizmaları, geri bildirim yetenekleri ile müşterilerin görüşlerinin ve yardımının alınması.

Turner ve Müller (2006) farklı proje türlerinde proje yöneticileri tarafından hangi başarı kriterleri önemli olarak algılandığını araştırmış ve başarı kriterlerine verilen önemin, proje karmaşıklığına, proje önemine ve sözleşme türüne göre farklılık gösterdiğini, son derece karmaşık projelerde müşteri, tedarikçi ve paydaş

memnuniyetinin önemi, karmaşıklığı düşük projelere göre çok daha yüksek olduğunu göstermişlerdir.

1960'lı yıllardan 1980'lere kadar proje başarı kriterleri kavramına maliyet, zaman ve kaliteden oluşan 'demir üçgen' yaklaşımı hâkim olmuş; son dönemde ise başka bunlara örgüte, proje personeline ve paydaşlara sağlanan fayda, nihai kullanıcı memnuniyeti, örgütün stratejik hedefleri ve iş başarısı kriterleri de eklenmiştir (Deribe Assefe Aga ve diğerleri, 2016).

1980'li yıllarda yoğun olarak proje başarısına üzerine yapılan araştırmalardan sonra, proje başarısı ile ilgili tartışmalar azalmış ancak 2005 yılından itibaren araştırmacıların bu konuya ilgisi yeniden artmıştır. Son dönemlerde proje başarısına yönelik araştırmaların yeniden canlandığı görülmektedir (Turner ve Müller, 2006).

Bir projede başarı, proje katılımcısı için belirli beklentilerin karşılanmış olması anlamına gelir. Ancak, bu beklentiler her bir katılımcı için farklı olabilmektedir (Alias ve diğerleri, 2014)

Kritik başarı faktörleri (KBF), proje yönetiminde doğrudan veya dolaylı olarak proje başarısına yol açabilen girdilerdir. Karar verme sürecine destek sağlamakta ve proje yöneticilerinin örgütlerini değerlendirebilecekleri bir ölçü olmaktadır. Bu açıdan proje başarısının ve kritik başarı faktörlerinin irdelenmesi, genel olarak bir projenin etkin bir şekilde teslimini sağlamanın çok önemli yollarından biri olarak kabul edilmektedir (A.g.e.).

Proje başarısına yönelik literatürde dikkat çeken bir gruplandırmada KBF'ler beş ana kategoride gruplandırılmaktadır: Bunlar, insanla ilgili faktörler, projeyle ilgili faktörler, projeye ilişkin prosedürler, proje yönetimine ilişkin aksiyonlar ve çevresel etkenlerdir. U değişkenler birbirini etkileyebilmektedir (A.g.e.).

Pinto ve Slevin (1987) proje uygulama başarısını ölçmeye yönelik aşağıdaki on kritik başarı faktörünü belirlemiş ve birbirine bağımlı görünen bu faktörleri sınıflandırmıştır.

1. Projenin üstlendiği misyon
2. Üst yönetimin verdiği destek
3. Projenin zaman çizelgesi ve planlaması
4. Müşteriye danışma
5. Proje ekibi

6. Mesleki, teknik iş ve vazifeler
7. Müşterinin kabulü
8. Takip ve geri besleme
9. Haberleşme ve iletişim
10. Sorun çözme

Pinto ve Slevin (1988)'e göre birçok proje yöneticisi için proje başarısı, 'bütçe, zaman/takvim, verimlilik ve müşteri memnuniyetinden oluşan sonuç kriterlerine dikkat etmek demektir.

Pinto ve Slevin (1988) projelerde başarıya ilişkin iki ana temanın projeler (zaman, bütçe, performans) ve müşteriler (kullanım, memnuniyet, etkinlik) olduğunu; başarının hem iç (proje ile ilişkili) hem de dış (müşteri ile ilişkili) faktörlerden oluştuğunu belirtmektedir. İç organizasyon ile ilgili olan faktörler, proje yöneticisi ve ekibinin projenin geliştirilmesi ve başlatılması aşamalarında günlük kontroller uyguladığı değişkenleri ifade ederken, dış organizasyon ile ilgili faktörler ise müşterinin projenin kullanımı ve performansı ile ilgili memnuniyeti ve projenin organizasyonel etkililik üzerindeki algılanan etkisi ile ilgili değişkenlerdir. Proje başarısı kriterlerinin birçoğu çevresel değişkenlerle; başarı değerlendirmesinin önemli bir kısmı da projenin hedef kullanıcıları, yani müşteriler üzerindeki etkisiyle ilgilidir.

Tablo 2.2: Kritik Başarı Faktörleri ve Temel Önlemler

Kritik Başarı Faktörleri	Temel Önlemler
• Finansal piyasalardaki imaj	• Fiyat kazanç oranı
• Müşteriler nazarında teknolojik itibar	• Verilen Siparişler/teklif oranı • Müşteri "algısı" görüşme sonuçları
• Pazar başarısı	• Pazar payındaki değişim (ürün açısından) • Şirket pazarlarının büyüme oranları
• Büyük tekliflerde ve sözleşmelerde risk tanıma	• Şirketin benzer ürünlerle uzun yıllara dayanan deneyimi • "Yeni" veya "eski" müşteri • Önceki müşteri ilişkisi
• İşlerde kâr marjı	• Bu ürün grubundaki benzer işlerin oranı olarak teklif kâr marjı
• Örgütteki moral ve motivasyon	• Devir sayısı, devamsızlık vb.
• Büyük işlerde bütçeye göre performans	• Büyük işlerde bütçeye göre performans

Kaynak: Prabhakar, 2008

Literatürde başarı faktörleri ve bunların proje performansı üzerindeki etkisini tanımlamış olup bu faktörler dört alanda gruplandırılmıştır: (Prabhakar, 2008)

- Proje ile ilgili olan faktörler
- Proje yöneticileri ve ekip üyeleri ile ilgili olan faktörler
- Örgüt ile ilgili olan faktörler
- Dış çevre ile ilgili olan faktörler.

Proje yöneticisi, proje başarısına etki eden önemli bir faktörlerden biridir (A.g.e.). Proje yönetiminin nihai amacı başarılı olmaktır. Buna göre proje süreci açısından bakıldığında başarılı bir proje, “zamanında ve bütçe dahilinde uygulanan, gereksinimleri karşılayan” proje olarak görülürken, ürün açısından ise “müşterinin tatmin olduğu” bir proje olarak tanımlanmaktadır (Shenhar ve Wideman, 2020).

Proje başarısını, proje çalışmalarının örgütün uzun vadeli stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi gereken bir stratejik yönetim kavramı olarak gören (Shenhar, Dvir, Levy ve Maltz, 2001), proje başarısının değerlendirilmesine yönelik farklı boyutları içeren bir çerçeve geliştirmiştir. Proje başarısına yönelik ortaya çıkarılan dört ana kategori şunlardır: (A.g.e.).

- Proje Verimliliği- Projenin zaman ve bütçe hedeflerinin karşılanması,
- Müşteri Üzerindeki Etki- Müşteriye sağlanan anlık ve uzun dönemli fayda,
- Doğrudan katkı ve İş Başarısı- Kuruluşa doğrudan katkı ve
- Geleceğe Hazırlık- Uzun vadede beklenen rekabet gücü veya teknik avantaj gibi bir Gelecek fırsatları.

Proje yönetimi ile ilgili literatürünün çok önemli bir kısmı, “Kritik Başarı Faktörleri (KBF) ile ilgilidir. Bu yönetsel faktörler, proje ortamında bulunduklarında projenin başarılmasına çok önemli oranda etki eden faktörlerdir. Araştırmalara göre, bu faktörler projenin başarılı olma ihtimalini artırıp ve başarısızlık olasılığını azaltırlar. Ancak bunlar projede yön veremez ve karar verme süreçlerine etki edemezler (Shenhar ve Wideman, 2020).

Pinto ve Slevin (2008) bir projenin başarılı olarak kabul edilebilmesi için dört temel kriteri bir araya getirmiş ve başarılı bir şekilde uygulamış olmasına bağlı olduğunu belirtmektedirler. Bu kriterle şunlardır:

- Zaman kriteri (Projenin belirli bir takvime göre uygulanması)

- Mali kriter (Projenin belirlenmiş bütçe dahilinde uygulanması)
- Etkililik kriteri (Temel olarak, proje kapsamında belirlenen tüm hedeflere ulaşılmış olması)
- Müşteri memnuniyeti kriteri (Projenin amaçlandığı müşteriler tarafından kabul edilmesi ve kullanılması)

Proje başarı kriterleri genellikle iki bileşene ayrılır: Proje yönetiminin başarısına yönelik olan kriterler ve ürün veya proje başarısına yönelik olan kriterler. İlk dönem proje çalışmaları, zaman, maliyet ve hedeflere erişim gibi belirli proje yönetiminin başarısına ilişkin kriterlerin başarılmasıyla ilgili iken, daha sonraki çalışmaların ise proje aracılığıyla geliştirilen ürün ve hizmetle iş hedeflerine ulaşılmasına atıf yapan çalışmalar olmuştur. Erken dönem çalışmalar, bütün proje türleri için genel geçer, evrensel başarı kriterlerini tanımlamayı amaçlarken, yeni dönem araştırmaları ise, inşaat, BT gibi birbirinden farklı sektörlerde uygulanan projeler ile müşteri, yüklenici gibi paydaşların bakış açılarındaki farklılığa yönelik başarı kriterlerini daha ayrıntılı şekilde olarak anlamaya yöneliktir (Turner ve Müller, 2006).

Başarılı bir proje yönetiminin stratejik ve taktik (operasyonel) olmak üzere iki farklı değer ürettiğini belirten (Jugdev ve Müller, 2005)'e göre proje yönetimi, bir projenin etkili ve verimli şekilde yapılma düzeyi ile projenin ürün ve hizmetlerinin ürettiği değer arasında açık bir bağlantı kurulması durumunda ilgili proje stratejik bir değere sahip olabilir. Ancak, proje başarısı zaman, maliyet ve kapsam değişkenleriyle sınırlı kalmış ve bu değişkenlerin ürün ya da hizmet değeri ile bağlantıları eksik ise proje yönetimi stratejik değer değil, taktik (operasyonel) değer üretilmiş olarak algılanacaktır.

Proje başarısı literatürüne verimlilik yerine etkinlik ölçütleri hâkim olma eğilimindedir. Proje başarısı, 1980'li yıllarda sadece uygulama sürecinin bir konusu iken günümüzde proje başarısına yönelik literatür, tüm ürün/hizmet yaşam döngüsünü kapsamakta ve projenin başarısından örgütün başarısına kadar uzanmaktadır (Müller ve Jugdev, 2012).

Jugdev ve Müller (2005), proje yönetimi başarısının zaman, maliyet ve kalite/performans (kapsam) açısından tartışılıp değerlendirildiğini; iyi proje yönetiminin, proje başarısına katkı sağlasa da, projenin başarısızlığını önlemesinin mümkün olmadığı belirtilmektedir. Yazarlara göre proje yönetimi başarısı ile proje

başarısı farklı kriterlere göre ölçülmekte ve ayırt edilmektedir. Proje yönetimi başarısı, geleneksel performans göstergeleri olan zaman, maliyet ve kalite kriterlerine göre ölçülürken, proje başarısı, projenin genel hedeflerine göre ölçülmektedir.

Proje yönetimi açısından bir projenin iyi yönetilmesi ile o projenin başarılı olarak değerlendirilmesi arasında farklılık vardır. Örneğin, Sidney Opera Binası, planlanan bütçesinin 14 kat fazlasıyla 15 yılda inşa edilmişti ancak yine de bir mühendislik harikası olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla, proje yönetimi başarısı açısından bir başarısızlık olarak görülen bu girişim proje başarısı açısından bir başarıdır. Proje yönetimi açısından projelerin iyi yönetildiği, ancak başarısız olarak algılandığı çok sayıda örnek bulunmaktadır (A.g.e.).

Proje yöneticileri ile nihai kullanıcılar başarılı projelerdeki başarı kriterleri konusunda başarısız projelere göre daha fazla mutabakat halindedir. Ayrıca başarılı projelerin uzun vadeli hedefi ürün başarısı iken, başarısız projeler zaman, maliyet ve kapsam üzerinde durmaktadır (A.g.e.).

Proje yönetimi literatüründe operasyonel yönetim ile stratejik yönetim arasında, son 40 yıldır doğrudan bir ilişki kurulmadığını belirten (A.g.e.) literatürde proje yönetiminin başarısına yönelik yönelimleri araştırarak bunları dört dönemde sınıflandırmıştır:

1. Dönem: Proje Uygulaması ve Devir Teslim (1960-1980'li yıllar): Proje yaşam döngüsüne odaklanılan dönem.
2. Dönem: Kritik Başarı Faktörleri (KBF) Listeleri (1980-1990'lı yıllar): Proje yaşam döngüsüne odaklanmanın sürdürüldüğü dönem.
3. Dönem: Kritik Başarı Faktörleri (KBF) Çerçeveleri (1990-2000'li yıllar): Ürün yaşam döngüsünün kullanım ve kapanma aşamalarını içeren kapsamlı kritik başarı faktörlerinin ana hatlarının geliştirildiği dönem.
4. Dönem: Stratejik Proje Yönetimi (21. Yüzyıl): Proje yönetimi başarısının, proje aşamalarından çok paydaşlardan alınan girdilerle değerlendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayış geliştiği son dönem.

Jugdev ve Müller (2005) proje başarısıyla ilgili en son literatürde, projelerin başarıya yönelik dört koşulun gösterildiğini belirtmektedir:

1. Projenin başlaması öncesinde başarı kriterleri konusunda paydaşlarla anlaşmaya varılmalı ve bu kriterler proje süresince gözden geçirilmelidir.

2. Proje yöneticisi ile proje sahibi veya sponsoru arasında ortaklığa dayalı bir iş birliği geliştirilmelidir.
3. Proje yöneticisi, belirsiz veya öngörülemeyen durumlarla nasıl başa çıkılacağı ve projenin en iyi olarak ne şekilde başarılacağı ile ilgili rehberlik etmelidir.
4. Ürünün veya hizmetin sahibi de projenin performansı ile ilgilenmelidir.

Araştırmacıların ve uygulayıcıların proje başarısına ve başarısızlığına yol açan etkenleri belirlemeye çalışılması, proje yönetiminin son yıllarda gelişmesini sağlamıştır (Alias ve diğerleri, 2014).

Kritik Başarı Faktörleri proje türlerine, yaşam döngüsü aşamalarına, endüstrilere, uyruk, birey ve kuruluşlara göre değişmektedir. Proje yönetiminin merkezinde yer alan proje başarısının derecesini etkileyen birçok faktör bulunması dolayısıyla proje başarısı, proje yöneticilerinin ve paydaşlarının en önemli öncelikleri arasında yer almaktadır (Müller ve Jugdev, 2012).

Proje yöneticilerine göre proje başarısının dört boyutu vardır ve bunlar birbirinden ayrılmalıdır (A.g.e.):

1. Projenin verimliliği;
2. Proje sonuçlarının müşteriler üzerindeki etkisi;
3. İş başarısı; ve
4. Projenin stratejik potansiyeli.

Başarının ölçütü genellikle belirli Başarı Kriterlerinin karşılanması yoluyla ölçülmekte; bu kriterlerin elde edilmesini kolaylaştıran faktörlere de Başarı Faktörleri denilmektedir.

Kliem ve Anderson, başarılı bir proje yönetimi için, proje yöneticisinin tarzını veya ekip oluşturmaya yönelik proje sonuçlarını etkisini inceledikleri araştırmada, proje yöneticisinin sahip olduğu kişiliğin proje performansına etki ettiği sonucuna varmışlardır (Shenhar ve Wideman, 2020).

Kısacası bir projenin başarılı bir şekilde yönetilmesi, genellikle proje başarısının temelini oluşturan Kritik Başarı Faktörleri (KBF)'nin belirlenmesi ile mümkündür. Proje yöneticisinin liderlik tarzı genel olarak tanımlanmış olan Kritik Başarı Faktörlerinden biridir.

2.3. Liderlik

Vizyonun ve amaçların başarılmasını sağlamaya yönelik grubu etkileyebilme yeteneği olan liderlik, aynı zamanda değişim ile başa çıkabilmektir. Lider örgütün gelecek vizyonu geliştirerek çalışanlara bir yön çizdikten sonra onların bu vizyon ile iletişim kurmalarını ve mevcut engelleri aşabilmelerini sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 376–377).

Liderliğin yönetimin çok önemli boyutlarından biri olduğunun belirten (Güney, 2007: 357)’e göre örgütlerde yöneticiler, problemlerin çözülmesi, kararların alınması, planlama ve örgütlenme yapılması, personel yönetimi, kaynakların etkin kullanımı, kontrol vb. birçok faaliyetin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bu temel sorumluluklarının haricinde asları yönetip, yönlendirmek ve onlara liderlik yapmak da başlıca görevlerinden biridir.

Yönetim ve liderlik kavramlarının birbirinden farklı anlamlar içerdiğini ifade eden (Müller, 2010)’ e göre *yönetmek*, bir şeyin meydana gelmesini sağlamak, başarmak, bir şeylerin sorumluluğunu taşımak ve onun yürütülmesini sağlamak anlamındayken *liderlik* ise izleyicileri etkileyerek ve onlara rehberlik ederek görüş ve eylemlerinin biçimlenmesini sağlamak bir şeyin yönünü belirlemek olarak tanımlanmaktadır. Yönetici mevcut işlerin olması gerektiği şekilde, yasa ve kurallara uygun bir biçimde yapılmasını, lider ise doğru işlerin yapılması için gerekli şartları sağlayan kişidir.

Renzi (2020), liderliği tanımlarken, doğru bir rehberlik hizmeti sunma, grupları etkileme gücü ve amaçlara ulaşmak için grubun gücünden yararlanma şeklindeki liderlik unsurlarını dikkate almıştır. Liderin bir vizyonu gerçekleşmesini sağlayan ve özünde liderliğin temelini oluşturan şeyin takipçilere sahip olmak olduğunu belirtmekte ve ‘sosyal etki ve başarıyı yakalamak için başkalarının yetkilendirme’ unsurlarının liderliğin tüm tanımlarında bulunması gereken unsurlar olduğunu belirtmektedir. Başkalarının yardımıyla ortak bir görevin yerine getirilmesini sağlayan bir sosyal etki süreci olarak tanımlanabilecek liderlik, bireysel ve örgütsel destekleyici araçları sağlamanın yanı sıra dinlemeyi, ilham vermeyi ve yetkilendirmeyi gerektiren bir süreçtir (A.g.e.).

Lider, izleyicilerini belirli amaçlara göre davranmaya yöneltten, onlara ilham vererek etkileyen ve onları kendisini gönüllü olarak izlemelerini sağlayan kişidir. Liderlik ise bireysel amaçları ve grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla belirli koşullarda, bir

kişinin başka kimselerin faaliyetlerini etkileyerek yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2018: 585). Buna göre lider, kişileri etkileyip belirli hedefler doğrultusunda yönlendirerek örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Liderlik, belirli koşullarda ortak hedefler için bir araya gelen kişileri, belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için etkileme süreci (Ertürk, 2013: 173); grubun vizyon ve amaçlara ulaşmasını sağlamak yönünden etkileme (Robbins ve Judge, 2012: 367); değişim yol ve yöntemleri aracılığıyla izleyicileri etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşma süreci (Lussier & Achua, 2010); belirli bir amaca yönelik olarak grupları oluşturarak onları harekete geçirebilme yetenek ve bilgilerin toplamı (Eren, 2010) olarak tanımlanmaktadır. Yapılan liderlik tanımlarının çoğunda ‘bireyleri belirli bir amaç etrafında bir araya getirmek ve onları motive ederek etkilemek’ vurgusu yapılmaktadır.

İnsanların topluluk halinde yaşayan sosyal varlıklar olmalarından dolayı hayatın belli evrelerinde bir lidere ihtiyaç duyarlar. İnsanlığın varoluşundan beri kullanılan liderlik kavramı 1900’lü yıllardan itibaren bilimsel açıdan incelenmeye başlanmış olup, insanlık var oldukça da önemini sürdürecektir.

Liderlik, örgütlerin uluslararası rekabette başarıyı yakalamaları için en önemli faktördür (Koçel, 2018: 585).

Liderlik, insanları belirli bir amaç doğrultusunda toplayıp, amaçları yerine getirebilmek için grubu etkileyerek harekete geçirebilme bilgi ve yetenekleridir (Eren, 2017: 435).

Lider, örgütün amacını saptayıp grup içinde etkileşimi sağlayan yaratıcı, organize etme ve düzenleme yeteneğine sahip kişidir. Genel olarak liderlik, bir amaç etrafında grubu harekete geçirme yeteneğidir (Güney, 2011: 3).

Liderlik, grubu birbirine bağlayan belirli amaçlara ulaşmak için diğerlerini güdüleyerek çaba göstermelerini sağlama yeteneğidir. Liderliğin esası başkalarını etkileyebilme gücüne dayanmaktadır. Liderlikte esas, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gruba yön vermek, izleyenleri ikna etmek için bireysel etkileme gücüne sahip olmaktır. Bu durum, sosyal etki süreci olarak açıklanabilir. Liderlik için bireyin resmi yetkilere sahip olması ve belirli bir örgütsel yapının varlığı şart değildir. Bireyi lider yapan onun kişisel özellikleri ve gruptan aldığı destektir (Budak ve Budak, 2010: 72–73).

Liderlik tanımlarında genel olarak öne çıkan ortak ölçütler şunlardır: Liderin vizyon oluşturmaları, belirli amaçlar etrafında insanları bir araya getirmesi, topluluk üzerinde etki bırakıp yönlendirmesi ve onların ilham kaynağı olmasıdır.

2.3.1. Liderliğin Temelini Oluşturan Kavramlar

Güç, otorite (yetki), motivasyon ya da etkileme kavramları, liderliğin temelini oluşturan temel kavramlar olarak öne çıkmaktadır.

Güç

Yönetim ve liderlik konularında güç ve etkileme kavramları birbiriyle karıştırılmaktadır. “Diğer insanları etkilemek” yönetim olgusunun ve liderliğin temelini oluşturur. Geniş yetkilere sahip olmaktan çok, bu yetkileri kullanarak başkalarının hal ve hareketlerini istenilen yönde etkilemek önemlidir. Üretmek için diğer insanların tutum, davranış ve kararlarını etkileyebilme kapasitesi olan gücün önemi bu etkileme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği istikamette ve biçimde davranmaya sevk edebilme yeteneğidir. Bu yönüyle güç kişilerarası ilişkileri ifade eden, ilişkisel bir kavramdır (Budak ve Budak, 2010: 76–77).

Güney’e göre, insanın tek başına olduğu durumda onun gücünden bahsetmek mümkün değildir ve insanlar arasındaki ilişkileri ifade eden güç, ancak başkalarıyla ilişkiye girildiğinde anlaşılır. Dolayısıyla, bir insanın, ilişki ve etkileşimde olduğu diğer kişileri, istediği yönde davranmalarını sağlayabilmesi durumunda güçlü olduğu söylenebilir (Güney, 2011: 8).

Kişileri etkileyerek arzu edilen istikamette davranmaya yönlendirebilme yeteneği olan güç, her zaman bireyler arası ilişkileri ifade eder. Amaçlara ulaşmak için gereken bir nitelik olan güç, kişinin kendisinden kaynaklanmayan, sosyal ilişkilerle irtibatlı bir özelliktir. Birinin güç sahibi olabilmesi diğerleri ile ilişki ve irtibat halinde olmasıyla mümkündür (Koçel, 2018: 568–569).

Lider, diğer insanları, belirlenmiş ortak bir amaç ya da amaçlar doğrultusunda etkileyebilmek için “güç” kullanması gerekmektedir. Diğer insanları etkileme ve onlarda arzu edilen yönde bir davranış değişikliği yaratma sürecinde yararlanılan çok önemli araçlardan biri olan güç, ayrıca astların, liderin emirlerini hangi düzeyde yerine getirdiğinin de belirleyicisi durumundadır (Güney, 2007: 358).

French ve Raven (1959)'e göre bir liderin astlarını etkileyebilmesi için kullandığı güç kaynakları şunlardır: Biçimsel güç, ödüllendirmeye dayı güç, zorlayıcı yani cezalandırmaya dayalı güç, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan ya da karizmatik güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Güney, 2007: 358; Koçel, 2018: 572–573):

Otorite (Yetki)

İnsanların toplum halinde yaşamaya başlamasının doğal bir sonucu olarak iş bölümü ve örgütlenme ile birlikte otorite kavramı da ortaya çıkmıştır. Max Weber otoriteyi örgüt üyelerinin yönetici veya liderlerin emir ve talimatlarına şartsız biçimde ve istekli olarak uymaları şeklinde tanımlamıştır. Otorite sahipleri örgütün amaçlarına uygun olarak emir verme hakkına sahip olup örgüt üyeleri de bu emirlere uymak durumundadır. Buna göre, otorite örgüt içinde yöneticiye verilen “emretme” ve “verdiği emrin yerine getirilmesini bekleme” hakkıdır (Güney, 2011: 8–9).

Otorite ve güç kavramları birbiri ile ilişkili olsa da farklıdırlar. Ancak her ikinin derecesi genellikle astlar tarafından belirlenmektedir. Otorite bir çeşit kurumsallaşmış güç biçimidir. Hak olan değil, bir şeyi yapabilme yeteneği olan güç otoriteyi de içine alan daha geniş bir kavramdır. Gücü meşru hale getiren ve gücün bir tür kullanım biçimi olan otorite ise bir şeyi yapabilme hakkı anlamında önemli bir kavramdır. Kişinin bireysel özelliklerine dayalı olamayıp, onun örgüt içindeki statüsünden kaynaklanan otorite, örgütsel yapının her kademesinde yer almaktadır (A.g.e: 9–10).

İki tür otorite bulunmaktadır: Resmi ve resmi olmayan otorite. Resmi otorite, sahip olunan makama karşılık örgütün kişiye sağladığı karar verme, astların davranışlarını yönlendirme ve onlara yaptırım uygulayabilme hakkıdır. Bu hak sahip olunan kişisel özellik sebebiyle değil, örgüt içindeki makam, pozisyon dolayısıyla verilmektedir. Otorite, gücün kurumsallaşmış ve meşrulaştırılmış kaynağıdır. Resmi olmayan otorite ise üst yönetimin biri kimseye belirli haklar vermesi yoluyla değil, astların kişinin verdiği emirlere uyup uyumaması ile belirlenmektedir. Bu otorite türü iletişimle kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Otorite kişiye verilen bir hak olmasına rağmen uygulanabilmesi ancak astların emir ve mesajları kabul edip, gereğini yapmasına bağlıdır (Koçel, 2018: 570–571).

Örgütsel yapıda belirlenmiş işlerin yaptırılabilmesi için birilerinin görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu görevi üstlenmiş olanlara yetki adı verilen bir takım ayrıcalıklar

tanınmaktadır. Yetkinin ve yetkilinin olmaması halinde, örgütsel yaşama zarar veren bir takım belirsizlikler ortaya çıkmaktadır.

Yetki, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda, belirli sınırlar dahilindeki görevlerin gerçekleştirilmesine yönelik olan, kaynakların kullanımını ve bireylerin davranışlarını kontrol eden ve etkileyen, örgütün verdiği yasal bir güçtür. Yöneticiye çalışanların görevlerini ve yapacakları işleri belirleme hakkı veren bu güç örgüt sınırları içinde geçerli olup, ödüllendirme ve cezalandırmayı da kapsamakta; kişisel duygu ve düşüncelere göre kullanılamamaktadır. Örgütlerde işlerin uyum içinde yapılabilmesi, sorunların giderilmesi ve gerekli olan kararların alınabilmesi için bir takım yetkilerle donatılmış kişilerin bu gücü kullanılması kaçınılmazdır (Güney, 2011: 10).

Motivasyon / Etkileme

Latince bir kelimedenden gelen ve “hareket etme” anlamında olan motivasyon, davranış bilimlerinde, iç kaynaklı itici güçlerle belirlenmiş bir hedefe yönelmiş amaçlı davranışlar için kullanılmaktadır. Arzu ve istekleri, açlık, susuzluk, cinsellik gibi gereksinim ve dürtüleri içeren bir kavram olan motivasyon bireyin harekete geçmesini ve belirli davranışlara yönelmesini sağlayan etkenlerin tümüdür (Güney, 2007: 42, 2011: 14).

Günümüz örgütlerinde verimliliğin ve bireysel başarının artırılması, çalışanların amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesine, onların ruhsal ve maddi açıdan etkilenebilmesine yani motive edilmelerine bağlıdır. Motive olmuş bireyler çalışmalarıyla örgütsel verimliliğe olumlu katkı sağlar. Bu sebeple, yöneticinin/liderin başarması gereken en önemli konulardan biri, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda motive edilmesidir. Ancak motivasyon uygulamasının sürekli olması gerekmektedir (A.g.e.: 41).

Motivasyon kavramı liderler ve yöneticiler açısından önemlidir. Çünkü, başarı, izleyicilerin amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesine yani motive edilmelerine bağlıdır. Bu sebeple liderlik ve yönetim sürecinde, sadece talimat vermek değil; aynı zamanda izleyenleri amaç ve görevlerle ilgili inandırıp ikna etmek, özendirmek, tavsiyelerde bulunmak, mevcut duruma ilişkin bilgileri paylaşarak bilgilendirmek, eğitimler vermek ve günlük beğenilen uygulamalarla mesaiyi canlandırmak gerekmektedir (Güney, 2007: 42, 2011: 14).

2.4. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Yönetim alanındaki ana konulardan biri liderliktir. Konfüçyüs'e ve Aristoteles'e (MÖ 500)'e kadar uzanan liderlikle ilgili ilk teoriler, kişisel değerlerin karşılıklı değişimini ve lider ile yönettiği gruplar arasında ilişki kurulmasını vurgulamaktadır. 20. Yüzyıldan itibaren liderliğe yönelik yapılan çalışmalar önemli oranda artmış ve liderliği farklı yönleriyle ele alan altı farklı liderlik okulu ortaya çıkmıştır (Müller, Geraldı ve Turner, 2012a; Müller ve Turner, 2010a; Turner ve Muller, 2005):

1. Özellikler okulu
2. Davranış okulu
3. Acil durum okulu
4. Vizyoner veya karizmatik okul
5. Duygusal zekâ okulu
6. Yetkinlik okulu

Son dönemlerde ortaya çıkan ve daha önceki tüm liderlik okullarını da kapsayan liderlik yetkinliği okulunda yetkinlik bilgi, beceri ve kişisel özelliklerin toplamı olarak tanımlanmıştır. Mevcut liderlik teorilerinin ve değerlendirme araçlarının etraflıca incelenip geliştirildiği ve bütünleştirildiği bu okulda belirlenen 15 temel liderlik boyutu üç yetkinlik altında toplanmıştır. Bunlar; entelektüel (IQ), duygusal (EQ) ve yönetsel (MQ) zekâ yetkinlikleridir. Entelektüel yetkinlikler liderin rasyonel yetenekleri; yönetsel yetkinlikler liderin yönetim ve kontrol seviyesini izleyicilerin beklentilerine göre ayarlaması gereken, grupları belirlenmiş hedeflere yöneltmek için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri; duygusal yetkinlikler ise öz-yönetim ve ilişki yönetiminde doğru yaklaşımın, tonun ve davranışın bulunması ile ilgili olarak tanımlanmıştır. Diğer insanları duygularının, bakış açılarının yönetilebilmesi liderlik açısından temel esas olarak belirtilmektedir (Müller, 2010; Müller, Geraldı ve Turner, 2012b; Müller ve Turner, 2007; Turner, Müller ve Dulewicz, 2009).

Müller (2010) liderlik anlayışının liderlerin özelliklerinden durumsal olasılığa ardından sosyal etkileşim ve kişilerarası ilişkilere evrildiğini, bu eğilimin, bir dizi entelektüel, duygusal ve yönetsel yetkinliklerini içeren temel liderlik yeterliliklerinin kendine özgü bir bileşeni şeklinde yeni bir liderlik anlayışına yol açtığını ifade etmektedir.

Liderlik ile ilgili geliştirilen her yeni teori ve yaklaşım, öncekileri yok saymadan, geçersiz kılmadan, yeni bakış açılarıyla geliştirmektedir. Liderlik ile ilgili ilk çalışmalar, liderliği liderin özelliklerine göre belirleyen özellikler yaklaşımı ile başlamakta olup daha sonra liderin ve izleyicilerinin davranışlarına odaklanan davranışsal yaklaşım geliştirilmiştir. Davranışsal yaklaşımın ardından, bu iki yaklaşımda eksiklikler olduğunu düşünen bilim insanları liderliği etkileyen koşullarının da dikkate alınması gerektiğini ifade ederek durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmışlardır. 1980’li yıllarda yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmış; liderlik araştırmalarında 90’lı yıllardan itibaren ise izleyicilere, takipçilere vurgu yapılmaya başlanmıştır. Bass & Stogdill (1990), liderliğin sadece başkaları üzerinde etki eden bir süreç değil, takipçilerden etkilenebilmenin mümkün olduğu bir etkileşim süreci olduğu belirtmektedir.

Kısaca, liderlikle ilgili yapılan teorik çalışmalar incelendiğinde, genellikle dört farklı grupta ele alındığı görülmektedir. Aşağıda gösterilen dört farklı grupta tanımlanan teoriler bu çalışmada özetle açıklanmıştır.

1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı (Özellikler Yaklaşımı)
2. Liderin Davranışı Yaklaşımı (Davranışsal Liderlik Kuramları)
3. Durumsallık Yaklaşımı (Durumsal/Koşul Bağımlılık Liderlik Kuramları)
4. Moder Liderlik Yaklaşımları

2.4.1. Özellikler Kuramı

Liderlikle ilgili ilk geliştirilen yaklaşım olup, bu yaklaşımda liderlerin özellikleri başarı ve başarısızlık durumlarına göre karşılaştırılmak suretiyle başarılı liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu teorinin temel varsayımı, lider etkinliğinin, kendisinde doğuşundan itibaren bulunan fiziksel, zihinsel, kişilikle ilgili özelliklerinden kaynaklandığı şeklindedir.

Liderlikle ilgili ilk kuramlar, liderlerin ayırt edici unsurlarını “kişisel özelliklerinde” aramışlardır. 1950 öncesindeki çalışmalarda “etkin ve etkin olmayan” liderler kişilik özellikleri arasındaki farklar saptanarak tespit edilmeye çalışılmıştır. 1800-1940’lı yıllar arasında çalışmalar “lider doğulur mu, yoksa sonradan mı lider özellikleri kazanılır” sorusu üzerinden yürütülmüştür. Bu soruya “lider doğulur” cevabı verilmiş ve bu fikir etrafında “lideri lider yapan özelliklerin” doğuştan geldiği, sonradan kazanılmadığı vurgulanmıştır. Bu ilk çalışmalarda, ileri görüşlülük, enerjik olma hali,

üstün yetenek ve güce, sezgiye, ikna becerisine sahip olma, kararlılık liderin sahip olması gereken kişisel özellikleri olarak gösterilmiştir (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 386).

Bu yaklaşıma göre, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsur liderin özellikleridir ve lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından takipçilerinden farklıdır (Koçel, 2018: 593–594).

Liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikleri tespit etmeye yönelik yapılan birçok farklı araştırmada en yaygın 4 veya 5 genel liderlik özelliği olduğu belirlenmiş ve bunlar “Büyük Beş” kişilik çerçevesi/modeli olarak tanımlanmıştır. İnsan kişiliğindeki birçok farklılığı kapsayan ve diğer tüm boyutların temelini oluşturan boyutları beş boyut ile özetleyen bu modelde belirtilen “Büyük Beş” etken şunlardır: İlişkilerdeki rahatlık seviyesini gösteren *dışadönüklük* boyutu, diğer bireylere uyma eğilimini gösteren *uyumluluk* boyutu, güvenilirlik ölçütü olan *sorumluluk* boyutu, bireyin gerilime dayanma kabiliyetine bağlı olan *duygusal kararlılık* boyutu ve yeniliklere açık olma derecesine işaret eden *deneyime açıklık* boyutudur. Bu özelliklerle ilgili yapılan araştırmalarda, en etkili liderlerin çoğunun “dışa dönük olma” özelliğine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Dışa dönüklük liderin etkililiğinden çok, onun girişimci ve baskın ve otoriter kişiliğe sahip olmakla ilişkilidir. Ancak bazı araştırmalar aşırı derecede otorite kullanımının liderlerin etkili olma derecesini azalttığını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 377–378).

Özellikler kuramının liderliği açıklamada başarısız olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; grup ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmaması, lider özelliklerinin göreceli olmasından dolayı tam anlamıyla açıklanamaması, durumsal faktörlerin dikkate alınmaması ve liderlik özelliklerin sonuçlara etkisinin tam olarak tespit edilmemesidir. Bundan dolayı tüm liderler için, belirlenmiş ve üzerinde uzlaşmış özellikler dizisi ortaya konamamıştır (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 387). Bunun üzerine araştırmacılar liderin özelliklerden çok izleyicilerin özelliklerine ve liderin izleyicilere nasıl davranış biçimine odaklanmışlardır. Böylece kişisel özelliklerden davranışlara yönelen davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018: 595).

2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Liderin özelliklerinden ziyade davranışlarına önem veren (Eren, 2017: 441) bu yaklaşıma göre, liderin başarısı, onun kişisel özelliklerinden çok, liderlik sürecinde gösterdiği tutum ve davranışlarını izleyicilerinin kabul etmesiyle ortaya çıkar ve sürekli hale gelir. Liderin astları ile olan iletişimi, planlama, uygulama ve kontrol tarzı, yetki devri, amaç belirleme yöntemi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2018: 595–596). Eren (2017: 445) liderin faaliyet ve davranışlarına etki eden faktörleri, lideri izleyip takip eden üyeler, belirlenen amaçların nitelikleri ile çevresel özellikler yani bu amaçların gerçekleştirileceği ortam koşulları olarak sınıflandırmıştır. Bundan dolayı davranışsal liderlik teorisi lidere olduğu kadar, grup üyeleri üzerinde durmuştur.

Ohio Devlet ve Michigan Üniversitelerinin yaptığı çalışmalar, Lewin, Lipit ve White tarafından geliştirilen “Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik ve Liberal/Serbesti Tanıyan Liderlik” yaklaşımları; Robert Blake ve Jane Mouton’un “Yönetim Tarzı Matrisi” yaklaşımı, McGregor tarafından ortaya konulan “X ve Y Teorileri” ve Rensis Likert’in “Sistem 4 Modeli” davranışlarla ilişkilendirilen bu kuramın gelişmesine katkıda bulunan başlıca çalışmalardır. Bu çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik stilleri belirlenerek bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

Davranışsal yaklaşım kapsamında iki boyutlu liderlik modeli geliştirilmiştir. Bu modele göre lider, ‘insanla ilgili, insana dönük davranış’ ve ‘görevle ilgili, göreve dönük davranış’ olmak üzere temelde iki farklı davranış tipi sergilemektedir (Eren, 2017).

1940’lı yılların sonunda Ohio Devlet Üniversitesi’nde en kapsamlı ve en çok izlenen davranış teorileri ile çalışanların tanımladığı “yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış” başlığı altında iki liderlik davranış boyutu öne sürülmüştür (Robbins ve Judge, 2012: 380). Liderin amaca ulaşmak için hem üyelerinin hem de kendisinin rolünü biçimlendirerek tanımlamasını ifade eden “**Yapıyı harekete geçirme**”, açısından başarılı bir lider, belirli işlerde belirli çalışanları görevlendirir, çalışanlarının performanslarının standartlara uygun ilerlemesini sağlar ve işlerin belirlenen tarihten önce teslim edilmesi gerektiğini vurgular. **Anlayış** ise, iş süreçlerinde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler, çalışanların fikirlerine ve duygularına önem verilip bunların dikkate alınması olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutta lider çalışanlarına her zaman dostça,

adaletle ve destekleyici bir tavırla yaklaşır. Lider davranış özelliklerinin belirlenmesi amacıyla Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda, Ohio Üniversitesindeki çalışmalarla bağlantılı olarak iki davranışsal boyut öne sürülmüştür: 'Anlayış' boyutuyla bağlantılı olan **“Çalışan odaklı lider”**, çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını önemseyen ve kişiler arasındaki ilişkiye değer veren liderdir. 'Yapıyı harekete geçirme' boyutuyla bağlantılı olan **“Üretim odaklı lider”** ise, grup ilişkilerinin, iş içerik ve tekniklerinin başarılmasına odaklanan liderdir (A.g.e.: 380).

2.4.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal kuramın gelişmesinde, 1940'lı yıllarda Ohio Devlet Üniversitesi'nde yapılan bir çalışma büyük bir rol oynamıştır. Lideri tanımlamak amacıyla yapılan çalışmada, iki bağımsız değişkenin liderlik davranışları tanımlamada önemli etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunlar faktörler, anlayış (kişiyi dikkate alma veya kişiyi göz önünde bulundurma) ve inisiyatif / girişimcilik ruhu (yapıyı harekete geçirme veya işe ağırlık vermektir (Eren, 2017: 441–442; Koçel, 2018: 596).

Anlayış yani kişiyi dikkate alma faktörü; liderin izleyicilerinin (grup üyelerinin) gereksinimlerini ve isteklerini göz önünde bulundurarak, dostluğa dayalı bir yaklaşımla onlar üzerinde güven ve saygı yaratması esasına dayanmaktadır. Liderin yaptığı işe ve işin tamamlanmasına önem veren inisiyatif (yapıyı harekete geçirme) faktörü ise, liderin belirlenen amaç doğrultusunda işin belirlenen takvime uygun şekilde bitirilmesi amacıyla, grup üyelerini örgütleyip koordine etmesini, üyeler arasındaki iletişim yol ve yöntemlerini belirlemesini, çalışma süreçlerini belirlemesini ve bu yönde talimatlar vermesini açıklamaktadır (Budak ve Budak, 2010: 81; Koçel, 2018: 596).



Şekil 2.1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Kaynak: Eren, 2017: 442

Şekle göre girişimcilik ruhu inisiyatif alma seviyesi yüksek olarak gösterilen lider (X1), etkili bir iş planlama ve organizasyonla grup üyeleri arasında sağlam ilişkiler kurarak iletişimi kolaylaştırmakta ve işindeki başarı oranını yükseltmektedir. Kişiyi dikkate alanlar ise, grup üyeleriyle samimiyete dayalı dostane ilişkiler geliştirmekte ve böylece grup içinde güven oluşturmakta ve saygınlık kazanmaktadır. Buna göre Şekil 3.1’de en etkili lider X1 ile, etki seviyesi en düşük lider X4 ile gösterilmiştir (Eren, 2017: 442).

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Örgüt veya grup üyelerinin memnuniyetinin, verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayan etkenleri belirlemek amacıyla, 1947 yılında Rensis Likert öncülüğünde gerçekleştirilen araştırma, liderlik konusunun liderlik tarzları biçiminde ele alınmasını sağlamış ve davranışsal liderlik kuramının gelişimine yardım etmiştir. Verimliliğin ve iş tatmininin artırılması, çalışan devir hızının ve şikayetlerin düşürülmesi, devamsızlığın, maliyetin düşürülmesi ve motivasyonunun artırılması vb. kriterlerin kullanıldığı araştırma sonucunda lider davranışları “işe yönelik (işe dönük davranış tarzı) ve kişiye yönelik liderlik (kişiyeye dönük davranış tarzı)” şeklinde iki boyutta toplanmıştır (Budak ve Budak, 2010: 82–83; Koçel, 2018: 597).

Ağırlıklı olarak işle ilgilenen, işe dönük olan lider, grup üyelerinin belirlenmiş amaç, ilkeler, sistem ve süreçler doğrultusunda yaptıkları çalışmalarını yakinen takip eden, genellikle resmi yetkisini kullanan ve cezalandırma şeklinde davranışlar da sergileyen kişidir. Bu boyut, işlerin tam olarak etkin bir şekilde gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Kişiyeye yönelik lider, yetkisini paylaşarak hareket eden, üyelerinin memnuniyetini arttırmak için çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimlerini yakından takip eden bir davranış gösterir. Kişiyeye yönelik liderlerin asıl amacı çalışanların iyi hissetmelerini sağlamaktır. Bu çalışmalar sonucunda, kişi yönelimli liderlik davranışının etkinlik düzeyi fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişiyeye yönelik liderlerde yüksek verimlilik ve iş memnuniyeti söz konusu iken, işe yönelik liderlerde ise düşük düzeyde işgören memnuniyeti önem taşımaktadır (Budak ve Budak, 2010: 82–83; Koçel, 2018: 597).

Liderlik sürecini ve davranışlarını açıklamaya ve sınıflandırmaya yönelik boyutları geliştirmeyi amaçlayan Davranışsal teori ağırlık olarak, lider-izleyici ilişkileri ve liderlerin izleyicilerine yönelik davranışlarına eğilmiştir. Lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilerin ele alınıp araştırıldığı, Lider-İzleyici İlişkileri (LMX) olarak

adlandırılan çalışmalarda, izleyicilerin bu ilişkilerden etkilenme biçimleri ve düzeyleri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda izleyicilerin algı ve tutumları, memnuniyet düzeyleri, performans seviyeleri, örgütsel adanmışlıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi konular ele alınmıştır (Koçel, 2018: 597–598).

2.4.2.3 Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ile Jane Mouton, Michigan Üniversitesinde liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları ve varsayımlarına dayanarak, yöneticilerin tutum ve davranışlarının nedenlerini ortaya koymak ve bunları değiştirmek için yararlanılan Yönetim Tarzı Matriksi'ni geliştirmişlerdir. İki boyutta beş farklı liderlik biçimini açıklayan modelde, liderlerin üzerinde daha fazla durdukları davranış faktörlerini üretime ilgi yani “üretim yönlü olma” ve insan ilgi yani “kişilerarası ilişkilere yönlü olma” alt başlıklarında incelenmiştir. Üretime yönelik boyut ise, işin öne çıktığı liderlik boyutu iken, insana yönelik olan ise çalışanların isteklerini ve memnuniyetini esas alan boyuttur. Her bir boyut bu faktörlerin derecesini gösteren dokuz parçaya bölünmüş ve Şekil 3.2’de gösterilen matriks oluşmuştur (Budak ve Budak, 2010: 83–84; Eren, 2017: 36; Koçel, 2018: 598).

		Yüksek								
İnsana Dönük Olma	9	1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşılama azami dikkat. Rahat ve arkadaşça bir örgüt havası ve iş temposu götüren ilişkiler.						9.9 Yönetim İş başarıma konusunda arzulu kişiler, örgütsel amaçlar etrafında birleştirilerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma		
	8									
	7									
	6				5.5 Yönetim Çalışanların moralini tatmınkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme.					
	5									
	4									
	3	1.1 Yönetim Sıradan bir örgüt üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak.						9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan ögesini asgari ölçüde dikkate alma.		
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Düşük								
		Üretime Dönük Olma								
		Yüksek								

Şekil 2.2: Yönetim Tarzı / Biçimi Matriksi

Kaynak: Eren, 2017: 37

Matrikste farklı yönetici tiplerini görebilmek mümkündür: 9.1 yönetici tipi için üretim ve iş, kişilerden çok daha önemlidir ve tabi olarak bu yöneticinin davranışı da bu yönde

olur. 1.9 tipi bir yönetici ise çalışanlarının mutluluğunu ve hislerini önemser ve buna göre davranır. 5.5 yönetici tipi için üretim ve kişiler aynı oranda önem taşımaktadır (Koçel, 2018: 599).

2.4.2.4. X ve Y Kuramları

X ve Y teorileri, liderlerin sergiledikleri davranışları açıklamak için Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. Bir yöneticinin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımlarına göre davranışlarını şekillendirdiğini söyleyen McGregor bu varsayımları, birbirine zıt düşüncelere yer veren iki grupta birleştirerek X ve Y teorisi adında 1957’de yayınlamıştır. Bu teoride yer alan varsayımlar şunlardır (A.g.e.: 599):

X Teorisinin Dayandığı Varsayımlar:

- Genel olarak insanlar çalışmaktan hoşlanmadığından işten kaytarmaya çalışır.
- Çalışanlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınır, iş yapmada istekli değildir ve onlar için güvence her şeyden önemlidir.
- Bu özelliklerinden yola çıkarak kişileri çalıştırmak için zorlamalı ve yakından takip etmeli hatta ceza dahi verilmelidir.

Y Teorisinin Dayandığı Varsayımlar:

- İş, bir insan için oyun oynak ve dinlenmek kadar doğaldır.
- Tembellik insanın doğuştan gelen bir özelliği değildir. İnsan yaşadığı tecrübelerden dolayı tembelleşebilir.
- İnsan gerçekleştirmek istediği amaçlar etrafında kendini kontrol ederek çalışabilir.
- İnsan şartlar uygun hale geldiğinde var olan potansiyelini geliştirebilir ve buna göre daha çok sorumluk almayı öğrenebilir.
- Bunlara göre yönetici, kişilere uygun bir ortam sağlayarak kişilerin kendilerini geliştirmelerine ve içlerindeki potansiyeli açığa çıkararak amaçları doğrultusunda kullanmalarına yardımcı olmalıdır.

Varsayımlarda görüldüğü gibi, yönetici ve liderlerin davranışları benimsedikleri teoriye göre değişebilmektedir. X teorisini benimseyenler baskıcı ve müdahale edici bir davranış ortaya koyarken; Y teorisini kabullenenlerin daha çok demokratik anlayışa ve katılımcılığa dayalı bir yönetim ve liderlik davranışı sergilemektedir (A.g.e.: 599).

2.4.2.5. Sistem Dört Modeli (Yönetim Sistemleri Yaklaşımı)

Bir örgütün en önemli kaynaklarının sermaye ve yetişmiş insan olduğunu belirten Likert ve arkadaşlarına göre, bu kaynakların azami etkinlik ve verimlilik esasına göre yönetilmesi gerekmektedir. Likert ve arkadaşları, farklı niteliklere sahip örgütlerin performans özellikleri ile ilgili 200'ün üzerinde yönetici ile gerçekleştirdiği bir ampirik çalışmanın sonuçları üzerinden örgütlerin elde edebilecekleri yönetim sistemleri ile bunlara bağlı liderlik tarzlarını dört sınıfta toplamıştır (Bakan ve Bulut, 2004). Yönetici ve lider davranışlarını açıklamak ve gruplamak üzere geliştirdikleri Sistem 1-Sistem 4 modelinde, yönetici davranışlarını dört grup altında incelemiştir. Her grupta belirli davranışlar ve varsayımlar yer almakta olup bunlar aşağıdaki gibi gösterilmiştir (A.g.e.: 600):

Tablo 2.3: Lider Davranışları ve Özellikleri

Liderlik Etkeni ↓	(Sistem 1) İstismar Edici, Sömürücü, Otoriter ↓	(Sistem 2) Koruyucu, Yardımcı, Otoriter ↓	(Sistem 3) Katılımcı, Danışmacı ↓	(Sistem 4) Demokratik ↓
1. Astlara yönelik güven duygusu	Astlarına güvenmez.	Güven duygusuna olan bakış hizmetçi ile efendisi arasındaki ilişkiye benzer.	Astlara kısmen güvense de kararları kontrol etmek ister.	Astlara her konuda, tamamen güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konularda tartışmalara girmekte serbestlik hissetmezler.	Astlar çok fazla serbestlik hissetmezler.	Astlarda serbestlik hissi yaygındır; kendilerini yeterince serbest görürler.	Astlarda bütünüyle serbestlik hissi vardır.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşteki aksaklıkların çözümünde astların görüşlerine çok seyrek başvurur.	Astların görüşlerini ara sıra alır.	Genellikle astların görüşlerini alarak onlardan yararlanmaya çalışır.	Her zaman astların görüşleri alır ve onlardan yararlanır.

Kaynak: Koçel, 2018: 600

Likert çalışmasında, Sistem 1 ve Sistem 2 yönetiminde bulunan gruplarda düşük verimlilik; Sistem 3 ile Sistem 4'teki yönetim altında bulunan gruplarda ise yüksek verimlilik görüldüğünü belirtmiştir. Bunun yanı sıra Likert'in bu modelinde Sistem 4 uygulamasının en etkin yönetim biçimi olarak gösterilmesi eleştirilmiştir (A.g.e.: 600).

2.4.2.6. Güç Kullanım Biçimlerine Göre Liderlik

Kurt Lewin ve ekibi yaptıkları çalışmalarda liderleri, kendilerine verilen veya kendilerinin elde ettikleri gücü kullanım tarzlarına göre, otoriter, demokratik (katılımcı) ve tam serbesti tanıyan liderlik şeklinde sınıflandırmışlardır (Budak ve Budak, 2010: 85).

Lewin örgütü, taşıdıkları nitelikler açısından sosyal baskı ve psikolojik baskı unsurlarından oluşan, iki zıt güç gurubunun çarpışma alanı şeklinde tanımlar. Bunlardan birinci grupta yer alanları “sürükleyici güçler” olarak adlandıran Lewin’e göre verimliliği artırmak için yapılan baskılar, güdüleyici araçlar, rekabet unsurları sürükleyici güçler arasında yer alan bu güçler örgüt içinde bir değişikliği başlatıp yürütürler. Bunların tam tersi olan ikinci gruptaki “kısıtlayıcı güçler” ise, sürükleyici güçlerin etkinliğini azaltıp onları sınırlandıran güçlerdir. Artış gösteren üretime kayıtsız kalma, örgüte yönelik gizli bir kin duyma, araçların bakımında yetersiz olma kısıtlayıcı güçlere örnektir. Lewin, sürükleyici güçler, kısıtlayıcı güçlerle eşit oranda ise örgütte bir denge oluştuğuna; ancak bu dengenin, örgüt içindeki sürükleyici ve kısıtlayıcı güçlerin kullanımına göre artıp azaldığına işaret eder. Örnek olarak, bir yönetici astlarına karşı baskıcı davranarak örgütün verimliliğini arttırabilir. Fakat bir süre sonra baskıyı kabullenemeyen kişilerde öfke duygusu açığa çıkar ve başlangıçta örgüt lehinde oluşan denge sonra örgütün aleyhine dönüşür. Kısıtlayıcı güçler arttıkça, işi bırakmalar, işe devamsızlıklar artar ve bunun sonucunda verimlilik en aza iner. Örgüt, çözüm odaklı çalışmalarla eğitim ve geliştirme faaliyetleri artırarak, sürükleyici güçleri kullanarak daha önceki verimlilik düzeyine yani dengeye ulaşılabilir (Eren, 2017: 35–36).

Liderlik davranışı astlara karşı davranış biçimiyle ilgilidir. Otoriter, demokratik (katılımcı) ve tam serbesti tanıyan liderlik anlayışları durumsal şartlar göz önüne alınarak belirlenmiştir. Örneğin, astların kişilik yapıları, sahip oldukları kültürel değerleri ve tecrübeleri, çevresel koşullarının durumu, işin tamamlanma süresi vb. öğeler liderlik davranışını şekillendirmektedir (A.g.e.: 461–462).

a) Otoriter Liderlik

Otoriter liderlikte yönetim yetkisinin tamamı liderdedir; hiçbir söz hakkının verilmediği izleyiciler sadece liderlerin belirlediği amaçları, politikaları uygulamakla ve verdiği emirleri yerine getirmekle sorumludurlar (A.g.e.: 461).

Otoriter liderlikte liderin karar verme noktasında merkezi bir yetkisi vardır ve karar verme sürecine astlar dahil edilmez. Liderin grupla ilgili hızlı bir şekilde karar alıp bu kararları uygulamaya koyabilmesi sayesinde zaman kayıpları önlenabilmektedir. Bu, grup tarafından da kabullenilen bir durumdur. Lider aldığı kararları ödül veya ceza gibi yöntemleri kullanarak korkutma yoluyla kabul ettirmekte ancak bu aşırıya kaçtığına, astlarda psikolojik doyumsuzluğa sebep olmakta ve örgüt içi çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 85–86; Eren, 2017: 462).

Otoriter bir lider kendini güçlü hisseder yüksek ve bir motivasyonla en üst düzeyde verimlilik sağlamak ister. Bir işletme iş birliği ile istenilen amaca ulaşamıyorsa otoriter bir ortam kaçınılmaz olacaktır (Budak ve Budak, 2010: 86).

b) Demokratik Liderlik

Demokratik-katılımcı tarzı benimseyen liderler yönetim yetkisini izleyicileriyle paylaşmayı tercih ederler. Amaçların, iş yöntemlerinin, politikaların belirlenmesi ve karar alma sürecine izleyicilerin de dahil edilmesi, demokratik liderleri bu konuda teşvik ederler. Demokratik liderler izleyicilerinin önerilerine ve fikirlerine önem verirler ve bilgilerini üyeleriyle paylaşırlar. Bu koşullara sahip örgütlerde daha sağlıklı kararlar alınabilmektedir (Budak ve Budak, 2010: 88; Eren, 2017: 461).

Demokratik liderler yetkilerini izleyenlerine devrederken onların katılımlarını teşvik etmek ve onları etkilemek için uzmanlıklarına göre güçlerini kullanırlar. İzleyenler de grup içinde oluşan olumlu ortamdan dolayı tatmin olmuş, moralleri yüksek ve kendilerini değerli hissederler. Bu yönetim tarzı tartışmalara açık, fikirlerin özgürce ifade edilip geliştirilebildiği bir ortamın oluşmasını sağladığından kişilerin yaratıcılığı artmakta ve oluşan yenilikçi yapıda piyasayla mücadele gücü oluşmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 88–89).

Olumlu yanlarıyla birlikte bu davranış tipinin hızlı karar alınması gereken durumlarda başarısız olduğu görülmüştür. Önemli veya önemsiz tüm karar alma sürecinde sistem yavaş ilerlemekte ve zaman kayıpları oluşmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde

merkezi bir otorite bulunmadığı için etkili olamamaktadır. Ayrıca izleyici grubunun çok büyük olduğu durumlarda fikirlerin alınması zor hale geldiğinden de etkili bir davranış olduğundan söz edilemez. (Budak ve Budak, 2010: 89; Eren, 2017: 463).

c) Tam Serbesti Tanıyan (Liberal) Liderlik

Yetkinin, serbestlik tanıyan liderlerce, tamamen astlara bırakıldığı bir ortamda, kendilerine sunulan kaynaklar kapsamında izleyenler amaçlarını, plan ve programlarını belirlemektedirler. Liderler izleyenlerine karar verme sürecinde ve işlerini yapmaları konusunda tam bir özgürlük sağlayıp onları kendi hallerine bırakmaktadırlar. Güç ve sorumluluklarını kullanmamakta, yetkiyi astlarına devretmektedirler (Budak ve Budak, 2010: 90; Eren, 2017: 461).

Bu liderlik tarzında liderlerin ana planlamayı yapıp rotayı çizmeleri dışında rolü bulunmamakta; geri planda kalıp katkı sağlamaktan çekinmektedirler. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitip motive etmektedirler. Sadece onların çözemeyeceği bir sorunla karşılaştıklarında tam serbesti tanıyan bu liderler devreye girip bilgilerini paylaşarak bulunmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 90).

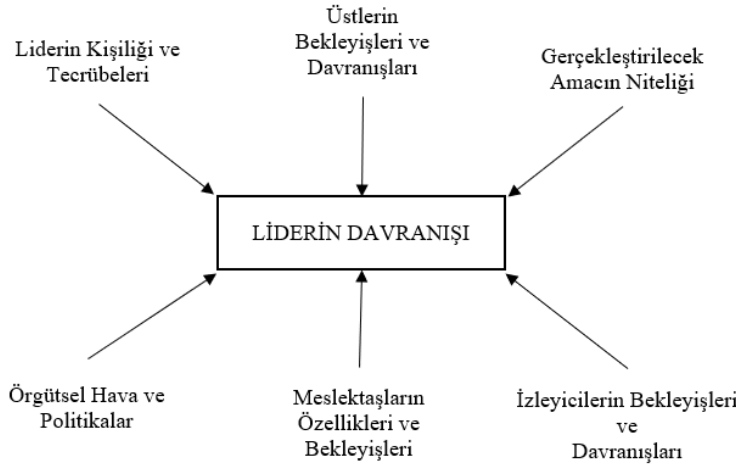
Sonuç olarak, farklı güç kullanım biçimlerine göre ortaya çıkan bu üç liderlik davranışının değişik şekillerde yararlı ve sakıncalı yönleri vardır ve her tarzın da başarılı bir şekilde uygulanabileceği şartlar ve ortamlar da bulunmaktadır. Bu şartlar örgütün iç koşulları ile temasta bulunduğu çevre koşulları, lider ve astların kişilik, kültür ve alışkanlıklarını kapsar. Belli bir durumda başarılı olan liderlik tarzı başka bir durumda başarı gösteremeyebilir (Eren, 2017: 464). Yapılan değerlendirmeler, demokratik liderlik tarzının daha etkili olduğunu göstermektedir (Budak ve Budak, 2010: 91).

2.4.3. Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Kuramları

Liderlikte durum veya çevre/ortam değişkenlerine odaklanan bu yaklaşım, liderlik sürecinde meydana gelen çevre ve koşullara ağırlık vermektedir. Farklı şartlara göre değişik liderlik türlerinin gerekli olduğu varsayımına dayanan bu kuramlar, liderlik konusunun açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuştur (Ertürk, 2013: 78). Durumsal liderlik yaklaşımına hâkim olan anlayış, değişik koşulların değişik liderlik yaklaşımı gerektirdiğidir (Eren, 2010: 362).

Durumsal liderlik kuramlarına göre, şartlar ne olursa olsun evrensel kabul edilebilecek bir liderlik tarzı yoktur (Budak ve Budak, 2010: 91). Kişinin, yaptığı faaliyetlerin grup içinde beğenilip kabul görmesiyle liderlik vasfı ortaya çıkmaktadır. Liderin kişilik özellikleri de faaliyetlerinde etkili olmasına rağmen bunun liderlik için etkisi daha azdır. Grubu oluşturan üyeler, amaçlar ve ortam koşulları liderlik faaliyetlerini etkileyen temel faktörlerdir (Eren, 2017: 442–445).

Liderliğin oluştuğu koşullara ağırlık veren, aynı zamanda koşul-bağımlılık teorileri olarak da adlandırılan durumsal liderlik teorilerine göre farklı koşullar veya durumları farklı liderlik tarzı gerektirmektedir. Liderliği, mevcut şartları dikkate alarak izah eden bu yaklaşıma göre, bir liderin davranışlarını etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Koçel, 2018: 600–601).



Şekil 2.3: Liderlik Davranışına Etki Eden Değişkenler

Kaynak: Koçel, 2018: 601

Belirli durumlara özgü koşulları belirleyerek bu koşullara uygun olan liderlik tarzını inceleyen durumsallık teorisine göre, yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunmamakta; mevcut koşullar ve içinde bulunulan durum en doğru liderlik davranışını belirlemektedir (A.g.e.: 601).

Ortam koşullarının yanı sıra izleyicilerin ve amaç belirlemenin de liderlik üzerinde etkisi bulunmaktadır. İzleyicilerin farklı yapı ve özellikleri ve bundan kaynaklanan arzu ve istekleri liderlik davranışını doğrudan etkilemektedir. İzleyicilerin kültür seviyesine, yaşına, deneyimine göre farklı liderlik beklentileri oluşmaktadır. Bu sebeple lider, örgüt ile çalışanlarının amaçlarını bağdaştırmalı ve izleyicilerin beklentilerine önem vererek hareket etmelidir. İzleyicilerin harekete geçmesini

sağlayacak mevcut şartlara uygun, ulaşılabilir amaç ve hedefler belirlemek de liderin rol davranışını belirleyen diğer bir özelliktir. Ayrıca, örgüt içi ilişkilerle bağlantılı olan yapı ile ilişkili, teknik ve sosyal çevre şartları; çıkar guruplarının oluşturduğu, örgütün içinde bulunduğu yakın çevresi ile ilgili olan şartlar ile siyasi, hukuki, iktisadi, teknolojik, toplumsal ve kültürel değişim ve ilerlemeleri içeren genel çevre şartları da liderlik şeklini ve lider davranışını etkilemektedir (Budak ve Budak, 2010: 92–93).

Etkin Liderlik Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi, Liderlik Doğrultusu Teorisi, Durumsallık (Yaşam Eğrisi) Yaklaşımı, Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Olgunluk Modeli Kuramı, Önderlik Doğrusu Yaklaşımı, Karar Ağacı Modeli ve Yatay İlişki Kuramı en fazla öne çıkan Durumsal (Koşul Bağımlılık) liderlik kuramlarıdır.

2.4.3.1. Etkin Liderlik Kuramı

Liderlik ile ilgili geliştirilen en kapsamlı teorilerinden biri olan Etkin Liderlik Modelinde Fred Fiedler grup performansının başarılı olması ile lidere verilen kontrol yetkisi arasında bağlantı olduğundan bahsetmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 381).

Fiedler’e göre lider davranışlarının etkinliğini belirleyen durumsal faktörler; lider-izleyici (üye) arasındaki ilişkiler, görevin niteliği (işin yapısı) ve liderin mevkiinden kaynaklanan, biçimsel (makam) yetkisidir. Lider-üye ilişkileri; üyelerde lidere karşı oluşan saygı ve güven derecesidir. İşin yapısı; işle ilgili görevlerin işleme konulma derecesidir. Makam yetkisi ise liderin yetkileri kapsamındaki faktörleri (disiplin, terfi, maaş durumları, işe alma veya işten çıkarma) etkileyebilme derecesidir. Lidere özgü müspet ya da menfi bir ortamın oluşmasını sağlayan bu faktörler, liderin davranışlarına etki etmektedir. Etkin liderlik yaklaşımına göre, bütün durumlarda uygulanabilecek bir liderlik biçimi bulunmamaktadır. Bahsi geçen üç faktör tarafından belirlenen mevcut duruma göre farklı liderlik tarzı uygun olabilmektedir (Ertürk, 2013: 179; Güney, 2007: 367; Koçel, 2018: 601–604; Robbins ve Judge, 2012: 381–382).

Fiedler, liderin başarısında etkili olan iki temel davranış biçimi üzerinde durmuştur: iş eğilimli lider ve işgören (ilişki) eğilimli liderlik. Kişinin iş veya ilişki odaklı çalışma durumunu da geliştirmiş olduğu “en az tercih edilen iş arkadaşları ölçeği” ile ölçümlemiştir (Robbins ve Judge, 2012: 381–382). Buna göre, iş eğilimli liderler, astlarına karşı otoriter bir tutumla emir vererek, onların düşüncelerini önemsemeden örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanır. İş gören (ilişki) eğilimli liderler ise

astların duygu ve düşüncelerine önem vererek arkadaşlık ortamı içerisinde amaçlarını gerçekleştirmek isterler (Budak ve Budak, 2010: 93).

Lider-üye arasındaki ilişkinin iyi olması ölçüsünde başarının artacağını savunan Fiedler’e göre liderin kontrolcü yapısının yüksek olması güçlü makam yetkisini temsil eder ve bu iyi bir durumdur. Fiedler, “iş odaklı davranan liderlerin kontrol dereceleri yüksek de olsa düşük de olsa maksimum performans sergilediğini, ilişki odaklı liderlerin ise, orta dereceli kontrol seviyelerinde en iyi performansı gösterdiğini belirtmektedir. İki hususa dikkat çeken Fiedler’a göre, ilişki odaklı lider yönetiminde grup kötü bir durumda ise bunu ancak iş odaklı bir lider düzeltebilir. İkinci husus ise liderin yetkisi bazı faaliyetleri kontrol edebilmek için artırılıp ve azaltılarak lidere uygun bir ortam sağlanmalıdır (Robbins ve Judge, 2012: 382–383).

Ast-Üst (Lider-İzleyici) İlişkileri	İYİ				ZAYIF			
Görevin Yapısı	Planlanmış		Planlanmamış		Planlanmış		Planlanmamış	
Makam Gücü	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
En Olumlu (1) ← → En Olumsuz (8)								

Şekil 2.4: Durumsal Faktörler

Kaynak: Budak ve Budak, 2010: 94

Sonuç olarak, iş eğilimli liderlik biçimi en fazla olumlu ve en fazla olumsuz olan ortamlarda, iş görene (izleyiciye) yönelik liderlik şekli ise ortalama düzeydeki olumlu nitelendirilecek ortamlarda etkinlik göstermektedir. Fiedler’e göre başarılı liderlik, uygun ortamlarda uygun liderlik yöntemi kullanılarak gerçekleştirilir (Budak ve Budak, 2010: 94).

2.4.3.2. Amaç-Yol Kuramı

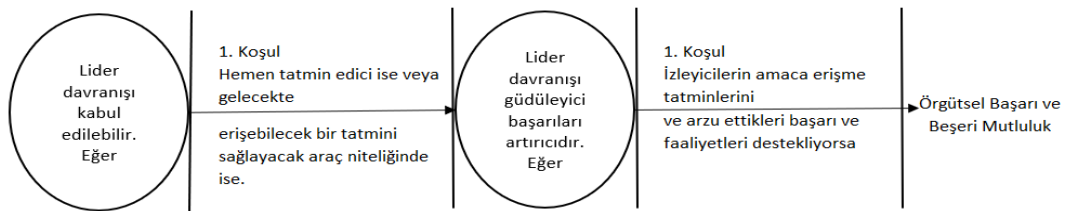
Martin Evans ve Robert House’ın güdüleme ve motivasyon konusunda beklenti kuramının etkisi altında, 1970’li yıllarda geliştirdiği Yol-Amaç kuramı, liderin izleyicilerinin kişisel güçleri ile işi başarma güçlerine etkisini araştırmaktadır (A.g.e.: 97).

Liderin mevcut durumu analiz ederek doğrudan destekleyici davranışlar sergilemesi esasına dayanan; izleyicilerin belirlenen görevleri yerine getirebilmesi için onlara liderin her türlü bilgi, destek ve kaynağı sağlaması gerektiğini ortaya koyan yol-amaç

teorisinde belirtilen durumlar ve liderlik tarzları şunlardır: *Yönlendirici liderlik*, belirsiz bir görev üzerinde ve stresli bir ortamda çalışıldığında daha fazla tatmin sağlamaktadır. Bilgi ve yeteneği yüksek izleyiciler için bu liderlik türü gereksiz görülmüştür. *Destekleyici liderlik*, izleyicilerin maksimum düzeyde belirlenmiş görevlerinde başarı sağlamaları durumunda tatmin edici davranışlar ve performans sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 385).

Motivasyon teorisindeki Beklenti kuramı ile oldukça ilgili olan Yol-Amaç teorisinde dört tür liderlik davranışından söz edilmektedir. Bunlar, yöneticinin neyin ne zaman yapılacağını tespit ettiği, astların karar verme sürecine katılmadığı emir verici liderlik; yöneticinin astlarına ilgi göstererek anlara arkadaşça yaklaşımda bulunduğu destekleyici liderlik; yönetici liderin astların önerilerini aldığı ve karar sürecine katılmasını sağladığı katılımcı liderlik ve son olarak yöneticinin iddialı hedefler belirleyerek bunların başarılması konusunda çalışanlarına güven duyduğu başarı arayıcı liderliktir. Modele göre yöneticinin/liderin içinde bulunduğu duruma göre bu dört çeşit davranıştan birini sergileyebilir (Ertürk, 2013: 179–180).

Yol-Amaç Kuramı, örgüt içinde liderin iki önemli özelliği olduğunu ileri sürmektedir: Birincisi, örgütün amaçlarını belirleme ve bunlara göre izleyenlerine ödüllendirilmeyi hak eden davranışları belirtmek. İkincisi, istenen davranışlar etrafında astlara destek sağlayarak onların amaçlara ulaşmasına yardımcı olmak ve hak ettikleri ödülleri artırmaktır (Budak ve Budak, 2010: 97).



Şekil 2.5: Yol Amaç Modeli Şeması

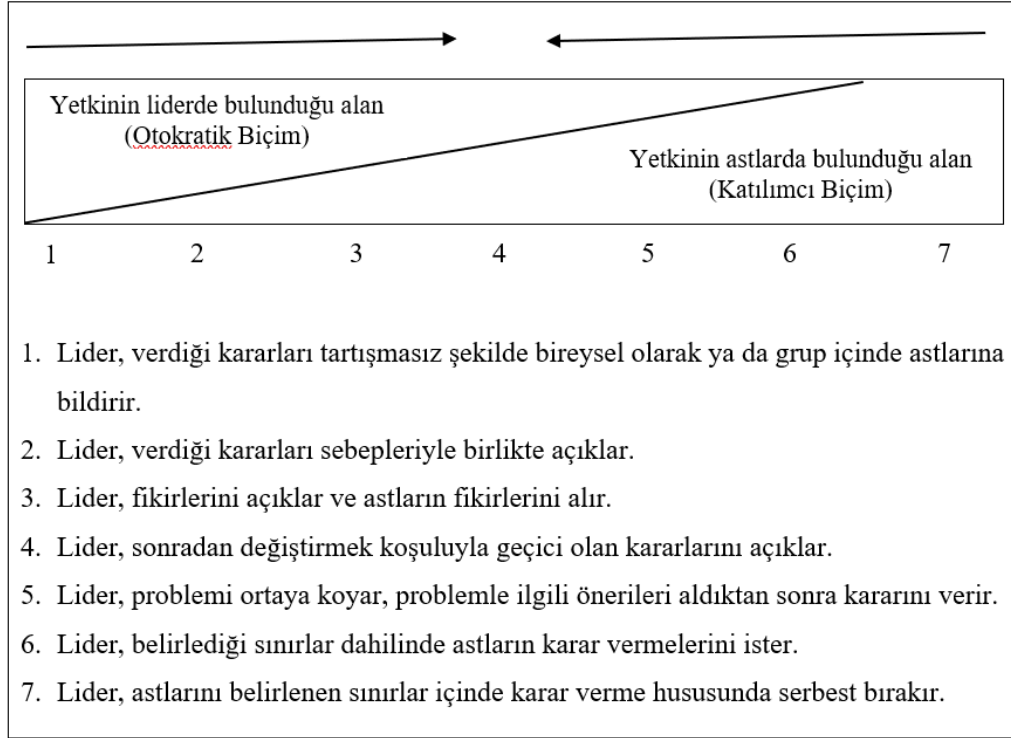
Kaynak: Eren, 2017: 460

Yol-amaç kuramının esası, liderin ulaşmak istenen örgütsel başarının, örgütsel amaçların ve bunlara götürecek yolların açık bir şekilde belirlenerek izleyicilerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmesi için araç olarak düşünülmesi, izleyicilerin teşvik edilmesi ve iş tatmininin nasıl sağlayacağını ortaya çıkarılmasıdır (Ertürk, 2013: 180).

2.4.3.3. Liderlik Doğrultusu Teorisi

Liderin otoritesini ne sıklıkta ve hangi düzeyde kullandığı ile astlara gösterilen inisiyatifin sıklığı ve derecesi faktörlerini temel alan (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 411), örgüt içinde yöneticilerin karar verme sürecinde nasıl bir davranış sergiledikleriyle ilgili olan Liderlik/Önderlik Doğrultusu teorisine göre, karar verme sürecinde yönetici tek başına hareket edebileceği gibi bu sürece astlarını da dahil edebilir. Bu sürece astları dahil etmek yöneticinin yetkisini astlarıyla paylaşması anlamına gelmektedir. Tannenbaum ve Schmidt, Liderlik Doğrultusu Teorisinde oluşturdukları bir doğrultu ile liderin karar sürecinde sergilediği farklı davranış şekillerini açıklamıştır. Doğrultunun bir ucunda liderin kararları sadece kendisinin verdiği bir tarz vardır. Buna göre lider karar verme sürecine astlarını dahil etmez. Doğrultunun diğer ucunda ise grup içinde ortaya çıkacak sorunların liderin izleyicilerine açıklama fırsatı verip çözüme yönelik fikirler sunmasına izin verir. Doğrultunun bu iki ucu arasındaki kısımda ise farklı lider davranış tarzlarından bahsedilmektedir. Bu teori, liderliği sadece karar verme yetkisinin kullanılması yani liderlik sürecindeki davranışlar açısından incelemekte, liderlikle ilgili diğer konulara ağırlık vermemektedir (Koçel T., 2018: 605-606). Lidere ve astlara odaklı olan liderliğe dayanan kuram ve model, Şekil 3.6'da gösterilen yedi liderlik türünden birinin seçilmesini öngörmektedir. Tek boyutlu olan ve lider-ast ilişkisinde karar verme boyutunu içeren model, astların performansının, lider ile astlar ve durum ile zaman değişkenlerine bağlı olarak nasıl artırılacağına tespit etmeyi amaçlamaktadır (A.g.e.: 411).

Tannenbaum ve Schmidt aşağıdaki şekilde lider ve astları arasındaki yetki ilişkilerini liderlik davranışları açısından incelemişlerdir (Eren, 2017: 442–443).



Şekil 2.6. Aşamalı Olarak Farklılaşan Liderlik Serisi Modeli

Kaynak: Eren, 2017: 443; Sığrı ve Gürbüz, 2019: 411

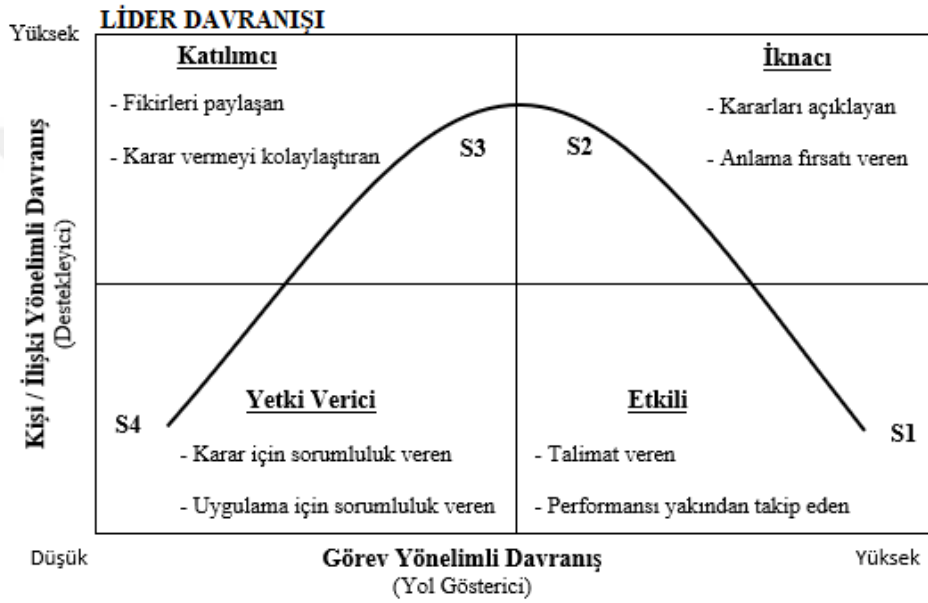
Liderin yetkisini kullanırken sergilediği davranış türü başarısını etkileyen faktörler arasındadır. Liderin yönetim anlayışı, astların kişilikleri ve alanında uzman olup olmamaları ve yönetimin gerçekleştiği ortam, liderin davranış şeklini etkilemektedir (Eren, 2017: 443).

2.4.3.4. Yaşam Eğrisi (Olgunluk Modeli) Kuramı

Liderin izleyicilerin olgunluk veya isteklilik düzeyine göre liderlik biçimine yön verdiğini savunan Paul Hersey ve Kenneth Blanchard, 'Ohio Devlet Üniversitesinde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalardan ve 'Reddin tarafından ortaya konulan "Üç Boyutlu Liderlik Teorisi"nden ilham alarak "liderin izleyicilerin olgunluk veya isteklilik düzeyine göre liderlik biçimine yön verdiğini savundukları Olgunluk Modeli Kuramı"nı geliştirmişlerdir. Astları merkeze alan bu teoriye göre, izleyicilerin olgunluk/isteklilik derecesi tecrübe, eğitim, yeterlilik, iş bilgisi, uzmanlık, kişilik özellikleri, makam, güven liderden beklentilerine göre değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla liderin bunlara göre farklı liderlik davranışı sergilemesi gerekmektedir. Olgunluk düzeyi özellikle asta verilen görevle de bağlantılı olarak irdelenmelidir. Yetenek ve arzu astların olgunluğunu belirleyen iki temel unsurdur. Bir kişi bir işi

başarmak için ne kadar istekliyse kabiliyetini de o derece kullanma durumu oluşur. Tam olarak olgun/istekli olan bir kişi, belirli özelliklere sahip olan bir işi, teknik ve psikolojik olarak tamamlamaya yeterli olan biridir (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 402–404).

Mevcut duruma ve kişisel veya grup gelişim seviyesine en uygun ilişki ve irtibatı oluşturan liderlik tarzlarının tanımlandığı bu yaklaşımda izleyiciler merkez olarak kabul edilmektedir. Yaklaşımına göre, liderliğin başarısı için uygun ve doğru bir liderlik tarzının seçilmesi gerekmektedir. Bu da izleyicilerin olgunluk düzeyine bağlıdır (Budak ve Budak, 2010: 95).



ASTLARIN İSTEKLİLİK/OLGUNLUK SEVİYELERİ

Yüksek	Orta		Düşük
R4	R3	R2	R1
- Becenikli - İstekli - Kendine güvenen	- Becenikli - İsteksiz - Kendine güvensiz	- Beceniksiz - İstekli - Kendine güvenen	- Beceniksiz - İsteksiz - Kendine güvensiz
Astlar Tarafından Yönetim		Lider Tarafından Yönetim	

Şekil 2.7: Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Kuramı Modeli

Kaynak: Sığrı ve Gürbüz, 2019: 405

Liderin davranış türleriyle astların olgunluk/isteklilik seviyeleri arasında bulunan ilişkiyi gösteren modelde liderlik davranışı ile astların istekli olma seviyelerine göre iki farklı boyut geliştirilmiştir. Şekilde üstteki kısımda gösterilen birinci boyutta

görev veya kişi yönelimli davranışın bileşiminden oluşan hangi davranışın hangi şartlarda gösterilmesi gerektiği belirtilmiştir. Olgunluk seviyeleri bakımından ayrıştırılan bu liderlik tarzları dört grupta incelenmiştir. Şeklin alt kısmında ise astların isteklilik seviyeleri dört grupta gösterilmiştir. Şekil 3.7’de gösterildiği gibi, modelde lider davranışları için kişi/ilişki yönlü olması veya görev yönlü olmasına göre dört S harfleriyle kodlanan dört alan tanımlanmış ve ardından astların olgun veya istekli seviyeleri R harfi ile kodlanarak derecelendirilerek açıklanmıştır.

Astların olgunluk seviyelerinin farklı olduğunu belirten Hersey ve Blanchard bu farklı olgunluk seviyelerine göre dört liderlik türü ifade etmiştir. Bu liderlik tür ve davranışları ile astların olgunluk/isteklilik seviyeleri ve bunlar arasındaki ilişkiler Şekil 3.7’de gösterilmektedir (Budak ve Budak, 2010: 95–97; Eren, 2010: 433–434, 2017: 458; Güney, 2007: 369; Sığrı ve Gürbüz, 2019: 404–406).

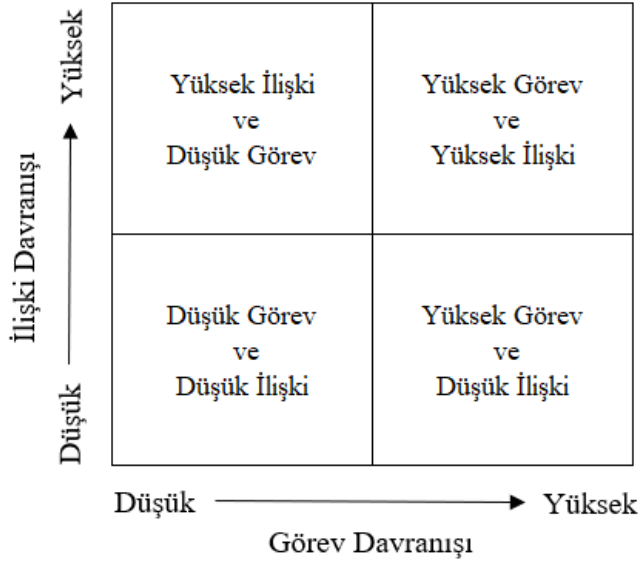
Hersey ve Blanchard her astın olgun ya da istekli olma seviyesinin birbirinden farklı olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla astların/izleyicilerin olgunluk ve isteklilik düzeyine göre farklı liderlik davranışı sergilenmelidir (Güney, 2007: 369).

Astların/izleyenlerin olgun olma seviyelerine göre görevleri gerçekleştirme ve işleri yapma eğilimlerini düzenleyerek bunları bir araya getirebilmesi bir liderin etkinliğini belirleyen önemli bir durumdur. Lider bu organizasyonu dengeli bir şekilde yapabildiği oranda etkinliği de artıracaktır (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 406).

2.4.3.5. Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Üç boyutlu liderlik modeli, Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim modelinden esinlenerek oluşturmuş, göreve ve ilişkiye odaklı davranış kavramları üzerine kurulmuştur. Dört temel liderlik tipi üzerine kurulmuş olan modele göre, liderin kişiliği veya sergilenen liderlik biçimi, diğer kişilerin faaliyetlerini yönetip yönlendirmede ortaya koyduğu davranışlardır. Üç boyutlu liderlik modeli, görev ya da ilişki davranışını veya her iki davranışın uygun bir bileşimini içermektedir. *Görev Davranışı*, gruptaki üyelerin rollerinin, görevlerinin lider tarafından tarif edilerek buna göre organize edilmesi; liderin iletişim kanallarını ve işi tamamlama yol ve yöntemleri bulmaya dönük olarak çabalamasıdır. *İlişki Davranışı* ise liderin iletişim kanallarını açık tutmak, yetki ve sorumluluk devretmek ve bu şekilde astlara güçlerini kullanma imkânı sağlayarak grup üyeleriyle olan kişisel ilişkilerini karşılıklı güvene ve

arkadaşlığa dayalı olarak sosyal ve duygusal destek sağlamaya çalışarak sürdürdüğü tüm davranışlarından oluşmaktadır (Eren, 2017: 453–454).



Şekil 2.8: Blake ve Mouton'un Lider Davranış Tipleri

Kaynak: Eren, 2017: 454

Üç boyutlu liderlik biçimi kuramının gelişmesine büyük katkıda bulunan Williams J. Reddin, görevle ve etkileşimle ilişkili olan boyutlarına etkinlik boyutunu da dahil etmiş; farklı davranışların etkin olma durumunun şartlara göre değişeceğini, her şart altında etkinlik gösterecek bir tek lider davranış biçiminin mümkün olmadığını ifade etmiştir. Buna göre koşulların uygun olduğu durumda etkin olan bir liderlik türü, uygun olmamama durumunda ise etkisiz olmaktadır. Liderin sergilediği davranışın etkin olup olmaması göreve veya ilişkilere yönelik olmasına değil, içinde bulunduğu çevre koşullarına ve davranışın sergilendiği duruma bağlıdır (A.g.e.: 455).

Üç boyutlu liderlik modelinde her koşulda uygun ve geçerli sayılacak tek bir idealize edilmiş bir etkin lider davranış türü üzerinde durulmamaktadır. Bazı durumlarda hem görev yönelimli hem de ilişki yönelimli liderlik davranışları uygun iken, örneğin askeriyede, güvenlik sorunlarını yaşandığı savaş gibi durumlarda düşüncelerin etraflıca ele alınması, fikirlerin tartışılması yönünden zamanın kısıtlı olması, emirlerin hemen uygulanmasının zorunlu olması dolayısıyla en uygun liderlik davranışları yüksek görev ve düşük ilişki türüdür. Ancak kriz sona erdikten sonra yeniden diğer liderlik tipleri uygun olabilmektedir (A.g.e.: 457).

2.4.3.6. Karar Ağacı Modeli

Vroom, Jago ve Yetton, liderin mevcut durumu analiz ederek astların katılım için uygunluğuna karar vermesini sağlamaya yönelik geliştirmiş oldukları model üç unsurdan oluşmaktadır: Beş farklı karar tarzları seti, bir durumu analiz etmeye yönelik yedi adet soru ve son olarak durumun hangi düzeyde katılıma uygun olduğunu belirlemekte yararlanılan, liderin uygun katılım düzeyini belirleyen karar ağacı (Güney, 2007: 369–370; Sığrı ve Gürbüz, 2019: 411–413).

Farklı karar verme durumlarında uygulanan liderlik özelliklerini incelemiş ve sadece tek bir faaliyete odaklanmış olan Vroom ve Yetton problemin doğasının karar verme sürecini yönlendirdiği ve grubun karar verme sürecine katılımının daha etkili kararlar alınmasını sağladığını belirtmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 411).

Victor Vroom ve Philip Yetton, 1973 yılında ortaya koydukları kuramlarında, durum ile lider davranışlarını ilişkilendirmek için, liderin karar verme sürecine ağırlık veren, liderin bu yöntem aracılığıyla, mevcut duruma uygun davranış biçimini belirlediği karar ağacı yöntemini kullanmışlardır. Modeline göre beş farklı karar verme şekli bulunmaktadır (A.g.e.: 412):

- Otokratik Şekil-1: Lider, sorunu mevcut bilgilere göre kendi başına çözer.
- Otokratik Şekil-2: Lider, astlarından eksikleri giderecek daha fazla bilgi ister ve ardından sorunu kendi başına çözümler.
- Danışmacı Şekil-1: Lider, karar öncesinde astların düşüncelerini ve önerilerini alır, akabinde kararını kendi verir.
- Danışmacı Şekil-2: Lider, karar öncesinde astların grup şeklinde düşünce ve önerilerini alır, ardından kararını kendi verir.
- Grupçu Şekil-1: Lider problemi astlarıyla grup şeklinde paylaşarak tartışır ve karar ortak bir şekilde verilir.

2.4.3.7. Yatay İlişki Kuramı

George Graen'in geliştirdiği, gruptaki lider ve astları ile diğer bireyler arası ilişkiler üzerine kurulmuş olan bu kurama göre lider astlarıyla bağını onların gösterdiği performansa göre kurmaktadır. Bu kapsamda, liderin kurduğu ilişki biçimleri grup içi, grup dışı ve ortası olmak üzere üç başlık altında gösterilmektedir (A.g.e.: 414–415):

- Gurubun içindeki ilişkiler; liderin çift taraflı ve güven temelli bir iletişim kurduğu; kaynakları paylaşan ve astlarını koruyan bir tutumu benimsediği, anlayış ve ilginin var olduğu grupta, başarı konusunda yüksek motivasyon sahibi kişiler bulunur.
- Grubun dışındaki ilişkiler; yasal güce dayalı, dikey iletişimin hâkim olduğu, görev odaklı, hiyerarşik, otoriter yaklaşımın benimsendiği, güveninin çok az olduğu ilişkilerdir.
- Grup ortası ilişkiler; karşılıklı iletişim, görev odaklılık, takdir edici ve tarafsız bir yapının hâkim olduğu ve liderin iletişimi/görüşmeyi sürdürdüğü ilişkilerdir.

2.4.4. Liderlik Teorilerindeki Yeni Yaklaşımlar

Yönetim ve liderlik literatüründe yaşanan gelişmeler ve ileri sürülen yeni kavramlar, yeni yaklaşımların meydana çıkmasına zemin hazırlamıştır. Genel olarak özellikler teorisi ve davranışsal kuramların liderlik davranışları açısından eleştirilmesi araştırmacıların yeni yaklaşımlara yönelmesine yol açtı. Araştırmamız kapsamında çağdaş liderlik yaklaşımları başlığı altında son yıllarda üzerinde en çok durulan belli başlı yaklaşımlar incelenmiştir.

2.4.4.1. Karizmatik Liderlik

İlk olarak 1947 yılında Max Weber tarafından kullanılan “karizma” kavramı günümüzde liderlik çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir kavram olmuştur (Bass, 1990; Budak ve Budak, 2010: 98). Yunanca ‘hediye’ kelimesinden türeyen karizma kavramı, bireyi ayırt edici güçler veya özellikler açısından bireyi ortalama insanlardan farklı kılan kişiye özgü tutum, davranış ve özellikleri ifade eder. Bu tanıma göre, sıradan insanlar lider olamazlar (Robbins ve Judge, 2012: 387). Zaman zaman liderliğin ve liderlik başarısının temel sebebi olarak incelenen, kişisel çekiciliği ifade eden karizma kavramı, ilk liderlik yaklaşımı olan “Özellikler Yaklaşımı”nda vurgulanan liderlik özelliklerinden biridir. Karizmatik liderler genellikle ulusların kaderini etkileyen olaylara ve değişimlere imza atmış önemli devlet insanları, askeri yetkililer, komutanlar, bilim insanları ve sanatçı veya sporculardır. Bütün liderlik teori ve yaklaşımlarında liderin sahip olduğu karizmatik özellikler, takipçilerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesin önemli bir rolü bulunmaktadır (Koçel, 2018: 611).

Weber’e göre karizmatik liderler maksimum itibar elde eden kişilerdir. Böyle insanlar fikirlerini rahatça söyleyerek izleyicilerini psikolojik olarak amaçlara hemen hazırlayabilme yeteneğini kendilerinde barındırırlar (Bass, 1990).

Karizmatik liderler, izleyicilerini yüksek bir performans için teşvik eden, onlarda son derece güven ve inanç duygusu yaratan güçlü liderlerdir. Liderlikte en önemli konu güvendir ve kişilerde oluşturulması bir o kadar zordur fakat sarsılması da çok kolay bir olgudur (Budak ve Budak, 2010: 100).

Karizmatik liderler izleyicileri tarafından güç sahibi, başarının sembolü, yanılmaz kişiler olarak görülür ve kendilerini onlarla özdeşirirler (Bass, 1990). İzleyicileri üzerinde duygusal güce sahip olan liderler, özellikle kriz durumlarında, bu gücünü kullanarak onları bir araya getirirler. Bu gücün izleyenleri etkilediğini bilen liderler bunu iyi ya da kötü yönde kullanabilmektedir (A.g.e.: 100–101).

Mükemmel kişiliğe sahip insanlar olarak tanımlanan karizmatik liderler Weber tarafından ideal otorite tipi olarak ileri sürülür (Robbins ve Judge, 2012: 388). Karizmatik liderlikten ilk olarak bahseden Robert House’un karizmatik liderlik teorisine göre, liderleri başarı gösterdiğinde izleyicilerinin gözünde bir kahraman olurlar. Vizyon sahibi olan karizmatik liderler amaçlarını gerçekleştirmek için her türlü riski almaya hazırdır ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını görmezden gelmezler ve alışılmışın dışında davranışlar gösterirler (A.g.e.: 388).

Tablo 2.4: Karizmatik Liderin Temel Özellikleri

Karizmatik Liderin Temel Özellikleri	
1.	Vizyon: Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek vaadi ve uygun bir amacı olan vizyon sahibi bir kişidir; bu vizyonunu da tam olarak anlaşılabilecek şekilde izleyicilerine açıklar.
2.	Bireysel risk: Kendisini vizyonuna adanmış bir kişi olarak, büyük kişisel riskleri ve maliyetleri göze alır.
3.	İzleyicilerin ihtiyaç ve taleplerine duyarlılık: İzleyicilerin ihtiyaçlarına, taleplerine, duygularına karşı hassasiyet gösterir.
4.	Olağan dışı davranış: Normalden farklı ve alışılmadık davranışlar ortaya koyar.

Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 388

Karizmatik liderlerin, özgüveni yüksek, başarı odaklı, cesaret gibi kişisel özellikleri vardır. Bu kişilik özellikleri doğuştan gelebileceği gibi bazı araştırmalar sonradan da bu davranış özelliklerinin kazanılabildiğini vurgular (A.g.e.: 388).

Bazı araştırmalara göre karizmatik liderlerin izleyicilerini etkileme süreci dört aşamada gerçekleşir: Örgüt için uygun kaynakları toplayarak etkileyici bir vizyon yaratmak, vizyon sayesinde izleyicilerine hedefleri göstermek ve güven duygusu aşılamak, söz ve davranışlarla çalışanlara örnek olmak ve destek ve dayanışmaya dayalı çalışma ortamı oluşturmak. Araştırmalara göre karizmatik liderlerle birlikte çalışanların örgüte bağlılıklarıyla beraber yardım etme ve uyum davranışları, çalışma istekleri artmaktadır. Buna göre karizmatik liderlik ile izleyici performansı ve tatmini arasında güçlü bir ilişki vardır. Ancak karizmanın etkinliği şartlara bağlıdır. Yüksek stres ve belirsizlik durumlarında ve ideolojik eksenli görevlerde gösterdiği başarı oranı daha yüksek olan karizma durumsal faktörler ve hiyerarşik yapı tarafından sınırlanmaktadır (A.g.e.: 389–390).

2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik

Ohio Devlet Üniversitesi çalışmaları, Fiedler’in geliştirdiği etkin liderlik modelinde ve amaç-yol teorisinde görevin aynı zamanda işin gereklerini açıklayarak belirlenen amaçlar doğrultusunda astlarına yol gösteren liderlik olarak öne çıkan (A.g.e.: 390) etkileşimci (iş gördürücü veya işlemsel olarak da ifade edilmektedir) liderlik yaklaşımı, ilk olarak 1970’li yılların sonlarında James McGregor Burns’ün ileri sürdüğü ve ardından Bernard M. Bass ve diğer araştırmacıların geliştirmiş olduğu bir yaklaşımdır. Araştırmacılar yönetim ve liderlik alanındaki geleneksel liderlik davranışlarının araştırmalarda kullanılmaya başlamasıyla birlikte yeni bir ayrıma gidilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu ayrım Kurt Lewin tarafından güç kullanım türlerine göre yapılan otokratik (otoriter), demokratik ve liberal (tam serbesti tanıyan) farklılaşmasına karşılık olarak yapılmış; geleneklerin ve geçmişin etkisinde olan kısmı “Etkileşimci Liderlik”, yeniliğe, geleceğe, değişime önem veren kısmı ise “Dönüşümcü Liderlik” başlığı altında ele alınmıştır (Budak ve Budak, 2010: 105; Eren, 2017: 464).

Grup üyeleri ve liderleri arasındaki işle ilgili karşılıklı ilişkileri ve liderin davranış şekillerini inceleyen etkileşimci liderlik yaklaşımı “işlemsel liderlik, görevsel liderlik ve yönetsel liderlik” şeklinde farklı isimlerle de anılmaktadır. Çalışanlar ile lider

arasındaki ilişkiyi işe dayandıran etkileşimci liderlik yönetim tarzına göre, resmî kurumlarda amaçlara ulaşmak için belirli hedefleri olan üyeler ile grubun lideri arasında dört farklı davranış ilişkisi görülmektedir. “Koşullu Ödüllendirme” olarak adlandırılan, belli bir koşula dayalı olan ilk tür davranış ilişkisinde, lider grup amaçlarına ulaşmaları için gösterdiği gayret ve ulaştığı başarı ölçüsünde çalışanlara destek verir ve yardım sağlar. İkinci tür davranış ilişkisinde lider işi ve işe yönelik ölçütleri tanımlar ve iş yapma süreçlerini takip ederken çalışanların performanslarında sorun tespit ettiğinde düzelmek için müdahale eder. Üçüncü tür davranış ilişkisin de lider ikinci türe benzer olarak sistemini kurarak iş ölçütlerini belirler ancak farklı olarak sadece yapılan iş ile ilgili sorun ortaya çıkması durumunda müdahale eder ve gerekli düzeltmeleri yapar. Yani lider bu türde pasif roledir. Liderlerin çalışanlarına iş yapmaları sırasında müdahale etmesi ve yönlendirmesi ile ilgili olan ikinci ve üçüncü davranış türleri “istisnalarla yönetim” olarak da adlandırılmaktadır. Dördüncü ve son davranış türü liderin sorumluk almaktan ve karar vermekten kaçındığı bir davranış türüdür. “Serbest bırakıcı liderlik” olan isimlendirilen bu davranış türünde lider grup üyelerini, iş amaç ve ölçütlerini belirlenmesinde tamamen serbest bırakır ancak onlara herhangi bir öneride ve yaklaşımda bulunmaz ve hiçbir şeye karışmaz (Koçel, 2018: 610).

Etkileşimci liderlikte örgüt içinde çalışanların performansı sahip oldukları enerji ve yeteneklere, başarıma motivasyonlarına bağlıdır (Bass, 1990). Dolayısıyla etkileşimci liderler açıkça ortaya koydukları iş ve görev tanımlarına göre çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive ederler; amaçlara ulaşmaları konusunda yol gösterici şekilde davranırlar; çalışanları çaba ve başarılarına göre ödüllendirirler. Eğer çalışanları beklenen verim ve etkiyi gösteremezlerse bunun için ceza yöntemine de başvururlar. Etkileşimci liderler takipçileri arasındaki ilişki, karşılıklı çıkara dayanmaktadır. Bu tür liderler devam eden faaliyetlerin daha verimli ve etkin gerçekleşmesi için gerekli iyileştirmeleri yaparlar, işi yapanların yaratıcı ve yenilikçi özellikleri üzerinde çok durmazlar (Budak ve Budak, 2010: 105–107; Eren, 2017: 464–465; Güney, 2007: 371).

Liderler izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate alırken takipçileri de liderin isteklerini yerine getirirler. Fakat bu liderlerde çalışanların işten kaçabileceklerine ilişkin görüş yaygındır ve bunun önüne geçmek için korkutarak baskı yapmak ve cezaya yönelmek şeklinde davranışlar söz konusu olmaktadır. Bu tür liderlere göre çalışanlar kişisel

ihtiyaçlarını örgüt hedeflerinin üstünde tutabilir ve kendi kararlarının sorumluluğunu alamadıklarını düşündüklerinden yönlendirilmeyi tercih ederler (Budak ve Budak, 2010: 106; Güney, 2007: 371). Örgütte bürokratik otorite ve biçimselliğe dayalı olan etkileşimci liderlik tarzı, baskı ve stres altında olan kişi ve gruplar üzerinde kısa dönemde izleyicilerin mevcut ihtiyaçları için çözüm getirebilir ancak uzun vadede onların daha büyük gereksinimlerini karşılayamaz (Bass, 1990; Budak ve Budak, 2010, s. 108; Güney, 2007, s. 371).

2.4.4.3. Dönüşümcü Liderlik

‘İzleyicilerin beklentilerinin üstünde performans sonuçlarını elde etmek ve bağlılığını artırmak için dönüşümcü liderlerin izleyicilerini motive etmesi’ dönüşümcü liderlik modelinin odak noktasını oluşturmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 105).

Burns etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik şeklinde iki farklı liderlik türü açıklamış ve bunları bir doğrunun iki farklı ucu olarak kabul etmiştir (Güney, 2007: 374) ancak (Bass, 1990), dönüşümcü liderliğin bağımsız bir liderlik anlayışı olarak ortaya çıkmadığını, etkileşimci liderliğe eklenerek diğer bir ifadeyle etkileşimci liderlikten türediğini ifade etmiştir. Bu sebepten dolayı bir liderin eş zamanlı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimini sergilemesinin mümkün olduğunu ancak, bu tarzların derecelerinin liderden lidere farklılaşacağını ileri sürmüştür. Pek çok yazar da liderlerin hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderlik tarzlarını sergileyebileceğini ifade etmektedir (A.g.e.: 374). Etkileşimci (iş görürdürücü) liderlik ile dönüşümcü liderlik birbirini tamamlayan kavramlardır. Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik üzerine inşa edilmiş ve dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin tek başına yapabilecekleri dışında izleyicilerin başarımını ve çaba düzeyini artırmaktadır. Fakat bunun tersinin olması beklenmez. Bir lider iyi bir iş görürdürücü olabilir fakat dönüşümcü lider özellikleri taşııyorsa ortalama yapıda bir liderdir. Yüksek başarı gösteren liderler her iki lider özelliğini de taşıyan liderlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 391).

Son zamanlarda akademisyenler ve uygulamacılar tarafından çok ilgi gösterilen bir konu olan dönüşümcü liderlik hakkında yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin özellikle izleyenler ve örgüt üzerindeki etkilerine ağırlık verilmektedir. Araştırmacılar bu liderlik türünün nasıl oluştuğu, liderlerin davranış şekilleri ve bir vizyonu nasıl uyguladıkları üzerinde durmaktadır. Günümüzün karmaşık şartlarına uyum sağlamak

için gerekli özellikleri içine alan dönüşümcü liderlik tarzıyla hareket eden lider, kurum kültürünü de göz önüne alarak, amaçları doğrultusunda, astları motive etmeye yönelik ve onlar tarafından benimsenen bir vizyon oluşturur. Astlar liderleri bir zaman sonra kurumdan ayrılsa bile bu vizyon çerçevesinde işi başarmaya gayret gösterirler (Güney, 2007: 371–372).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre, dönüşümcü liderler örgütlerin stratejilerinde, işlevleri ve faaliyetleri ile ilgili süreçlerinde değişimler yaparak çalışanları etkileyen ve izleyicileri zihinsel ve davranışsal olarak yeniliğin gereğine ve yararına inandırarak değişim yaptıran (Eren, 2017: 466); izleyicilerinin istek ve gereksinimlerini, inanç ve değerlerini değiştirerek değişimi ve yenilenmeyi sağlayan ve bu sayede örgütleri üstün performansa ulaştıran kişilerdir (Koçel, 2018: 610). Astların ihtiyaçlarını ödül verme yolu ile tatmin etme çabasıyla hareket eden, gruba ve kuruma kendini anlatıp güven duygusu oluşturarak astların başarı ile büyüme ve gelişmeye odaklanmalarını sağlayan (Güney, 2007: 372) dönüşümcü liderler astlarının kişisel ihtiyaçlarını önemseyen, var olan problemlere yeni bir açıdan bakmayı öğreten, izleyicilerinin kişisel amaçları ile grup amaçlarını bir araya getirip başarı için onları güdüleyen ve astlarında beklenmedik etkiler bırakan liderlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 390).

Örgütler günümüzde hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamak ve değişimi yönetmek zorundadır. Bu da ancak girişimci, destekleyici, güdüleyici, ilham verici ve stratejik bakış açısına sahip dönüşümcü liderlik anlayışıyla başarılabilir. Değişimi ve yenilemeyi sağlayarak örgütlerin performans düzeylerini artıran dönüşümcü liderler, bir vizyona sahip olan ve izleyenlerini bu vizyona inandırabilen, onların ihtiyaçlarını, tutum, inanç ve değer yargılarını değiştirebilen, onları başarıya güdüleyebilen, izleyenleri kendi çıkarlarından çok grubun veya örgütün çıkarlarını öncelermelerini sağlayabilen, uzun vadeli gereksinimleri dikkate alan kişilerdir (Budak ve Budak, 2010: 108–109).

Tablo 2.5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci (İş Gördürücü/İşlemsel) Liderlik
Karizma/İdeal etki: Vizyon ve misyonun önemini açıklar ve o duygunun benimsenmesini sağlar, gurur telkin eder, saygının yanı sıra güven de kazanır. İlham / İçsel Motivasyon: Yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanılmasını sağlayacak semboller kullanır ve amaçlar içerisinde önemli olanları anlaşılması kolay şekilde açıklar. Entelektüel Uyarım/teşvik: Zekayı, akla uygun/ölçülü olmayı ve problemleri dikkatli şekilde çözmeyi teşvik eder. Bireyselleştirilmiş Düşünce: Kişisel ilgi gösterir, tüm çalışanlara ayrı ayrı birer birey şeklinde davranır, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur.	Durumsal (Koşullu) Ödül: Çaba karşılığında ödül alışverişi yapar, başarıya ödül vaat eder ve değerini takdir eder. İstisnalarla Yönetme (etkin): Belirlenen kurallardan ve standartlara uyulup uyulmadığını araştırır; izler ve düzeltici önlem alır. İstisnalarla Yönetim (pasif): Sadece genel şartların, belirlenmiş ölçülerin karşılanamaması halinde müdahale eder. Serbesiyetçi: Sorumluluklardan feragat eder ve karar vermekten imtina eder; geri durur.

Kaynak: Bass, 1990

“İdeal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel ilgi” den oluşan dört boyutuyla birlikte, astlarının fazladan gayret göstermelerini sağlayan dönüşümcü liderler, onların moral ve motivasyonlarını artırarak verimliliği üst seviyelere çıkarmakta ve örgütsel etkinlik ve uyumu artırmaktadırlar. Yaratıcılığı yüksek olan ve astlarını da yaratıcı olmaları yönünde teşvik eden dönüşümcü liderler, astlarına sorunların çözümlere dair fikir üretmelerine yardımcı olmakta ve böylece astlar örgütün stratejik amaçlarına uyum sağlamakta ve zorluk derecesi daha yüksek olan amaçları gerçekleştirme konusunda kararlılıkları artmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 391–392).

Çalışanlara bir vizyon kazandıran ve örgütte kültürel değişimler gerçekleştirerek onların potansiyel güçlerini ortaya çıkaran ve böylece kendilerine güvenmeyi öğreten dönüşümcü liderler, aynı zamanda astlarına onlara sorumluluk vererek becerilerini geliştirmeleri ve başarılarını artırmalarını sağlamaktadırlar (Eren, 2010: 483).

Hızlı değişimin yaşıandığı ve ağır rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüzde örgütler ancak dönüşümcü liderlerin yardımıyla, değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayacak ve rekabette avantaj elde edebileceklerdir.

Dönüşümcü liderler aşağıdaki aşamaları takip ederek ortaya çıkar (Budak ve Budak, 2010: 111–112):

- Değişim ihtiyacının görülmesi
- Paylaşılan vizyon oluşturulması
- Kurumsal değişimin örgütün kimliği haline gelmesi

Dönüşümcü liderlik, farklı iş düzeylerinde ve farklı mesleklerde de kabul görmüştür. Ar-Ge çalışmaları, dönüşümcü liderlik puanları yüksek olan proje liderlerinin, takımlarında bir yıllık sürede ürünlerinin kalitelerini artırdıklarını ve bu takımlarda beş yıllık sürede de karın fazlaca katlandığını tespit etmiştir (Keller, 2006). Dönüşümcü liderliği araştıran 87 çalışmaya bakıldığında dönüştürücü liderlikte başarı, izleyicilerinin güdülenmesine ve doygunluğuna bağlanmıştır (Judge ve Piccolo, 2004). Fakat dönüşümcü liderlik her durumda aynı etkinlik derecesini gösterememiş, daha küçük ve özel firmalarda karmaşık kuruluşlara göre daha yüksek etki bırakmıştır. Farklı bir araştırma, dönüşümcü liderlerin, birbirleri arasındaki saygı ve aidiyetin yüksek olduğu takımlarda potansiyeli artırmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Schaubroeck, Lam ve Cha, 2007). Liderler işgücüyle direkt temasta olup böylece kararlar aldıklarında daha fazla etkinlik sağlarken, dıştan bir yönetime rapor sundukları karmaşık bir yapıda daha az etkinlik gösterirler. İzleyicilerin yüksek düzeyde kişisel davrandığı ve karar alma yetkisini aktarmadığı durumlarda, dönüşümcü liderliğin pek fazla etkisinden söz etmek mümkün değildir (Robbins ve Judge, 2012: 393).

Dönüşümcü liderlikte etkileşimci (iş gördürücü) liderliğe göre, çalışan devir oranı ile çalışan stres ve tükenmişlik oranı daha düşükken, üretkenlik ve iş tatmini daha yüksek seviyededir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996).

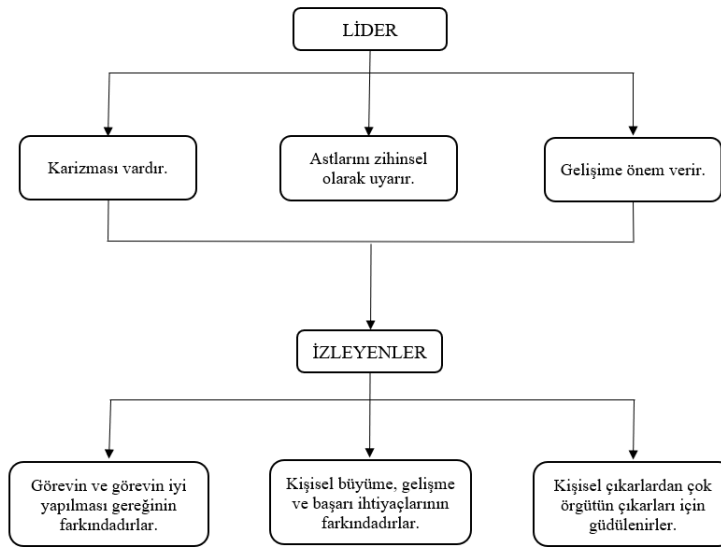
Bass (1990)’a göre dönüşümcü liderlerde olması gereken özellikler şöyle belirtilmektedir:

- Karizma (İdealle Edilmiş Etki): Vizyon ve misyon bilinci oluşturup izleyicilerinin saygı ve güvenini kazanır.

- İlham Kaynağı Olma: Örgütün başarıya odaklanması için semboller kullanıp amaçlarını ve beklentilerini basit yollarla belirtir.
- Entelektüel Uyarım: Zekasını kullanarak, mantığa uygun ve dikkatli bir şekilde problem çözmeyi teşvik eder.
- Kişiselleştirilmiş İlgi: Her izleyicisine ayrı ayrı ilgi gösterip, hedeflerine ulaşmasına ve gelişmesine öncülük eder.

Dönüşümcü liderlikte, izleyicilerinin işe karşı arzu ve isteklerini arttırarak, örgütsel görevlerini kişisel çıkarlarının önünde tutmak ve var olan becerilerine odaklanmalarını sağlayıp güvenlerini artırmak için motive etmek, onlara vizyon kazandırıp değişim ve yeniliğin inancını aşılama esastır. Böyle davranarak denenmemiş fikirler üreten, organizasyonlarda reform ve değişimi sağlayan kimseler dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2017: 464–465).

İzleyicilerinde değişim ve gelişimi sağlayarak üstün performansa ulaştıran liderler ancak vizyon sahibi liderlerdir. Böyle liderler izleyicilerine vizyonu kabul ettirip ve bu yönde onların heyecanlarını körükleyerek amaçlara ulaşmaları için kendilerine olan güvenlerini arttırır. Dönüşümcü liderler izleyicileri için rol modeldir ve onlarda kendilerini adama anlayışı yükseltirler. Çalışanların davranışlarında ve organizasyonun işleyişinde değişim gerçekleştiren liderlik uygulamasında dört ayrı davranış türü gözlenir (Koçel, 2018: 610): Birinci tür davranış, liderin çalışma ortamında yüksek motivasyon ile etik standartlar ortaya koyup çalışanların kendisine saygı ve bağlılıklarının arttığı durumu; ikincisi liderin etik standartlara bağlı olarak ortaya koyduğu vizyonla çalışanlarında kendini izleme arzusu oluşturan ve güveni artırıp ilham kaynağı olmaya yönelten durumu; üçüncüsü liderin var olan düzeni eleştirerek farklı bakış açılarıyla yeni fikirler sunmak yoluyla çalışanların kendi entelektüel birikimlerine dikkati yoğunlaştıran ve bu yönde düşünceleri için özendirilen durumu ve son davranış türü de çalışanların performanslarını iyileştirmeleri için danıştığı, onlara karşı gösterdiği ilgi ve çaba ile dönüşmelerini sağladığı durumu ifade etmektedir.



Şekil 2.9: Dönüşümcü Liderlik

Kaynak: Güney, 2007: 373

2.4.5. Yukl Liderlik Davranış Taksonomisi

Liderlerin davranış biçimleri örgütsel performansa ve proje performansına etkilemektedir. Buna göre etkili ve uygun liderlik davranışlarını tanımlayan ve sınıflandıran birçok araştırma yapılmıştır. Fakat hangi davranış tarzının liderler için uygun ve anlamlı olduğu konusunda fikir birliği sağlanamamıştır (Özşahin, 2019; Yukl, 2005, 2012; Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

Gary Yukl, 2002 yılında, “Leadership in Organizations” adıyla yayınladığı eserinde etkili, anlamlı ve uygun lider davranışlarını tanımlayıp, sınıflandırmış ve bu sınıflandırma diğer modellere göre daha fazla destek bulmuştur. Yukl bu eserinde üç ana başlık altında on liderlik davranış türü tanımlamıştır. Liderlik davranış türleri “görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik” isimli temalar altında tanımlanmıştır (Özşahin, 2019; Yukl ve diğerleri, 2002).

Görev odaklı davranışta liderler belirledikleri hedeflere ulaşmak için yapılacak görevleri anlatır; ilişki odaklı liderlik davranışı, örgüt içinde kişilerarası ilişkileri arttırmaya dayalı işbirliği, takım çalışmasına önem verilen liderlik davranışdır. Değişim odaklı liderlik davranışı ise stratejik vizyon geliştiren, yeniliği ve değişimi uygulayıp ve teşvik eden liderlik davranışlarını ifade etmektedir (Özşahin, 2019).

Yukl ve diğerleri (2002) görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik kategorilerine uygun davranış sınıflandırması yaparak bunu temellendirmek amacıyla

literatürden ve daha önce yapılmış araştırmalardan yararlanarak aşağıdaki tabloda gösterilen üç ana kategoride 12 temel lider davranışını belirlemiş ve tanımlamıştır.

Tablo 2.6: Lider Davranışının Hiyerarşik Taksonomisi

Liderlik Davranış Türü	
1. Görev Odaklı Liderlik	• Kısa vadeli faaliyetler planlamak: görevi verimli bir şekilde yapabilmek için personel faaliyetlerini planlayıp ve kaynakların nasıl kullanılacağını ifade etmek. • Görev hedeflerini ve rol beklentilerini netleştirmek: Görevlerin atanmasını sorumlulukların, iş hedeflerinin ve performans beklentilerinin açıklanmasını kapsar. • Operasyonları ve performansı izlemek: İşin işleyişini ve kalitesini kontrol etmek ve performansları değerlendirmek.
2. İlişki Odaklı Liderlik	• Destek ve teşvik sağlamak: insanların becerilerini geliştirmeleri için tavsiyelerde bulunup yol göstermek, onlara yardımcı olmak. • Başarı için destek ve tanınırlık sağlamak: İnsanların etkili performans ve başarılarında takdir etmek. • Üyelerin beceri ve güvenini geliştirmek: Zor ve stresli görevlerde cesaret verip desteklemek. • Karar verirken üyelerin görüşünü almak: Karar alma sürecine kişileri de katılmaları için teşvik etmek, onların görüşünü de kullanmak. • Üyeleri problem çözmede inisiyatif almaya teşvik etmek: İş için sorumluluk yetkisini kişilere verip onay almaya gerek duymadan sorunları çözebileceklerine inanmak.
3. Değişim Odaklı Liderlik	• Dış çevreyi izlemek: organizasyona tehdit veya fırsat sayılabilecek dış çevre unsurlarını belirleyip bunlarla ilgili bilgileri analiz etmek. • Yeni bir strateji veya vizyon ortaya koymak: İstenen sonuçları ve önerileri birime etkileyici bir şekilde heyecan ve inançla sunmak. • Yenilikçi düşüncüyü desteklemek: kişilerin işle ilgili varsayımlarını sorgulayıp, üzerine düşünmeleri için teşvik etmek. • Gerekli değişiklikleri teşvik etmek için risk almak: Organizasyonda istenilen değişiklikleri yakalamak için kişilerden risk almaları konusunda fedakârlık beklemek

Kaynak: Yukl ve diğerleri, 2002

Yukl vd. (2002) lider davranışlarını tanımlamak amacıyla yaptığı çalışmada 174 orta düzey yönetici ve 101 MBA öğrencisine bir anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, 12 davranışın, temel amaçları açısından önerilen daha önce belirlenen “Değişim Odaklı Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik ve Görev Odaklı Liderlik” kategorilerinde

gruplandırılabilceğini bulmuştur. Katılımcıların lider davranışı algılarına yönelik yapılan çalışma sonucunda hiyerarşik bir sınıflandırmada davranışların birbiriyle ilişkisini gösteren anlamlı bir kavramsal çerçeve sağlamıştır. Modelde gösterilen tüm faktörler arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Yukl ve arkadaşları aynı çalışmayı geliştirerek yeniden uygulamış ve göreve, ilişkiye ve değişime odaklanmaya göre yapılmış liderlik sınıflamasına “dış faktörü” ekleyerek dört üst başlık altında 15 liderlik davranışı belirlemiştir (Yukl, 2012). Bu davranışlar Tablo 2.5’te gösterilmektedir.

Görev odaklı davranışlarda amaç, kurumun misyonunu başarmak için insanlar, ekipman vb. tüm kaynakların verimli olarak kullanılmasını sağlamaktır. İlişkilere yönelik davranışları kullanan ilişki odaklı liderler, üyelerle aralarındaki ilişkiyi geliştirmeyi, üyelerin becerilerini artırmayı, birim veya örgütle özdeşleşme sağlamayı ayrıca kurumun misyonuna bağlılığı artırmayı amaçlar. Değişim odaklı liderler ise, inovasyonu, birlikte öğrenmeyi, çevresel etkenlere uyum sağlamayı artırmak amacıyla değişim odaklı davranışları sergilerler. Liderlerin çoğu, iç birimlerdeki olayları etkilemeye dönük davranışlara ek olarak, dış olaylarla ilgili bilgileri sağlamaya, ihtiyaç duyulan kaynakları ve yardımı almaya, ayrıca iç birimin itibarı ve çıkarlarını desteklemeye yönelik davranışlar sayesinde performansı artırabilmektedir (Yukl, 2012).

Tablo 2.7: Yukl Lider Davranış Taksonomileri

	Yukl 2002	Yukl vd. 2002	Yukl 2012
Görev Odaklı Liderlik Davranışı	• Açıklığa kavuşturma • Planlama • İzleme	• Açıklığa kavuşturma • Planlama • İzleme	• Açıklığa kavuşturma • Planlama • Operasyonları İzleme • Problem çözme
İlişki Odaklı Liderlik Davranışı	• Destekleme • Geliştirme • Tanıma	• Destekleme • Geliştirme • Tanıma • Rehberlik • Güçlendirme	• Destekleme • Geliştirme • Tanıma • Güçlendirme

Değişim Odaklı Liderlik Davranışı	• Örgüt kültürünü etkilemek • Vizyon geliştirmek • Değişikliği uygulama • Artan yenilik ve öğrenme	• Harici izleme • Değişimi öngörme • Yenilikçi düşünceyi teşvik etme • Kişisel riskler alma	• Değişimi savunma • Değişimi öngörme • Yeniliği teşvik etme • Toplu öğrenmeyi kolaylaştırma
Dış Liderlik Davranışı			• Network • Dış çevre izleme • Temsil

Kaynak: Özşahin, 2019

2.5. Kültür, Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları

Genel olarak **örgüt**, birden fazla kişinin ortak bir amacı gerçekleştirmek, belirlenmiş bir görevi devamlı şekilde ve uyumlu bir biçimde gerçekleştirmek üzere, bir kişinin idaresi altında bir araya geldiği, teşkilatlandığı insan topluluğu ve bu topluluğun davranışlarını biçimlenmiş kurallara göre düzenlediği yapı olarak ifade edilmektedir. Kısaca örgüt, birden fazla kişinin bilinçli olarak güç ve eylem birlikteliği oluşturmasıdır. Rollerin, yapılacak faaliyetlerin, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması, bir gurubun örgüt olabilmesinin temel şartlarını oluşturmaktadır (Güney, 2011: 3).

Örgüt kavramı literatürde farklı bakış açılarıyla değerlendirmiş ve tanımlanmıştır. Örgütü, rasyonel örgüt, doğal örgüt ve açık sistemler şeklinde değerlendiren yaklaşımlar bulunmaktadır. Rasyonel Örgüt, örgütleri belirli hedeflere odaklanmış ve yüksek düzeyde biçimsel yapılar olarak görürken, doğal örgüt, örgütlerin üyelerinin davranışları ve çevresel dinamikler temelinde doğal olarak oluştuğunu vurgulamaktadır. Açık sistemler ise örgütleri çevreleriyle etkileşim içerisinde olan beşerî, fiziksel ve bilgi kaynaklarının akışından etkilenen açık sistemler olarak görmektedir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016).

En geniş anlamıyla **kültür**, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak oluşturdukları maddi ve manevi birikimler (Güney, 2007: 201); bir insan gurubunun kabul ettiği, doğruyu ve yanlışlı oluşturan hususları belirleyerek, kişilerin tutum ve davranışlarını etkileyen ortak değerler ve yargılar bütünüdür. İnsanın gözlenebilen davranışları, büyük oranda kültürün yani onu oluşturan değer, yargı ve inançların etkisi altındadır. Sembol ve simgeler, hikayeler, tutum ve davranışlar kültürün gözle görünen

yönünü oluşturmaya rağmen esasen kültürü şekillendiren değerler ve ana varsayımlardır. Dolayısıyla kültür, katmanlardan oluşan, gizli ve açık öğeleri içeren bir kavramdır (Sığırı ve Gürbüz, 2019: 585–586).

1980’li yıllardan itibaren örgüt kültürü üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. 1982’de güçlü bir kültürün örgütsel başarının anahtarı olduğu Peters ve Waterman tarafından dile getirildikten sonra örgüt kültürünü anlamaya ve kültürün örgütsel etkinlik üzerindeki rolü açıklanmaya çalışılmaktadır (Lewis, 1998). Deal ve Kennedy, Hofstede, Van Maanen ve Barley, Quchi, Schein birçok araştırmacı örgüt kültürü üzerine çalışmalar yapmıştır (Moorhead & Griffin, 1998).

Cameron ve Quinn küçük girişimci firmalar da dahil, sektöründe tanınmış, başarılı örgütlerin hemen hepsinin kolayca tanımlanabilen, ayırt edici, bir organizasyon kültürüne sahip olduğunu ve çalışanlarının açıkça tanımlayabileceği kendine özgü bir kültür geliştirdiğini ifade etmektedir. Yazarlara göre bu kültür bazen örgütün ilk kurucusu tarafından yaratılmakta, bazen de örgütün çevresinde karşılaştığı zorluk ve engellerin üstesinden geldiğinde zaman içinde ortaya çıkmaktadır. Kimi durumlarda da örgütlerinin performansını sistematik olarak iyileştirmeye karar veren yönetim ekipleri tarafından bilinçli olarak geliştirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 5–6).

Bir organizasyondaki kişilerin ve grupların tutum ve davranışlarına yön veren normlar, davranışlar, inanç ve alışkanlıklar bütünü şeklinde olarak tanımlanan kültür, toplumların geçmişi, yaşam ve üretim biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgili olan bir kavramdır. Genel toplumsal kültürünün bir alt kültürü ya da ürünü (Eren, 2017: 166) olan, örgütsel olarak farklılaşmayı sağlayan örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerden oluşan bir sistemdir (Robbins ve Judge, 2012: 520).

Örgütler, görevleri ve meslekleri ile ilgili belirli ilkelere ve kurallara göre bir araya gelmiş, ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuş olan, farklı kültürlere mensup bireyler tarafından oluştururlar. Örgütte farklı tutumların, inanç ve değerleri, düşünme biçimlerinin ve ahlaki anlayışın birlikte varlık göstermesine destek sağlayan bu yapıya ‘örgüt kültürü’ adı verilmektedir (Eren, 2017: 135).

Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak faaliyetler gerçekleştirirler. Bir örgütteki bireylerin ortak değer, inanç ve yargılarını oluşturan örgüt kültürü, örgütün üyelerine uygun davranış biçimlerini öğretmekte, aralarında dil, algılama, düşünme ve duygu birliği oluşmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında

kurucuların, çalışanların ve çevrenin önemli rolleri vardır. Uzun bir zaman diliminde oluşturulan örgüt kültürü, örgütsel sosyalleşme yoluyla örgüte katılan tüm bireylere aktarılır (Sıgır ve Gürbüz, 2019: 596).

Ponnu ve Hassan (2015)'a göre bir topluluğu oluşturan bireylerce paylaşılan ve aktarılan; eğitime, öğrenmeye dayalı davranış modeli olan kültür, öğrenme ve paylaşma yoluyla aktarılır. Örgüt kültürü, örgütlerdeki anlayışı ve davranışları yönlendirir.

Bireyler amaçlarını gerçekleştirmek için birbirleri ile paylaştıkları ortak anlamlar sayesinde örgütlenmektedir. Sosyalleşme süreçlerini, sosyal yapı ve normlardan oluşan sosyal sistemleri içeren her örgütlenme içinde bir birliktelik oluşmakta, zaman içerisinde kendisine özgü duygular, değerler, davranışlar, ilke ve normlar oluşmaktadır. Örgüt kültürü bu duyguların, değerlerin, davranış, ilke ve normların paylaşılmasıyla oluşmakta; örgüt bireylerinin algılamalarını ve bireylerin olay ve durumları içinde bulundukları kültüre göre yorumlamalarını sağlamaktadır. Örgüt kültürü ayrıca örgüt çalışanlarına çeşitli problemlerin çözümünü göstermekte ve davranışların temelini oluşturarak, örgütün varlığını istikrarlı şekilde sürdürebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (A.g.e.: 596).

Sıgır ve Gürbüz (2019: 596) birçok tanımı bulunan örgüt kültürünün ortak özelliklerini aktarmış; örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlardaki ortak yönler aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

1. Bireyler için uygun olan davranış biçimleri hakkında bilgi veren ve bireylerce paylaşılan toplam değerlerden meydana gelmesi,
2. Bireyler tarafından sorgusuz şekilde onaylanan, bireylerin davranışlarına şekil veren, yazılmamış değerlerden oluşması,
3. Temelini, zamanla karşı karşıya kalınan, örgütte var olma problemlerine yol açan sorunlara karşı ortaya konulan çözümlerin ve bunlara ilişkin genel kabullerin oluşturması ve
4. Değerlerin paylaşılması ve aktarılmasında, kullanılan semboller ve bu sembollere atfedilen anlamlar, hikayeler ve geçmiş olaylar şeklinde yöntemlerin olması.

1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürü üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmış; aynı dönemde Peters ve Waterman güçlü bir kültürün örgütsel başarının temeli olduğunu

dile getirilmiş, ardından örgüt kültürünün doğasını anlamaya ve örgütsel etkinlik üzerindeki rolünü açıklamaya çalışan birçok çalışma yapılmıştır (Lewis, 1998).

Ponnu ve Hassan (2015)'a göre örgüt kültürü, inançlar, değerler, davranışlar, normlar, tutumlar üzerinde rol oynamakta; aynı zamanda, sorunların çözümüne yönelik davranışsal normları üreten, zaman içinde paylaşılan değerler ve inanç kalıpları olarak da tanımlanmaktadır.

Örgüt kültürünün özünü oluşturan, aşağıda gösterilen yedi temel özellik bulunmakta olup (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Robbins ve Judge, 2012: 150) örgütte bu özelliklerin bilinmesi, üyelerin örgüte ilişkin sahip oldukları görüşleri ve anlayışı paylaşımlarına zemin sağlamakta ve işlerin yapılma biçimi ile üyelerin davranış şeklinin nasıl olması gerektiği ile ilgili bütünsel bir görüntü ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 520).

Bu özellikler;

1. Risk alarak değişiklik ve yenilik yapma: Örgüt çalışanlarının cesaretlendirilerek yeniliğe ve değişiklik yapmaya özendirilme ölçüsü.
2. Ayrıntılara özen gösterme: Örgüt çalışanlarının ayrıntılara hassasiyet göstererek dikkat etmeleri ve bu ayrıntıları çözümlemelerine yönelik beklenti ölçüsü.
3. Sonuç odaklı olma: Yönetim kademesinin amaçları gerçekleştirmek için kullanılan teknikler ve izlenen süreçlerden çok sonuçlara veya amaçlara odaklanma ölçüsü.
4. İnsana odaklı olma: Yönetimin vereceği kararlarını, bu kararları ortaya çıkaracağı sonuçların örgüt çalışanlarına etki derecesini dikkate alarak verme ölçüsü.
5. Takım odaklı olma: Örgütteki iş süreçleri kapsamında yer alan faaliyetleri bireylerden çok takımlara göre düzenlemenin derecesi.
6. Agresif olma: Örgüt çalışanlarının yumuşak başlıktan çok saldırgan ve rekabetçi olma ölçüsü.
7. İstikrar: Örgüt içi yapılan faaliyetlerin gelişme ve ilerlemeden çok mevcut durum korunarak sürdürülme ölçüsüdür.

Yönetim alanında yapılan araştırmalarına göre, örgütün misyonu ve değerleri hakkında üyelerin çoğunun aynı fikirlere sahip olması örgütün kültürün güçlü

olduğunu; bunlarla ilgili fikirlerin çeşitlilik göstermesi ise kültürün zayıf olduğunu göstermektedir. Kültürün güçlü olduğu örgütlerde, örgüt üyeleri öz değerleri güçlü bir şekilde kabullenerek sahiplenmekte ve bu değerlerin yaygın olarak paylaşmaktadır. Bu durum kültürün çalışanlar üzerindeki etki derecesini artırmakta ve yüksek düzeyde davranışsal kontrol ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Güçlü kültüre sahip bir örgütte, örgütün değerleri ile ilgili yüksek düzeyde ittifak olduğu veya amaç birliği sağlandığı için, örgütsel sadakat ve bağlılık ile uyum ortamı oluşmakta, bu da çalışan devir oranının yani işten ayrılma eğilimlerinin azalmasıyla sonuçlanmaktadır A.g.e.: 522). Örgüte birçok fayda sağlayan kültür, çalışanlara örgüt için önemli olan konuların neler olduğu, işlerin yapılış biçimini açıklamakta, çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta ve davranışlarında tutarlılık oluşmasını sağlamaktadır A.g.e.: 524).

Schein'e göre örgüt kültürün üç temel fonksiyonu vardır (Eren, 2017: 144):

1. Örgüt ile dış çevresi arasındaki uyuma ilişkin sorunlara çözüm bulmak.
2. Örgüt ile dış çevresi arasındaki bütünleşmeye dair sorunlara çözüm bulmak.
3. Çevre ile ilgili belirsizlikleri azaltarak, kaygıları ve korkuların giderilmesini sağlamak.

Dış çevredeki değişimin derecesi ve hızı nedeniyle örgütlerdeki değişimin de yaygın olduğunu ifade eden (Cameron ve Quinn, 2011b: 9)'e göre, örgütsel etkinlik ve verimlilik ve kurumsal performans artışı; küçülme, yeniden yapılanma ve Toplam Kalite Yönetimi stratejilerinin kültürel değişimle birlikte ele alınmasına bağlıdır. Örgütün değerleri, yönelimleri, yapılan tanımlar ve hedefler sabit kaldığında, uygulanan prosedürler ve stratejiler değiştirilse bile örgütler hızlı bir şekilde statükoya dönmektedir. Örgütsel gelişimin kültür değişimine olan bu bağımlılığı buradan kaynaklanmaktadır. Aynı durum bireyler için de geçerlidir. Dolayısıyla, örgütlerin veya bireylerin temel amaçlarında, değerlerinde ve beklentilerinde bir değişiklik olmadığı sürece, yapılması planlanan değişim yüzeysel ve kısa süreli kalmaktadır. Kurumsal performansın artırılmasına yönelik yaygın olan diğer bir yaklaşım, yeniden yapılanma yani örgütteki süreç ve prosedürlerin tamamen yeniden tasarlanması girişimidir. Ancak literatürde, yeniden yapılanmanın istenen değişikliği elde etmek için yeterli olmadığı, bunun bir örgütün kültürünü değiştirmeye yönelik genel bir yaklaşımla bütünleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt kültürünün aynı kalması durumunda değişim hedefi de başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bir değişim tekniği veya programı olan prosedür, örgütün istikametinde, değerlerinde

ve kültüründe köklü bir değişim gerçekleştirmez. Bu sebeple örgütsel performansta kalıcı bir iyileşme olması için, bir tür temel değişiklik, yani örgüt kültüründe bir değişiklik yapılması gerekmektedir (Cameron ve Quinn, 2011b: 12–13).

Görüldüğü üzere, Cameron ve Quinn, örgütsel etkinlik ve verimlilik ile kurumsal performans artışının, örgüt kültürel değişimi ile birlikte ele alınmasına bağlıdır. Kısacası örgüt kültürü örgüt performansına da etki eden temel değişkenlerden biridir.

2.5.1. Örgüt Kültürünün Önemi ve Özellikleri

Eren çeşitli düşünürlerin fikir birliğine vardığı örgütsel kültür özelliklerini dört grupta toplayarak özetlemiştir (Eren, 2017: 138–139). Bu özellikler;

1. Örgüt kültürü, üyeler tarafından öğrenilen veya sonradan elde edilmiş olan bir olgudur.

Örgütün faaliyet gösterdiği alanı, içinde bulunduğu sektörü, misyonu, geçmiş dönemlerdeki ve mevcut üst yönetici ve liderlerin dayattığı norm ve davranışlar sonucunda kültür meydana gelir örgüt üyelerini etkiler. Üyeler, böylelikle bilgi, tutum, inanç, norm, değer ve davranışların bileşimi olan bireysel kültürü öğrenip benimserler.

2. Örgütte hâkim olan kültür grup üyelerinin birbiriyle paylaşabilecek nitelikte olmalıdır.

Örgüte ait özelliklerin ortaya çıkardığı müşterek bir ürünü olan örgütsel kültür, her bir örgüt için ayırt edici nitelikler taşır. Örgüt üyeleri bu ortak ürüne inanarak, onu yaşatmak ve geliştirmek için örgütte bulunan mevcut üyelere ve bilhassa örgüte yeni katılanlara semboller, sözlü veya sözsüz iletiler, tecrübe paylaşımı ve hikayeler ve seremoniler yoluyla örgüt kültürünü aktarmaktadır. Böylece örgütsel kültürün yaşaması, tüm üyeler tarafından paylaşılması ve örgütün tümüne yayılması sağlanır.

3. Yazılı bir metin şeklinde olmayan örgüt kültürü, üyelerin zihinlerinde ve düşünce yapılarında inançlar ve değerler olarak bulunmaktadır.

Schein'e göre örgüt kültürü üç aşamada incelenmekte olup her bir aşama ya da katman kültürün yansımasıdır ve kültürün anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Fiziksel yapı ve sosyal çevreden oluşan ve üst katman olarak isimlendirilen bu ilk katman iş süreçlerinin yürütülmesinde yararlanılan teknoloji, iş sistemleri ve akışları, örgüt içinde kullanılan dil, düzeni toplantı odaları ve ofisleri düzeni, toplantıların yapılma biçimi ve konuların tartışılma düzenini ifade etmektedir. Orta bölümdeki katmanda ise

yazılı olmayan, grup üyelerinin birbirine aktarmaları yoluyla benimsenen, davranışlara rehberlik eden ve sorunların çözümünü gösteren değer yargıları yer almaktadır. Altta yer alan son katmanda ise yazılı olmayan, örgütte genel kabul gören varsayımlar bulunmaktadır. En üst başlayarak en alt katmana kadar tüm üyelerin bu varsayımların farkında olması, bunları bilmesi, kabul etmesi ve paylaşması sonucunda örgütsel inanç ve değerler oluşur. Örgütsel kültürlerde bu öğrenme ve paylaşım ortamının bilinçli şekilde oluşturulması çok önemlidir.

4. Örgüt kültürü sistemli olarak oluşturulan ve tekrar edilen davranışsal kalıplar biçimindedir.

Sistem, inanç ve değerlerin oluşturduğu, üyelerinin paylaştığı bütünleşik bir davranış kalıpları sisteminden oluşan kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiriyle ilişkili ve anlamlı bu davranışsal kalıplar önemlidir. Örgüt kültürü, üyelerin tekrar tekrar sergiledikleri ve birbirlerine aktardıkları tutum ve davranışlar, kullandıkları diller, semboller, tören ve seremonilere ilişkin uygulamalar vb. ortak davranış kalıplarının çoğunlukla sorgulanmadan kabul edilmesi yoluyla varlığını sürdürmekte ve nesilden nesile aktarılmaktadır. Dolayısıyla bu ortak davranış kalıplarının sebepleri fırsat buldukça aktarılmalı ve örgütsel öğrenme bu şekilde pekiştirilmelidir.

Günümüz rekabet ortamında avantaj elde edebilmede kritik rol oynayan örgütsel kültür, amaç, strateji ve politikaların oluşturulmasında büyük etkisi olan, belirlenen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç niteliği taşımaktadır. Kültürleri güçlü olan örgütlerde çalışanların davranış biçimlerine ilişkin değişkenler oluşurken; kültürü zayıf olan örgütlerde çalışanlar, yapılacaklar ve yapıma şekillerini belirlemeye çalışmakla zaman kaybı yaşamaktadırlar. Örgüt içinde paylaşılan ortak değerleri, inanç ve davranışları bulunmayan örgütler, tanımlanmış olan strateji uygulanırken gerek örgüt içi ilişkilerinde gerekse çevresel ilişkilerinde hızlı ve atak davranamadıklarından köklü kültürü olan rakiplere karşı rekabette geri kalmaktadırlar (A.g.e.: 166).

Cameron ve Quinn'e göre başarılı olmuş büyük firmalar, örgütlerin başarısı için çok önemli olan kurumsal stratejinin, pazar varlığının ve teknolojik avantajların yerini alan özel bir şey geliştirdiklerini ve bundan yararlanmaya başladıklarını belirtmektedir. "Benzersiz bir kurumsal kültür" adını verdikleri bu kavramı geliştirmede ve yönetmede bulunan güç, kolektif belirsizlikleri (yani üyeler, çalışanlar için ortak bir

yorumlama sistemini kolaylaştırma) azaltmakta, sosyal düzeni (üyelere ne beklendiğini açıklama) oluşturmakta, sürekliliği (üyelerin nesilleri boyunca temel değerleri ve normları sürdürme), kolektif bir kimlik ve bağlılık oluşturmayı (üyeleri birbirine bağlama) sağlamakta ve geleceğe dair bir vizyon (harekete geçirecek enerjiyi verme) ortaya koymaktadır (Cameron ve Quinn, 2011a: 6).

Örgüt kültürünün örgütlerin performansı ve uzun dönemli etkinliğinde önemli bir etkisi olduğu, örgüt alanında çalışma yapan çoğu bilim adamı tarafından artık kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda, kültürün örgüt performansını artırmadaki önemini ortaya koyan dikkate değer birçok bulgu üretilmiştir (Cameron ve Quinn, 2011a: 6; Denison, Haaland ve Goelzer, 1991). Bir organizasyondaki kültürün bireyler üzerindeki etkisi çalışanlar için önemlidir. Literatürde de örgüt kültürünün bireyler üzerindeki etkisi de güçlü şekilde vurgulanmaktadır. Bu etki örgüt kültürünün çalışan morali, bağlılık, üretkenlik, fiziksel sağlık, duygusal iyilik hali vb. hususları içermektedir (Cameron ve Quinn, 2011: s. 7).

Robbins ve Judge (2012: 523) Kültürün işlevlerini beş başlıkta özetlemektedir. Bunlar; kültürün örgüt ile onun çevresi arasındaki sınırları belirtmesi, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırması, bireysel çıkarlardan çok daha büyük bir olguya bağlılığın oluşmasına yardımcı olması, çalışanların söylemleri, davranışları ve eylemlerine uygun standartlar oluşturarak örgütü birleştirmeye yardımcı olması ve son olarak, çalışanların tutum ve davranışlarına rehberlik ederek onları biçimlendiren bir kontrol mekanizması olmasıdır.

Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör vardır. İnanç, değer ve varsayımlar kültürün oluşması için gerekli olan unsurlardır. Bu unsurlar da örgütün bulunduğu sektördeki ürün ve müşteriler, sektörün büyüklüğü, bulunduğu yer, rekabet koşulları; örgütün yapısı, finans ve insan kaynakları, yönetim ve bilgi ve haberleşme sistemleri, karar verme biçimleri, işlevsel politikalar, etik faktörler vb. hususlar tarafından oluştururlar. Sonuç olarak, değerler, inançlar ve varsayımlar birleşerek davranışsal kalıpları oluştururlar ve bu sayede kültür ortaya çıkar (Eren, 2017: 166–167).

Örgüt kültürü, örgütteki yönetici ve personele birtakım yararlar sağlamaktadır. Eren (2017: 166) bu yararları aşağıda şekilde özetlemektedir:

1. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının belli normları, ölçütleri ve değerleri anlayarak onlardan beklenen başarıyı için kararlılıkla ve tutarlı şekilde

davranmalarına ve üstleriyle olan uyumun artmasına yardım etmekte; iş süreçlerine ilişkin sistem ve standartlar geliştirerek örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

2. Örgüt kültürü, örgüte yeni katılmış olan yöneticiler için ihtiyaç duyulan bilgilerin, beceri ve davranışların kazanmaların kazanılmasına destek olarak örgütün temel değerlerine ve dinamiklerine uygun biçimde yetiştirme ve gelişmelerini sağlamaktadır.
3. Örgüt içindeki iletişimin sağlanmasında ve kişiler arası ilişkilerde önemli rol oynayan örgüt kültürü, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik sağlayarak onları birbirine ve örgüt bağlamakta ve ekip ruhunu geliştirmektedir.
4. Örgüt kültürü aracılığıyla geliştirilen bazı standart uygulamalar ve süreçlerin yardımıyla, örgüt içinde amaç ve algılama farklılıklarından, örgüt içindeki ilişkilerden ve statü kaynaklı güç paylaşımından kaynaklanan çekişmeler vb. nedenlerin ortaya çıkardığı çatışmaların azaltılmasına yardımcı olmaktadır.
5. Örgüt kültürü, belirlenen semboller, uygulanan törenler, örgütün varlığında önemli rol oynayan kişiler, kullanılan sloganlar ve hikayelerle kuşaktan kuşağa aktarılacak suretiyle örgütsel yaşamın devamlılığını sağlar. Bu süreklilik örgütün kurucularının vefat etmesinden sonra da benimsenmiş olan inanç ve değerler yaşatılarak devam eder.
6. Tutum ve davranışlarda, örgütün iç ve dış çevre ile olan ilişkilerinde gözlemlenen örgüt kültürü, örgütün kimliği niteliğindedir. Bir örgüt ile ilgili değerlendirmeler o örgütün kültürüyle yapılmaktadır.

2.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Aktarılması ve Yaşatılması

Bireyler amaçlarını gerçekleştirmek için birbirleri ile paylaştıkları ortak bazı anlamlar sayesinde örgütlenmektedir. Sosyal norm ve yapı ve süreçleri olan sosyal sistemleri içeren örgütlenme sonucunda zamanla kendine özgü duyguları, değerleri, davranışları, ilke ve normları içeren özgün bir birliktelik ortaya çıkmakta ve bunların paylaşmasıyla da örgüt kültürü meydana gelmektedir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında hem kurucu ve çalışanların hem de çevrenin önemli rolleri vardır. Uzun zamanda oluşturulan örgüt kültürü, örgütsel sosyalleşme yoluyla örgütteki mevcut üyelere be örgüte katılan tüm bireylere aktarılır (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 596).

Örgüt içindeki bireylerin algılama biçimlerini etkileyen ve karşı karşıya geldikleri olayları ve durumları yaşadıkları kültüre göre yorumlamalarını sağlayan örgüt kültürü,

örgüt üyelerine nasıl davranmaları gerektiğini öğretmekte; üyelerin aynı dili, ortak bir algılama ve düşünme biçimini ve aynı duyguları paylaşma zeminini oluşturarak onları sosyalleştirmektedir. Ayrıca çalışanların davranışlarını anlamlı bir temel sağlayan örgüt kültürü, onlara farklı problemlerin çözümlerini göstermekte ve bu yönüyle örgütün kararlılıkla ve dengeli bir şekilde varlığını devam ettirmesinde önemli bir rol oynamaktadır (A.g.e.: 596).

Örgüt kültürünün örgütteki bireyin davranışlarını etkilediğini belirten A.g.e.: 597), yapılan araştırmaları göz önüne alarak örgüt kültürünün meydana gelmesinde temelde üç faktörün etkisi olduğunu belirtmektedir:

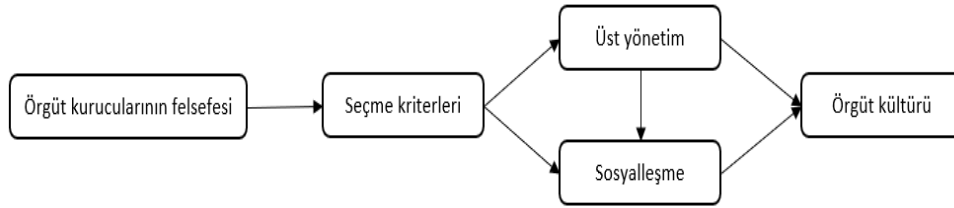
1. Örgütleri oluşturan kişiler, kurucular,
2. Örgüt çalışanları (içsel faktörler) ve
3. Dışsal faktöre olarak İş yapılan çevre ve toplumdaki kültürdür (dışsal faktörler).

Robbins ve Judge (2012: 526) bir örgüt kültürü ortaya çıktıktan ve oluştuktan sonra çok nadiren yok olduğunu belirttiği çalışmasında bir örgüt kültürünün nasıl oluştuğu sorusuna cevap vermiştir. Buna göre bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri ve iş süreçleri büyük oranda daha önceki başarılı uygulamaların sonucudur. Örgütün nasıl olması gerektiğine dair bir vizyona sahip olan örgüt kurucularının bir örgütün kültürünün oluşmasında büyük etkileri vardır ve kurucular örgüt kültürünün esas kaynağıdır. Kurucuların felsefesi örgütte hâkim olan kültürünü temelini oluşturmakta; üst yöneticilerin söz ve davranışları, kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların kabul kriterlerini gösteren örgütün genel iklimini belirlemektedir. Kültür temel üç şekilde oluşmaktadır: Öncelikle kurucuların, yalnızca aynı duygu ve düşünce yapısına sahip kişileri istihdam etmesi ve örgütte tutmasıyla, ikinci olarak, kurucuların işe aldıkları bu kişilere kendi duygu ve fikirlerine göre telkinde bulunmaları ve onların bu şekilde sosyalleşmesini sağlamasıyla ve sonuncu olarak da kurucuların örgüt çalışanlarını kendileriyle birlikte kültürü tanımlamaya ve inanç ve değerlerini, varsayımlarını özümsemeye özendirilmesiyle oluşur. Örgüt başarılı olduğunda, kurucuların kimlik ve kişilikleri kültüre işlemiş olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 526–530).

Kültür bir kez oluştuktan sonra, örgüt içindeki uygulamalarla çalışanlara aktararak sürdürülmektedir. Çalışan seçim sürecindeki uygulamalar, performans izleme ve

değerlendirme ölçütleri, eğitime ve geliştirmeye ve tanıtıma yönelik faaliyet ve uygulamalar söz konusu kültürle yapılan işe uyumu sağlamakta, bu süreci destekleyenler ödüllendirilirken buna karşı çıkanlar cezalandırılmakta ve hatta örgüt dışına atılmaktadır. Bir kültürün sürdürülmesinde özellikle önemli rol oynayan üç faktör bulunmaktadır. Bunlar, verilecek görevleri başarabilecek düzeyde bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olan, örgütün değerleriyle uyumlu bireyleri tespit ederek işe alma süreçlerinden oluşan *seçim uygulamaları*; üst düzey yöneticilerin kullandıkları kelimeler ve davranışları aracılığıyla, alınabilecek risk ve özgürlük seviyelerini, kabul edilen giyim tarzının ve eylemlerin neler olduğu ve bunların karşılığının ücret artışı, terfiler ve diğer ödüller şeklinde olacağı gibi konuların örgüt tarafından kontrol edilmesini sağlayacak normlar ortaya koyan *üst yönetimin eylemleri* ve işe yeni başlayan kişilerin örgütte hâkim olan kültüre uyum sağlamalarına yardımcı olunması sürecini içeren *sosyalleşme yöntemleri*dir (A.g.e.: 526–528).

Örgüt kültürünün oluşma ve sürdürülme biçimi Şekil 2.10’da özetlemektedir.



Şekil 2.10: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi

Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 530

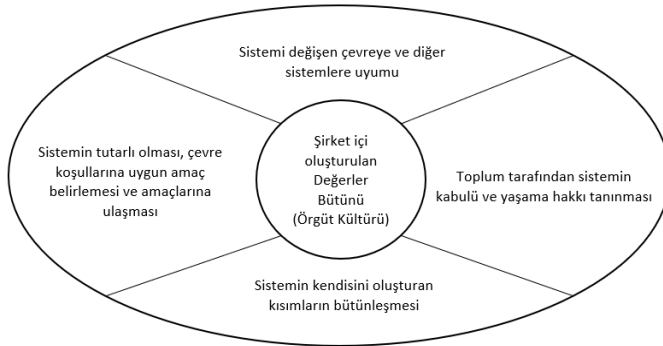
Örgüte, kurucu ve çalışanlara ilişkin çeşitli hikayeler ve alışılmış ritüel, tören ve uygulamalar, kullanılan fiziksel semboller ve dil kültürün çalışanlara aktarılmasında ve çalışanların kültürü öğrenip benimsemesinde en etkili olan araçlardandır A.g.e.: 531–532).

2.6. Örgüt Kültürü Modelleri

2.6.1. Parsons Modeli

Örgütsel kültürün oluşumunda toplumsal değerlerin katkılarını inceleyen sosyal psikolog Talcott Parsons, uyum, amaca erişim, bütünleşme ve yasallık fonksiyonlarından oluşan bir model ortaya koymuştur. Bütün sosyal sistemlerde bu fonksiyonların olması gerektiğini savunan Parsons, bir sistemin varlığının ortalama uyum sağlanmasına, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşmesine ve

toplumun bu sistemi meşru olarak görmesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Birbirine bağlı, üst ve alt sistemlerden oluşan bir yapı bulunduğunu ifade eden Parsons'a göre, sistem, işlerin yürümesi, çalışmaların yapılabilmesi için kendi içindeki alt kısımlarla bütünleşmeli; toplum tarafından kabul edilmek yani yasal olarak tanınmak için, faaliyetleri topluma yararlı işlevler olmalıdır. Kültürel değerler bu işlevlerin gerçekleştirilmesini, sistemin hızlı gelişim ve değişmelere adapte olmasını sağlayan en önemli araçlardır. Böylece sistem, alt sistemlerle bütünleşerek uyum sağlamakta, örgütsel işlevini sürdürmekte, çalışmalarını devam ettirmektedir. Bu açıdan, kültürel değerler, sistemlerin kurulmasında ve varlığını sürdürmesinde büyük rol oynamaktadır (Eren, 2017: 142–143).



Şekil 2.11: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak: Eren, 2017: 143

Eren (2017: 143) örgütlerde kültürün oluşmasına katkı sağlayan, temel değerleri sekiz kategoride sınıflandırmış ve aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

1. Teknik Değerler: Mühendislik ve Doğa bilimleri ile fiziksel gelişmelere yönelik bilgi, inanç ve uygulamalardır.
2. Ekonomi ile İlgili Değerler: Pazardaki arz-talep dengesi sonucu oluşan, tüketicilerin davranışlarını şekillendiren eğilimler ve uygulamalardır.
3. Sosyal (Toplumsal) Değerler: Toplumun sosyal eğilimleri, inanç ve tercihleri, yaşam tarzı seçimleridir.
4. Psikolojik (Ruhsal) Değerler: Bireysel ihtiyaçlar, tercihler ve eğilimlerdir.
5. Politik (Siyasal) Değerler: Ülke yönetimine şekil veren inançlar, kural ve uygulamalardır.
6. Estetik ile İlgili Değerler: Estetiğe, güzel sanatlara, görünüme atfedilen önem, inanç ve uygulamalardır.

7. Ahlak ile İlgili Değerler: Toplumda yaygın olan genel ahlak, gelene, örf ve davranışlar ile aile eğitime ilişkin uygulamalardır.
8. Dinsel Değerler: Toplumda uygulanan dine bağlı inanç, kural ve uygulamalardır.

Modele göre örgütler alt ve üst sistemlerden oluşan sosyal birer sistemdir. Örgütler bu sistemlerle etkileşim ve uyum içinde olmalıdır. Parsons bütün örgütlerde yani sosyal sistemlerde bulunması gereken dört fonksiyon olduğunu belirtmektedir. Bunlar; alt ve üst sistemlerle ahenk sağlama, amaç ve hedefleri başarma, alt ve üst sistemlerle bütünleşme, toplum ve kişiler tarafından yasal olarak kabul edilmektir. İşte bu işlevlerin gerçekleşmesinde kültürel değerlerin rolü büyük rolü vardır (Karaca, 2022).

2.6.2. Schein Modeli

Schein örgüt kültürünün üç temel işlevi olduğunu belirtmiştir (A.g.e.: 144–146). Bunlar: Örgütün dış çevreye uyumunu sağlamak ve uyum sorunlarını çözmek; ortak bir dil ve kavram bütünlüğü oluşturulması, grup sınırlarının, gruba kabul edilme ve edilmeme ölçülerinin belirlenmesi, güç ve konumların yani mevki ve makamların, belirli yetkilerin elde edilme şekli ve terfi için gerekli ölçülerin belirlenmesi, kişiler arası ilişkilerde birlikte iş yapmayı ve duygusal tatmin sağlayacak arkadaşlık ve sevgi ortamının oluşturulması ve bunu kurallarının belirlenmesi, onaylanan ve onaylanmayan, ödüllendirilecek veya cezalandırılacak tutum ve davranışların belirlenmesi, grup üyelerinin ideolojik, manevi veya dini değerlerinin oluşması uygun zeminin oluşturulması yöntem ve faaliyetler aracılığıyla örgütün çevreyle bütünleşmesine (yani entegrasyon) ilişkin sorunlarını çözmek ve çevresel belirsizlikler azaltılarak endişelerin giderilmesi ve korkuları yenmektir.

Schein, kültürün farklı düzeylerde var olduğunu, görünür olma derecesine göre farklı düzeylerde analiz edilebileceğini ifade etmektedir. Görülüp hissedilebilen somut dışavurumlardan; kültürün özü olarak tanımlanan, derinlemesine gömülü, bilinçsizce kabul edilmiş, temel varsayımlara kadar uzanan bu düzeylerin arasında üyelerin kültürü tanımlamak için kullandıkları çeşitli benimsenmiş inançlar, değerler, normlar ve davranış kuralları bulunmaktadır. Schein görünür ve görünmez olma düzeylerine göre kültürün üç tabakadan oluştuğunu ve bu katmanları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Hatch, 1993; Schein, 2004: 25–36):

1. Görünür Eserler: Örgütteki iklim, fiziki ortam, kullanılan dil, teknoloji, ürünler, giyim tarzı, mit ve hikayeler, ritüel ve törenler, tüzük ve prosedürler vb. görülebilen tüm örgütsel yapı ve süreçlerdir. Gözlenmesi kolay fakat açıklanması, çözülmesi zor olan bu yapılar alt düzeylerde bulunan varsayımlara ve değerlere dayanarak yapılan faaliyetlerin somut ve görünür hale gelmiş olan sonuçlarıdır.
2. Benimsenen inançlar ve değerler: Örgütsel strateji ve hedefler, ilke ve felsefeler, kurallar ve davranışsal normlar ve savunulan gerekçelerden oluşmaktadır.
3. Temel varsayımlar: Bilinçsiz bir şekilde ve doğal olarak kabul edilen inançlar, algılar, düşünceler ve duygulardan oluşmaktadır. Gerçeklikler ve insan tabiatı ile ilgili kabul gören, inançları temsil eden varsayımlar, nihai değerlerin ve eylemlerin esas kaynağıdır. Değer ve normları açıklayabilmek, deşifre edebilmek için temel varsayımların düzeyine inilmelidir. Bir grubun kültürünü anlamak için, onun ortak temel varsayımlarına ulaşmaya çalışmak ve bu tür temel varsayımların ortaya çıktığı öğrenme sürecini anlamak gerekir.

2.6.3. Ouchi'nin Z Teorisi

1980'li yıllardan itibaren uluslararası rekabette değişim yaşanmış; Uzak Doğulu şirketler, özgün tasarımı ve kaliteli ürünleri kısa sürede ve çok daha ucuza üretmeye başlamasıyla Batılı şirketlerle rekabet etmeye başlamışlardır. William Ouchi Japon firmalarının ABD'de oldukça başarılı, bazı istisnalar haricinde ABD firmalarının ise Japonya'da çok başarılı olamamalarının nedenleri üzerine yaptığı araştırmalarda bunun firmaların kültürü ve yönetim anlayışlarından kaynaklandığını; Japonya'da başarısız olan ABD'li şirketlerin kendi yönetim kültürlerini uygulamaya çalışması nedeniyle sonuç alamadığını; başarılı olanların ise Japon kültürüne uyum sağlayanlar olduklarını tespit etmiştir. Japon firmaların başarılarındaki esas faktörün sahip oldukları örgüt kültürleri olduğunu belirten Ouchi, Amerikan firmalarının Japon firmaları karşısındaki rekabette başarılı olabilmelerine yönelik olarak Amerikan (A Tipi) ve Japon (J Tipi) kültürlerin birleşmesiyle "Z Teorisini" ortaya koymuştur (Sıgır ve Gürbüz, 2019: 605–606). Konuyla ilgili yazdığı "Z Yönetim Teorisi" isimli eserinde her iki toplumun değerlerini dikkate alarak, Japon yönetim şeklinin Amerikan yönetim tarzına ne şekilde uyarlanabileceğini izah etmiştir. Bu konuda başarılı olmuş olan bazı Amerikan işletmelerini örnek göstererek (Z) tipi yönetim kültürüne ilişkin

bilgiler vermiş ve Amerikan firmalarının, başarılı Japon firmaların yönetim biçimlerini firmalarında uygulayabileceklerini ve Z tipi yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirmeleri halinde başarılı olabileceklerini belirtmiştir (Eren, 2017: 158).

Tablo 2.8: Japon ve Amerikan Toplamlarının Ana Değer Yargılarına Göre Karşılaştırılması

JAPON TOPLUMU	AMERİKAN TOPLUMU
• Ortaklık, birliktelik	• Bireyselcilik
• Bireyin sahip olduğu nitelik ve yeteneklerin kaynağı toplumdur.	• Bireyin sahip olduğu nitelik ve yeteneklerin kaynağı bireyin kendisidir.
• Bireysel faydayı en yüksek seviye getirmek her zaman iyi değildir.	• Bireysel faydayı en yüksek seviye getirmek iyidir.
• Yaşlı insanlara saygı göstermek	• Gençlere hürmet etmek
• Homojen olmak	• Heterojen olmak
• Kapalı yöntemlerle değerlendirme	• Yasalara ve kurallara bağlı bir toplum
• “Biz” anlayışına sahip bir kültür	• “Ben” anlayışına sahip bir kültür

Kaynak: Eren, 2017: 158

Farklı kültürel ortamlarda başarıyı hedefleyen Amerikan şirketlerine yönelik Z modelini öneren Ouchi'nin ortaya koyduğu örgüt kültürü tipleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.9: Ouchi'nin Örgüt Kültür Türleri

Örgütsel Kültür Tipi	Özellikleri
Tip A	Hiyerarşiye dayalı bir kontrol sistemi, üst düzeyde uzmanlık seviyesine ulaşma, kısa dönemli işe alma ve görevlendirme, şahsi mesuliyet, bireysel düzeyde karar verme, hızlandırılmış değerlendirme, yükseltme ve terfi süreçleri
Tip J	Grup kontrolü, az seviyede uzmanlaşma, süresiz işe alma ve görevlendirme, birlikte sorumluluk alma, birlikte karar verme, ağır işleyen değerlendirme, yükseltme ve terfi süreçleri
Tip Z	Grup kontrolü, orta seviyede uzmanlık, uzun dönemli işe alma ve görevlendirme, şahsi düzeyde sorumluluk, oybirliği temelinde karar verme, ağır işleyen değerlendirme, yükseltme ve terfi süreçleri

Kaynak: Sıgı ve Gürbüz, 2019: 606

2.6.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmel Örgüt Tipi Modeli

Farklı sektörlerde faaliyet gösterip başarılı olmuş, değer yaratan ve uluslararası rekabette üstünlük sağlamış olan birçok örgütü inceleyen Peters ve Waterman (1982), bu şirketlerin diğerlerinden daha iyi olmasını sağlayan sekiz ortak özelliği olduğunu tespit etmişlerdir. 'Mükemmel' şeklinde nitelendirdikleri bu örgütlerin başarılarını oluşturan, bu temel kültürel değerler ve davranışlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Sıgı ve Gürbüz, 2019: 607).

Tablo 2.10: Mükemmel Örgütlerin Ortak Özellikleri

Ortak Özellik	Açıklama
Başarılı olmak için aksiyona meyilli olmak	Örgüt içinde kararların alınmasında her ne kadar analitik süreçler izlense de bu süreçler örgütü kilitlememelidir. Karmaşık görevlerde, firmaların başarısının artması eyleme yönelik birtakım kararların üretilmesini gerektirir.
Müşteriye yakın olmak	Mükemmel örgütler, müşterilerine rakiplerinde farklı hizmet ve kalite sunar yani farklılaşma konusunda başarılıdırlar. Aynı zamanda müşterilerinden aldıkları geri bildirimlerle öğrenirler. Tüm bunları, müşterilerini bilinçli ve sistematik şekilde dinlemek suretiyle başarmaktadırlar.

Girişimcilik ve Özerklik temelli bir yapı kurmak	Mükemmel örgütlerde yönetici ve çalışanların özerk ve girişimci davranmaları konusunda desteklenirken risk almalarına izin verilir ve hata yapmaları normal karşılanır.
Verimlilik artışını insanlar vasıtasıyla sağlamak	Mükemmel örgütler, kalite ve verimliliğin temelini insan kaynağını olduğunu göz önüne alarak çalışana saygı gösterirler. Bu da sonuç itibarıyla verimliliği artırır.
Yalın ve sade bir yapı oluşturmak	Hedefler, ürünler ve iletişim sistemlerinin sade tutulmasının yanında örgütsel yapılar da mümkün olduğunca yalın şekilde kurulmalı ve bu korunmalıdır.
İşe sahip çıkmak, değer üreterek yönetmek	Örgütün bir değer üretebilmesi, yöneticilerin işlerini sahiplenmelerine, çalışanlarla ve işin yapılı biçimiyle yakından ilgilenmelerine bağlıdır.
Temel faaliyet alanında kalmak	Örgüt, belirli alanda uzmanlaşmalı ve bilmediği alanlara girmemelidir. Mükemmel örgütlerin başarı için daima kendi temel faaliyet alanlarında kalmaları çok önemlidir.
Eş zamanlı özerk ve merkezi (gevşek-sıkı) özellik göstermek	Mükemmel örgütler büyük oranda karar yetkisini alt kademelere dağıtmakta ve özerkliği desteklemektedirler. Ancak misyonlarını ve değerlerini korumada son derece merkezi ve muhafazakardırlar.

Kaynak: Sığrı ve Gürbüz, 2019: 607

Mükemmel olarak nitelendirdikleri örgütlerin iktisadi ve mali ölçütlerini göz önünde bulundurarak değerlendiren Peters ve Waterman, söz konusu örgütlerin hemen hepsinde tüm çalışanlar tarafından benimsenen ortak bir işletme kültürünün var olduğunu, bu kültür sayesinde işler başarılı şekilde yürütülürken örgüte yeni katılan çalışanların uyumlarının sağladıklarını, bu örgütlerin yüksek düzeyde kaliteye odaklı olduklarını, karmaşık görevler arasında yapılan iş ve faaliyetleri yalın tutmak için çaba gösterdiklerini ve muhakkak surette çalışanlarını dinlediklerini ve onlardan düzenli geri bildirim aldıklarını ifade etmektedir. Mükemmel örgütlerin, sahip oldukları bu ortak özellikler sayesinde, rakiplerinden ayrılarak rekabette öne çıktıklarını belirtmektedirler (A.g.e.: 608).

2.6.5. Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürüne ilişkin alanı önemli ölçüde etkileyen ve bu konu ile ilgili çeşitli Amerikan firmalarına yönetici danışmanlığı yapan Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy (1982) bunun sonucunda bir yaklaşım geliştirmişlerdir.

Deal ve Kennedy, 1982 yılında yayınladıkları ilk kitapları, 'Örgüt Kültürü: Örgütsel Yaşamın Tören ve Ritüelleri'nde 'kurum kültürü' kavramına odaklanmış; bir örgütün faaliyet gösterdiği ortamın, başarılı olmak için ne yapması gerektiğini belirlediğini, kültürün örgüt içindeki bireylerden ziyade dış etkiler tarafından şekillendirildiğini belirtmişlerdir (Maximini, 2018).

Örgüt kültürünün oluşmasında dış çevre koşullarının büyük etkisi olmasından dolayı kültür, örgütü çevrede başarılı kılacak tüm öğeleri içermelidir. Örneğin, etkili müşteri hizmetleri, yüksek kaliteli mal ve hizmet dış çevrenin beklentileri arasında ise, örgütün kültürel değerleri ürün ve hizmet kalitesini güçlendirmeye yönelik biçimde oluşturulmalıdır (Eren, 2017: 152).

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünün çevre ile olan ilişkilerini iki boyutlu bir değişkende dört farklı kültür şekli oluşturarak açıklamaktadır. Bu farklı kültür biçimlerinin oluşmasına etki eden iki faktör bulunmaktadır: Birincisi, stratejik kararlarla ilgili çevresel risk ya da belirsizlik derecesi, ikincisi de verilen kararların başarılı olup olmadığı hakkında çevreden alınan geri bildirimlerin hızıdır (A.g.e.: 152). Kültürü somutlaştırmak amacıyla görülebilen göstergelerine odaklanan Deal ve Kennedy'nin tanımladığı dört farklı kültür tipi; sert/maço erkek; sıkı çalış/sert oyna; örgütün hakkında bahse gir ve süreç kültürüdür (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 608).



Şekil 2.12: Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

Kaynak: Maximini, 2018

Deal ve Kennedy tarafından tanımlanan kültür tipleri ve bunların özellikleri Tablo 2.11'de görülmektedir.

Tablo 2.11: Deal ve Kennedy’nin Örgüt Kültürü Türleri

Kültür Tipleri	Nitelikleri
Sert erkek / maço	Risk seviyesi şiddetli, gerilim hızı yüksek, yapı biçimi dalgalı
Sıkı çalış / sıkı oyna	Risk seviyesi göreceli olarak daha az, hız konusunda rekabet, yapı esnekliği
Örgütün hakkında bahse gir	Risk seviyesi çok yüksek, geri bildirim hızı yavaş, açık ve net hiyerarşik yapı
Süreç	Risk seviyesi düşük, “arkanı kolla” anlayışı, güçlü hiyerarşik yapı

Kaynak: Sığrı ve Gürbüz, 2019: 608

2.6.6. Handy’nin Kültür Türleri

Charles Handy (1993) örgütlerin yapıları yönetim anlayışı ve şekillerine göre dört farklı kültür tipi tanımlamıştır. Bu kültürler; güç, rol, görev ve birey kültürleridir (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 609). Bu örgüt kültür tiplerinin özellikleri Tablo 2.12’de belirtilmektedir.

Tablo 2.12: Handy’nin Kültür Türleri ve Özellikleri

Kültür Tipi	Özellikleri
Güç kültürü	Merkezi bir gücün etrafında ağ şeklinde oluşmuş yapılardır.
Rol kültürü	Aklın ve düşüncenin egemen olduğu, tüm bireylerin verilen rol ve görevleri uyguladığı, akıl ve mantığın hüküm sürdüğü bürokratik yapılardır.
Görev kültürü	Uzmanlığa dayanan proje tipi yapılardır.
Birey kültürü	Bireylere hizmet etmeye yoğunlaşmış örgüt ile ilgili varlıklardır.

Kaynak: Sığrı ve Gürbüz, 2019: 610

Sığrı ve Gürbüz (2019: 610–611) bu dört örgüt kültürünü kısaca şu şekilde açıklamaktadır: **Güç kültürünün** hâkim olduğu örgütler, tüm üniteler arasında ilişki olmasına rağmen güç ve yetkilerin merkezi bir aktörde toplandığı, bürokrasinin oldukça az olduğu, karar alma süreçleri hızlı olduğundan tehlikelere ve değişimlere hızla cevap verilebildiği bir ağa benzeyen yapılardır. Ancak çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmemesi, bir süre sonra moral ve motivasyonlarının düşmesine ve örgütten ayrılmalarına yol açabilmektedir. **Rol kültürünün** egemen olduğu örgütler, akıl ve mantığın ön planda tutulduğu, belirlenmiş kural ve prosedürlere tam bir bağlılığın olduğu, tüm bölümler iş ve iletişim süreçlerinin, normların ve rollerin çok iyi tanımlandığı, bölümler arası koordinasyon üst yönetim tarafından sağlandığı bürokratik yapılar olarak da görülür. Bu kültürün hâkim olduğu örgütler, durağan bir çevrede başarılı olabilirler ancak hızlı değişimin yaşandığı çevre ve ortamlara uyum sağlama ve gerekli tepkiyi verme konusunda geciktiklerinden varlıklarını sürdürmemeye tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. **Görev kültürünün** hâkim olduğu örgütler, esnek bir yapıya sahiptir ve proje temellidir. Görev kültürü, faaliyetlerde esnek hareket etmenin gerekli olduğu, proje bazlı çalışma yapılan çevreler için daha uygun olan bir kültürdür. Ancak esneklik ve proje bazlı çalışmanın kontrolü zorlaştırdığı da unutulmamalıdır. Bu kültürde etkileme uzmanlık gücüne dayandığından, doğru kişileri doğru işlere yerleştirerek gerekli yetkiyi ve kaynakları vermek suretiyle çalışmaları sürdürmek esastır. **Birey kültüründe** ise merkezi konumda olan bireydir ve örgütün varlık sebebi kendi bireylerine hizmet etmektir. Bu kültürün hâkim olduğu bu yapılarda güçlü birey düşüncesi yaygındır ve bu örgütler güçlü bireylerden oluşan yapılardır.

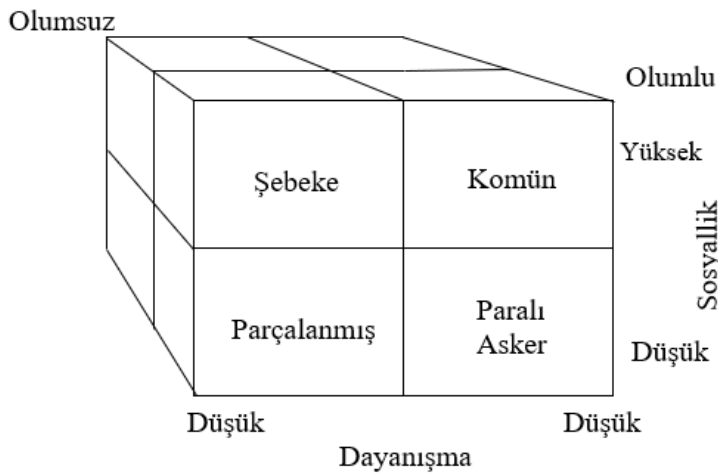
2.6.7. Denison Modeli

Denison'un 1995 yılında geliştirdiği model, daha sonra farklı dönemlerde yapılan çalışmalarla teyit edilmiştir. Denison ve Mishra (1995) belirlemiş oldukları çeşitli örgütsel özelliklere yönelik, belli örgütlerin üst düzey yöneticileriyle nitel bir araştırma gerçekleştirmiş, daha sonra dünyanın çok farklı bölgelerinden farklı büyüklükteki 764 özel veya kamu kurumunda 35.474 kişiyle yaptıkları nicel bir araştırmayla bu özellikleri doğrulamışlardır. Sonraki yıllarda sürdürülen bu çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği ülkemizde (Yahyagil, 2004) tarafından test edilmiştir (Kızıloğlu ve Kök, 2017).

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü kavramını ölçmeye yönelik geliştirdikleri modeli iki temel eksen üzerine oturtmuşlardır. İlk eksen örgütlerin kontrol edemediği değişen müşteri nitelik ve talepleri, yenilikler, teknolojik uygulamalar vb. dış çevresel koşullara uyum sağlayabilme derecesi ile ilgili iken; ikinci eksen örgütlerin dış çevreye uyum sağlayabilmesi amacıyla, örgüt içi gerekli fonksiyonel ve biçimsel değişiklikleri yapabilme kapasitesi ile ilgilidir. Söz konusu iki temel eksen de iki bölüme ayrılmış; örgüt kültürüne özgü, katılım, tutarlılık, misyon ve dışa uyum becerisi şeklindeki dört temel kavramsal boyut oluşturulmuştur (Fey ve Denison, 2003; Kızıloğlu ve Kök, 2017; Yahyagil, 2004).

2.6.8. Goffe ve Jones'un Durumsallık Çerçevesi

“İyi” veya “doğru” olarak nitelendirilebilecek bir örgüt kültürü olmadığını belirten Goffe ve Jones’a göre örgütler için en uygun kültür, örgütün faaliyet gösterdiği çevreyle en başarılı şekilde baş edebilmelerini sağlayan kültürdür. Dış çevredeki olaylarla başa çıkabilmek amacıyla oluşturulan örgüt kültürü, örgütün genel performansı üzerinde etkilidir. Ancak, her örgütün farklı çevre yapısı olduğundan dolayı bunların kültürleri durumsal olmalıdır. Durkheim’in fikirlerinden etkilenecek merkezinde “durumsallık” olan bir model geliştirmiş olan Goffe ve Jones, durumsallığın, sosyalleşme ve dayanışma yoluyla sağlanabileceğini savunmuş, bu kavramların yüksek ve düşük olma durumlarına, ayrıca olumlu ve olumsuz etkilerine göre dört kültür tipi tanımlamıştır. Bu kültürler ve özellikleri Tablo 2.13.’te gösterilmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2019: 613–614).



Şekil 2.13: Goffe ve Jones'un Geliştirdiği Kültür Küpü

Kaynak: Sığrı ve Gürbüz, 2019: 614

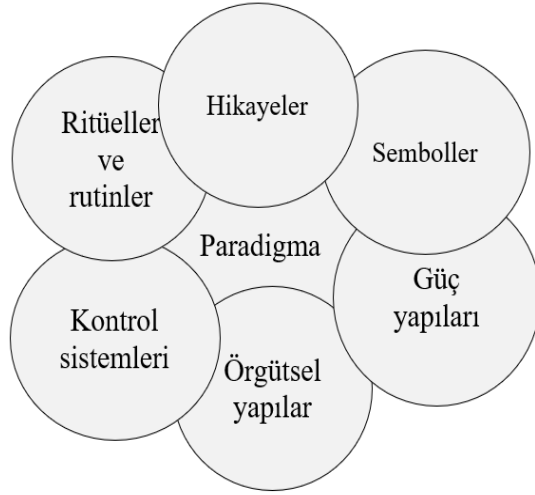
Tablo 2.13: Goffee ve Jones Tarafından Tanımlanan Örgüt Kültürü Tipleri

Kültür Tipi	Özellikleri
Şebeke / Ağ	Örgüt içi sosyalleşmenin yüksek, dayanışmanın ise zayıf olduğu örgüt kültürüdür.
Komün	Örgütün başarısı için, örgütün yapısında ve işleyişinde üyeleri arasında yüksek düzeyde uyum ve iş birliği prensibinin uygulanmasına önem veren örgüt kültürüdür.
Parçalanmış	Örgüt üyeleri arasında sosyalleşme ve dayanışma düzeyinin çok az olduğu, çoğunlukla değişik gruplara ait kültürlerin bulunduğu örgüt kültürüdür.
Paralı asker	Örgütsel başarının, üyeleri arasında sosyal ilişki olmadan belirli amaçlara dayalı olarak yüksek düzeyde dayanışma ile sağlanabileceğini varsayan örgüt kültürüdür.

Kaynak: Sığrı ve Gürbüz, 2019: 614

2.6.9. Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı

Johnson ve Scholes örgütün olayları görme ve değerlendirme şeklinin yani örgütsel bakış açısının kültürel bir ağ içinde şekillendiğini belirtmektedirler. Johnson ve Scholes tarafından geliştirilen Kültürel Ağ Modeli, sert faktörler olarak nitelendirilen örgütün yapısına ve sistemine ait özellikleri ile onun sembolik özelliklerini yani yumuşak faktörlerini bütünselik bir bakış açısıyla sunan, birbirinden oldukça farklı kültürel özellikleri ve kültürel yapılar arasındaki ilişkileri açıklayan çok başarılı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Sosyal ağ kavramını temel alan model; etkileşim yoluyla örgüt kültürünü oluşturan çok farklı etkenlerin var olması sebebiyle durumsal niteliğe sahiptir yani hareketli ve değişken bir yapı ortaya koymaktadır. Bu sebeple örgütün kültüründe yapılmak istenen bir değişiklik, sert ve yumuşak faktörlerin değişmesine bağlıdır. Bu faktörlerin herhangi birinde gerçekleşecek bir değişim tüm örgütün kültürünü etkileyecektir (G. Johnson, Scholes ve Whittington, 2008; Sığrı ve Gürbüz, 2019: 615).



Şekil 2.14: Johnson ve Scholes Kültürel Ağ Modeli

Kaynak: Brooks (2002)'den aktaran Sıgı ve Gürbüz, 2019: 615

2.6.10. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli

Örgütler sistemleri, yapı ve değerleri sayesinde zamanla çeşitli alışkanlıklar kazanmakta ve bir gelenek oluşturmaktadırlar. Geliştirdikleri çevresel uyumluluk döngüsünden ve strateji oluşumuna katkılarından meydana gelen bir teorik yapıyı yönetimle ilgili mevcut teorilerle ilişkilendiren Miles ve Snow örgütleri, geleneklerine, alışkanlıklarına, özelliklerine ve strateji oluşumuna yaptıkları katkılarına göre dört farklı kültürel grupta bir araya getirmiş (Aldemir, 2018); (Eren, 2017: 156–158), koruyucu/savunmacı, geliştirici/öncülük edici, analizci ve tepkici kültürler şeklinde tanımlanan bu kültürlerin özelliklerini özetle aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Koruyucu/savunmacı kültürde örgütler, sahip olduğu inançların ve değerleri tutucu yapısı nedeniyle, büyüme ve gelişme stratejinin getirdiği riskleri almayı (düşük risk stratejisi); yeni ürün ve pazarları araştırmak, faaliyetlerini çeşitlendirmek yerine önceki faaliyetlerini mevcut yani güvenli pazardaki faaliyetlerini koruyarak etkinlik ve verimliliğini artırmayı tercih etmektedirler. **Geliştirici/öncülük edici** kültüre örgütler, yenilikçi, risk almayı seven, mevcut faaliyetlerinin etkinliğini artırmak yerine yenilikçi ürün ve hizmetler üretmeyi ve yeni pazarlara girmeyi, dinamik ortamlarda faaliyette bulunmayı tercih eden örgütlerdir. Geliştirme ve büyüme stratejisine sahip bu örgütler, değişim ve belirsizlik sonucunda ortaya çıkan riskleri değerlendirmeyi ve fırsatları yakalamayı hedeflemekte; yüksek ve sert rekabete girmekten kaçınmaktadırlar. **Analizci Kültürün** hâkim olduğu örgütlerde, biçimsel yapılar

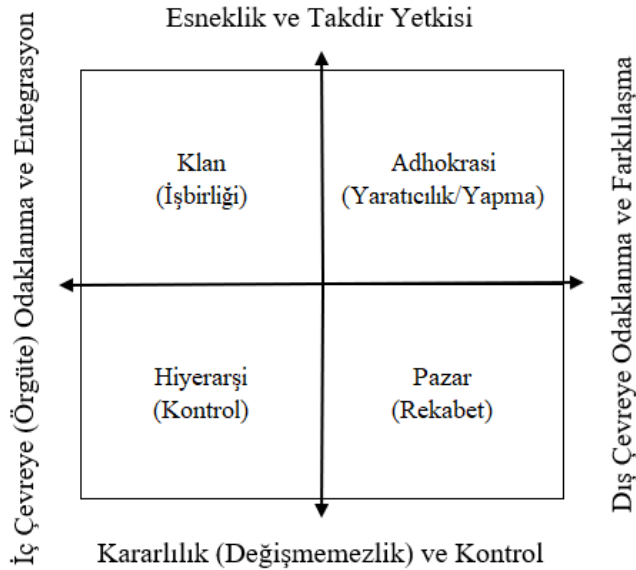
oluşturmak ve mevcut faaliyetlerin etkinliğini araştırmakla ilgili olan denge stratejisi ile rakiplerin fikirlerini ve davranışlarını dikkate almak; onların stratejilerini ve faaliyetlerini kontrol etmek suretiyle geliştirilen temkinli değişim stratejileri birlikte uygulanmaktadır. Ancak denge stratejisinin daha fazla ön planda olduğu, kontrollü şekilde büyüme ve değişiklik gerçekleştirme anlayışına sahip bu örgütlerde risk alımı ve planlama faaliyetleri, rakiplere ve içinde bulunan endüstrinin değişimine uygun şekilde yapılmaktadır. **Tepki verici kültürün** egemen olduğu örgütlerde, reaktif tutum içeren stratejiler uygulanmakta; rakiplerden, çevreden ve diğer paydaşlardan gelen değişime yönelik baskı ve taleplere etkili şekilde karşılık verilememekte ancak son aşamada bir kriz ortaya çıkması durumunda ürünlerde, pazarlarda, diğer örgüt fonksiyonlarında düzenlemeler yapılmaktadır. Bu kültürde, örgütü krizden kurtarmak ve yaşatabilmek için tasarruf stratejisi de sıklıkla uygulanmaktadır.

2.6.11. Killman Modeli

Örgüt kültürünü, örgütteki tüm unsurların ve bireylerin harekete geçmesini sağlayan toplumsal bir güç, örgütte yaygın inançların ve iklimin davranışlara yayılması olarak gören şeklinde tanımlayan Killman 'a göre, örgüt kültürü karar verme sistemlerinin tamamını ve bireylerin çalışma isteklerini ve verimlilik düzeyini etkilemekte ve yönlendirmektedir. Örgüt kültürü, biçimsel yapı ile fiili uygulamalar arasında bulunan eksikliği doldurmakta; arkasında inançları barındırması nedeniyle örgüt kültürünün işlevi günlük iş ve faaliyetlerde görülebilmektedir. Bu anlamda örgütsel kültürün iki farklı işlevsel yönünden söz edilmektedir (Sıgır ve Gürbüz, 2019: 146–147): **Bürokratik kültürün** hâkim olduğu örgütlerde hiyerarşik yapılar oluşmuş ve çalışanların yetki ve görevleri açıkça tanımlanmış olup, genellikle bu örgütler belirli bir büyüklüğe ve olgunluğa ulaşmış, sistemleri oturmuş, tecrübe edilmiş ve örgüt tarafından kabul edilen yönetim mekanizmalarına sahip örgütlerdir. Taşıdıkları bu avantajını sayesinde uzun dönemli başarılar elde etmektedirler. Dolayısıyla bu kültürlerin değiştirilmesi zordur. Günümüzde değişen koşullara daha kolay uyum sağlayan **yenilikçi kültürün** egemen olduğu örgütsel yapılar hızlı değişime, artan ihtiyaç ve taleplere uyum sağlayan, dinamik ve koşullara göre değişim gerçekleştirme anlayışına sahip yapılardır. Bu kültürün liderleri girişimcilik ve yenilikçiliği rehber edinmiş, yaratıcı, cesaretle risk alabilen, ekibi motive ederek harekete geçiren, aşırı bürokrasi ve kuralcılığı sevmeyen kişilerdir.

2.6.12. Rekabet Eden Değerler Modeli

Quinn ve Cameron'un geliştirdiği “Rekabet Eden Değerler Modeli”inde örgütte oluşturulan kültürün örgütün başarısına olan etkileri araştırılmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel başarı ile olan ilişkilerinin incelendiği modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireysel değerlerin deneysel analizi bulunmaktadır. Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen model dört örgüt kültür türü tanımlanmıştır: Hiyerarşi (kontrol) kültürü, pazar/piyasa (rekabet) kültürü, klan (işbirliği) kültürü ve adhokrasi (yaratıcılık) kültürü. Bu kültürlerin altında toplanan ortak olan değerler şunlardır: Yaygın ve hâkim olan örgütsel özellikler, liderlik tarzları, birleştirici yapı ve mekanizmalar ile stratejik ehemmiyettir. Kültür türleri, dikey ve yatay eksenlerden oluşan bir şema ile tanımlanmaktadır. Dikey eksen, örgüt içinde esnekliğin ve kendiliğinden meydana gelmenin önemli olduğunu gösteren organik süreçlerden, kontrol etmek, dengede tutmak ve düzeni korumaya daha çok değer veren mekanik süreçlere doğru yayılma göstermektedir. Bu süreçler birbirinin zıddıdır. Yatay eksen ise bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını içeren içsel koruma ile dış konumlandırma boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar da birbirinin zıddıdır (A.g.e.: 147–148).



Şekil 2.15: Rekabetçi Değerler Çerçevesi

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2011: 39

2.6.12.1. Klan Kültürü

Klan (İşbirliği) Kültürü aileye benzer bir organizasyon yapısı bulunması sebebiyle klan olarak adlandırılmaktadır. 1960'lı yıllar sonlarında ve 1970'li yılların başlarında bazı araştırmacılar ABD ve Japonya'daki örgütlerin yapısını karşılaştırmış; ABD'li örgütlerin pazar ve hiyerarşi yapısında örgütlendiğini, Japon firmalarının ise klan tipi örgüt tasarımı benimsediğini ve aralarında bir takım kritik farklılıklar olduğunu gözlemlemişlerdir. Buna göre, ekonomik kuruluşlardan çok, geniş aileler şeklinde görünen klan tipi örgütlerde; değer ve hedeflerin paylaşılması, uyum, katılımın sağlanması, bireyselleşme ve ‐biz‐ duygusu etkili olmaktadır. Takım halinde çalışma ve çalışanların katılım gösterdiği programlar ile çalışanların örgütsel bağlılığı klan türü örgütlerin belirgin özellikleridir. Klan kültürünün ana varsayımları şunlardır: Takım  alışması ve çalışan gelişiminin sağlanması yöntemleriyle çevrenin en iyi şekilde yönetilmesi, müşterilerin asıl ortak şeklinde görülmesi, örgütteki çalışma ortamının insancıl bir yaklaşımla oluşturulmaya çalışılması ve çalışanların güçlendirilmesi, katılım, bağlılık ve sadakatlerinin artırılmasının yönetimin esas görevi olarak değerlendirilmesidir. İkinci Dünya Savaşı sonrası bu ilkeleri benimseyip uygulayan Japon firmalarının ticari olarak başarılı olmasıyla 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerde ABD ve Avrupa'daki kuruluşlar da klan kültürünün özelliklerini uygulamaya başlamıştır (Cameron ve Quinn, 2011: 46–47).

Klan kültürünün hâkim olduğu örgütler, insanların kendilerini pek çok şeyle paylaştığı samimi, arkadaş canlısı bir çalışma ortamıdır ve büyük bir aileye benzer. Bu  rg tlerde liderlerin fikir danişılan bir üstelik bir anne-baba gibi düşünüldüğü bu örgütlerde, örgütsel bağlılık yüksek olup, sadakat ve gelenekler  rg t  bir arada tutmaktadır. Örgüt içinde üstün uyum ve işbirliği; güçlü moral ve motivasyonun önemi, uzun vadede kişisel gelişimin faydaları vurgulanmaktadır. Başarının  rg tsel iklime ve insanlara duyulan ilgiye göre tanımlandığı bu örgütlerde ekip çalışmasına, katılıma ve fikir birliğine önem verilmektedir (A.g.e.: 48).

Klan kültürü, pazar/piyasa kültürüne tamamen karşıt değerleri benimsemektedir. Klan kültürüne sahip örgütlerde, iş yapış biçimi, birleştirici olma, katılımcı yaklaşım biçimi, ekip olarak hareket etme, aile olma duygusu, ebeveyn türünde liderlik, sadakat, bireylerin birbirine bağlılığı, geleneklerden kopmadan gelişim sağlama, personel yönetimi çalışmalarını geliştirme vb. değerler elde edilen pazar payından ve mali kazançlardan daha önemli görülmektedir (Eren, 2017: 149).

2.6.12.2. Adhokrasi Kültürü

Sanayi çağından bilgi çağına geçilmesiyle birlikte yeni bir örgütlenme türü ortaya çıkmıştır: Adhokrasi (Yapma, Ortaya koyma) Kültürü. Bu kültürün egemen olduğu örgütler, 21. yüzyılın kurumsal dünyasını giderek daha fazla simgeleyen, hızla değişen, çok düzensiz ve karmaşık koşullarına en fazla duyarlı olan organizasyon biçimleridir. Ürün ve hizmet avantajlarının ömrünün hızla azaldığı bu dönemde, bu örgüt kültüründe diğer üç türden farklı olarak çeşitli varsayımlar geliştirilmiştir. Bunlar, başarıya götüren unsurların yenilikçilik ve öncülük girişimler olduğu, örgütlerin geliştirdikleri yenilikçi ürünleri, hizmetleri sayesinde geleceğe hazırlandığı ve girişimciliğin, yaratıcılığın ve en üst düzeydeki faaliyetlerin desteklenmesinin yönetimin asıl işi olduğudur. Bu örgütlerde adaptasyon ve yenilikçiliğin yeni kaynaklara ve karlılığa yol açtığı varsayılmakta, bu nedenle bir gelecek vizyonu düzensizliği, karmaşayı organize etmeye ve disiplinli hayal gücü yaratmaya vurgu yapılmaktadır. Adhokrasi kelimesinin kökü geçici, özelleşmiş ve dinamik bir şeyi ifade eder. Geçici yapılar olan Adhokrasiler, yeni koşullar ortaya çıktığında kendilerini hızla yeniden yapılandırabilmektedir. Bir adhokrasinin temel amacı, eğer tipik olarak kesin olmama, muğlaklık ve aşırı bilgi yüklemesi mevcut ise; uyum sağlamayı, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Havacılık, yazılım geliştirme ve danışmanlık firmaları ile film yapımı endüstrilerinde adhokrasi kültürü sıklıkla görülebilmektedir. Bu örgütler için, yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek ve yeni fırsatlara hızla uyum sağlamak önemli bir zorluktur. Pazar veya hiyerarşi kültürlerinin hâkim olduğu örgütlerin aksine, adhokrasilerin merkezi bir güç veya otorite ilişkisi bulunmamaktadır. Güç ya da otorite, ele alınan soruna göre bireyden bireye veya görev ekibinden bir başka görev ekibine değişebilmektedir. Bireyselliğe, risk almaya ve geleceği öngörmeye önem verilen adhokrasilerin üyeleri genellikle üretim, müşteriler, araştırma ve geliştirme ve diğer konularla ilgilenir. Bu yapılarda bağımsız bir proje şeklinde geçici bir örgütsel tasarım oluşturulmakta ve proje bittiğinde yapı dağılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 49–50).

Adhokrasi kültürüne sahip örgütler, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönük nitelik taşımaktadır. Bu kültürde başarılı ve etkin olma, esnek hareket etme, pazarı genişletme, büyüme çok önemlidir. (Eren, 2017: 150).

Özet olarak, adhokrasi kültürünün hâkim olduğu yapılar, dinamizmin, girişimciliğin ve yaratıcılığın ön planda tutulduğu, çalışanlarının risk aldığı bir çalışma ortamı ile

ayrıt edilmektedir. Bu örgütlerde etkili olan liderlik, vizyoner, yenilikten yana olan ve risk almayı sevendir. Deneme, girişim ve yeniliklere bağlı olmak örgütü bir birbirine bağlayan unsurlardır. Daha önce üretilmiş olan bilgilerin, ürünlerin ve hizmetlerine yenilerinin öncülüğünü yapmak vurgulanmakta; değişim ve dönüşüme hazırlıklı olmak ve henüz karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmeye çok önem verilmektedir. Örgütün uzun vadede vurgusu, süratli şekilde büyümek ve farklı kaynaklar bulmak üstünedir. Bu örgütlerde başarının tanımı, nitelik açısından benzerlerinden farklı ve hatta üstün olan ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlamaktır (Cameron ve Quinn, 2011: 51).

2.6.12.3. Pazar Kültürü

1960'ların sonlarında, örgütlerin yeni rekabetçi zorluklarla karşı karşıya kalmasıyla birlikte, bilinen ve yaygın hale gelen diğer bir örgütlenme biçimi olan Pazar (Rekabet) türünün temelini Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar oluşturmaktadır. Yazarlar, örgütsel etkililiğin temeli olduğunu öne sürdükleri, işlem maliyetleri başta olmak üzere, değişik faaliyetler belirlemişlerdir. Bu örgüt türü bir piyasa organizasyonu şeklinde anılmış olup pazar (piyasa) kavramı, pazarlama işleviyle ya da pazarda bulunan tüketicilerle aynı anlamda değil, tersine, pazar işlevi gören bir örgütün kendisini ifade etmektedir.

İç meseleler yerine dış çevreye yönelik olan bu yapı, tedarikçilere, müşterilere, yüklenicilere, lisans sahiplerine, çeşitli birlik ve düzenleyici kuruluşlara kısacası örgüt dışı destekçilere ve onlarla yapılmakta olan iş ve işlemlere yoğunlaşmaktadır. İç kontrol sürecinin belirlenmiş kurallarla, uzmanlaşmaya dayalı iş ve işlemlerle ve merkezi kararlarla sürdürüldüğü bir hiyerarşinin aksine, piyasa esasen ekonomiye yönelik mekanizmalar, rekabetçi dinamikler ve parasal mübadele yoluyla işler. Yani, piyasaların birincil odak noktası, rekabet avantajı yaratmak için diğer taraflarla ticaret, satış, sözleşmeler şeklindeki işlemler yapmaktır. Kârlılık, nihai sonuçlar, niş pazarlarda güç, esnek hedefler ve güvenli müşteri tabanları oluşturmak örgütün ana hedefleridir. Pazar/piyasa tipi kuruluşlardaki temel değerler rekabet edebilirlik ve üretkenliktir (A.g.e.: 43–44).

Pazar/piyasa kültürünün başlıca varsayımları, örgüt dışında daha ziyade ılımlı değil düşmanca bir ortam bulunduğu, seçicilik ve değer odaklılığın tüketicileri tanımladığı, örgütün rekabet seviyesini artırma işinde olduğu ve örgütü üretkenliğe, iyi sonuçlar

elde edilmesine ve karlılığa yönlendirmenin yönetimin temel görevi olduğudur. Net bir amaç ve agresif stratejinin üretkenliğe ve karlılığa yol açtığı varsayılmaktadır. Sonuca yoğunlaşmış bir çalışma alanı olan pazar kültüründe üreticiler ve rakipler talepkardır ve zorlayıcıdır. Organizasyonun birlikte kalmasını sağlayan şey, kazanmaya verilen önemdir. Rekabete dayalı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve zorlu amaçlara ve hedeflere ulaşılması uzun dönemde ilgi duyulan konulardır. Başarının, pazardan elde edilen payı ile pazara girip orada etkili olma bakımından tanımlandığı bu kültürde rakipleri geride bırakmak ve pazar liderliği esastır A.g.e.: 45).

Rekabetin ve hedeflere ulaşmanın örgütün temel amacı olduğu pazar kültüründe faaliyetler, piyasadaki mekanizmalarca yönlendirilir ve örgütün başarısı piyasanın dinamikleri ve piyasadaki unsurların verimliliği dikkate alınarak ölçülmektedir (Eren, 2017: 148).

2.6.12.4. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi (Kontrol) Kültürünün temeli, 1900'lü yılların başında Avrupa kıtasındaki hükümet örgütlerini tetkik eden Max Weber (1947)'in çalışmasına üzerine kurulmuştur. 20. yüzyılın başlarında kuruluşların karşı karşıya kaldığı en büyük zorluk, giderek daha karmaşık hale gelen bir toplum için mal ve hizmetleri verimli bir şekilde üretmek olmuştur. Bunun başarılmasına yönelik Weber, bürokratik yapının geleneksel nitelikleri şeklinde ifade edilen çeşitli özellikler önermiştir. Bu özellikler; kural ve kaideler, belirli alanlara uzmanlaşmak, meritokrasi, hiyerarşik yapılanma, ayrı mülkiyet, kişiliğin önemli olmaması ve hesap verebilirlik. Amaçlara ulaşmada oldukça etkili olan bu özellikler, en büyük zorluğu verimli, güvenilir, sorunsuz akan, öngörülebilir çıktılar üretmek olan kuruluşlarda yaygın olarak benimsenmiştir. 1960'lara kadar, yönetimdeki ve yönetim literatüründeki vurgunun çoğu, istikrarlı, verimli, oldukça tutarlı ürün ve hizmetlere yol açması sebebiyle hiyerarşik örgütler veya bürokrasiler yaratmak üzerine olmuştur. Net karar verme yetkisinin sınırları, standartlaştırılmış kural ve yöntemler, kontrol ve hesap verme mekanizmaları başarıyı elde edebilmenin temel belirleyicileri şeklinde değerlendirilmiştir. Bu kültürün hâkim olduğu örgütler, resmileştirilmiş ve yapılandırılmış bir çalışma yeri ile karakterize edilmektedir. Etkili liderlerin iyi birer koordinatörler ve düzenleyiciler olduğu ve sorunsuz çalışan bir organizasyonu sürdürmenin önemli olarak görüldüğü bu örgütlerde prosedürler bireyleri iş ve faaliyetleri prosedürlerce yönetilir. İstikrarı sağlamak, öngörülü olabilmek ve verimliliği sağlamak örgütün uzun dönemde endişe

ettiği konular arasındadır. Örgütün birlikteliğini sağlayan şey formel ilke, kural ve yöntemlerdir. Hiyerarşi kültürünün çoğunlukla resmî kurumlarda ve özel nitelikli büyük kuruluşlarda hâkim olduğu görülmektedir. Kontrol edici bir ortam, hiyerarşi kültürlerini karakterize etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 42–43).

Hiyerarşi kültüründe önem verilen, üstün görülen değerler; kurallar, regülasyon ve düzenlemeler ve süreçlerin aynı biçimde tekrar ederek sürüp gitmesi yani tekdüzeliktir. Tüm faaliyetlerin gözetlenmesi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesine ihtiyaç duyulmakta olan bu kültürde işlerin etkinliğini ölçme, belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak yapılmaktadır (Eren, 2017: 150).

2.7. Proje Başarısı ve Liderlik İlişkisi

Projelerde liderlik görevinin genellikle proje yöneticileri tarafından yerine getirilmesi, üstlenilmesi beklenmektedir. Bu sebeple burada proje yöneticisi kavramının da açıklanması gerekmektedir.

Proje yöneticisi, ekibe liderlik etmesi ve projenin hedeflerine ulaşmasını sağlaması için, organizasyon tarafından görevlendirilen kişidir. Bir fonksiyonel yöneticiden ya da operasyon yöneticisinden farklı bir role sahip olan proje yöneticisi, mevcut strateji ile ekip arasında köprü görevi görmekte, organizasyon yapısına göre, diğer yöneticilere bağlı olarak çalışabilmektedir (Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu, 2013; Shao, Muller ve Turner, 2010).

Belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir yapı ve sistem kurarak bunu işleten kişi olan proje yöneticisi, proje yönetiminin başarısında çok önemli bir rol üstlenmektedir. Başarıyı belirleyen temel etkenlerden biri olan proje yöneticisi, geniş bir vizyona, yönetimle ve sistemle ilgili yeterli bilgilere sahip olmalıdır. Ayrıca organizasyonu ve projeyi başarılı bir şekilde sevk ve idare edebilmesi için aşağıda belirtilen temel özellikleri taşıması gerekmektedir (Albayrak, 2009: 11):

- Liderlik, motivasyon, iletişim ve sorun çözme bilgi ve yetkinlikler,
- Yöneticilik ile ilgili bilgi ve becerileri uygulayabilme,
- Yöneticilik rollerini gerektiği şekilde yapabilme, ayrıca,
- Rasyonel yaklaşım, analiz ve sentez yapabilme, fırsatları değerlendirme, gelişmelere uyum sağlama ve katkıda bulunma, risk alma ve nihayet zoru başarıma gibi özelliklere sahip olmalıdır.

Albayrak (2009: 11–12) proje liderinin başarılı olmasını sağlayan konuları aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır:

- Proje liderinin kişisel özellikleri,
- Astların kişilik ve davranışları ile onların ihtiyaçları,
- Organizasyonun yapısı,
- Sosyal, ekonomik ve siyasi çevre,
- Proje liderin proje ekiplerine yönelik davranışları (hoşgörölü ve anlayışlı olma, ilgi ve destek, danışmanlık yapma vb.).

Etkili bir liderin öncülüğünde çalışan ve gerekli yetkinliklere sahip olan bir proje ekibi projelerin başarıya ulaşmasını sağlayan çok önemli bir etkidir. İşte liderin sergilediği liderlik yaklaşımı, proje ekibinin projenin başarısına odaklanmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Pacagnella ve diğerleri, 2019; Pinto ve Slevin, 1988). Liderler genel olarak örgütlerin ve projelerin başarısında etkilidirler. Bu sebeple liderlerin bazı becerilere ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Murthy, 2007). Bunlar, insani beceriler, kavramsal beceriler, teknik beceriler ve kişisel beceriler olmak üzere dört başlıkta ayrılmaktadır. Liderlerin Projelerin başarıya ulaşabilmesi için liderlerin proje ekiplerine ilham verebilmesi, onları etkileyebilmesi, yönlendirebilmesi ihtiyaca göre değişmelerini sağlayabilmesi gerekmektedir. Ancak bunu, güç kullanarak veya otoriteye dayalı olarak değil; doğal bir etkileme yoluyla gerçekleştirmesi beklenmektedir. Proje yönetiminde liderlik, projenin hedeflerini belirlemek, proje ekibine ilham vermek ve rehberlik etmek açısından önemlidir (Renzi, 2020).

Proje başarı faktörlerini ele alan birçok çalışmada, proje liderliğinin proje başarısında önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır (Belassi ve Tukel, 1996). Literatürde hem proje başarı faktörlerini bir bütün olarak inceleyen çalışmalar hem de proje başarısı açısından bazı konuları özel olarak ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Ayrı olarak özellikle çalışılan konulardan olan proje liderliği ve liderliğin proje başarısına etkisini ölçen birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmalarla, proje yöneticisinin veya liderinin sahip olduğu yetkinliklerin, uyguladığı liderlik stilinin proje başarısını etkilediği; proje başarı seviyesinin yükselmesinde, proje yöneticilerinin uygun davranışlarının oldukça önemli bir rol oynadığı gösterilmektedir (Deribe Assefe Aga ve diğerleri, 2016; Renzi, 2020; Shenhar ve Wideman, 2020).

Turner ve Müller (2006) çalışmalarında projenin hedeflerinin ve yöntemlerinin açık ve net olmasına bağlı olarak dört farklı proje yöneticisi liderlik türü bulunduğunu; sektöre göre farklılık gösteren proje başarısının proje yöneticisinin kişiliğinden ve duygusal yeterliliğinden etkilendiğini göstermiştir. Aynı çalışmada proje yöneticilerinin, farklı proje türlerine göre hangi başarı kriterlerini önemli olarak algıladıklarını da araştırmışlardır.

Diğer bir çalışmada (Müller ve Turner, 2007) ise, bireysel liderlik yetkinlikleri ile proje başarısı arasındaki ilişkiyi farklı proje türleri açısından incelemiştir. 400 proje yöneticisine uyguladıkları araştırmada, proje yöneticisinin liderlik tarzlarının proje başarısını etkileyip etkilemediği ve farklı proje türleri için farklı proje liderlik tarzlarının gerekli olup olmadığı sorularına cevap aramışlardır. Söz konusu çalışmada yazarlar, farklı proje türlerinde proje başarısını etkileyen liderlik yetkinliklerinin hangileri olduğunu tanımlayarak gruplandırmıştır:

- Duygusal Zekâ (EQ): Motivasyon, sorumluluk duygusu ile hareket etme, duyarlılık, etki, öz farkındalık, duygusal esneklik, önsezi becerileri
- Yönetmel Zekâ (MQ): Kaynakları yönetme, etkili iletişim, gelişme, güçlendirme, başarıma
- Entelektüel Zekâ (IQ): Stratejik bakış açısı, vizyon ve hayal gücü, kritik analiz ve değerlendirme

Çalışmanın sonuçları, proje türlerine göre farklı liderlik tarzlarının gerektiğini ve duygusal zekâ yetkinliklerinin bütün proje tiplerinde başarı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Farklı proje türlerine göre görece daha önemli olan liderlik yetkinlikleri ise aynı çalışmada aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Bilir ve Baş, 2022: 116–117; Müller ve Turner, 2007):

Mühendislik ve inşaat projeleri: Vicdanlı ve duyarlı olma yetkinlikleri, bu projelerin başarısı ile pozitif şekilde ilişkilidir. Proje yöneticilerinin sahip olduğu görev duygusu ve güçlü ilişki ve iletişim becerileri, bu tür projelerde başarılarına doğrudan katkı sağlayan liderlik yetkinlikleridir.

Bilgi Teknolojileri ve Telekomünikasyon (BİT) projeleri: Etkili İletişim becerisi, öz farkındalık ve kaynak geliştirebilme proje başarısı ile pozitif yönde ilişkili yetkinliklerdir. BİT projelerindeki liderlik başarısı önemli oranda kişisel ilişkilerle ilgili olan faktörlerce belirlenmektedir. Bu tür projelerdeki başarılı liderlik

yetkinlikleri şunlardır: Öz-yönetim becerileri ile doğru bir örgüt iklimi tayin etmek ve proje ekip üyelerini zorlu görevleri kabul etmesini özendirmek.

Örgütsel değişim projeleri: Etkili iletişim becerisi ve motivasyon gibi liderlik yetkinlikleri değişim için gerekli dinamiklerin harekete geçirilmesine ve ilgili diğer yetkinliklerle birlikte bu tür projelerin başarılmasına yardımcı olmaktadır.

Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, tüm yüksek performanslı projelerde, liderlik yetkinliği proje performansının %17'sini açıklamaktadır. Ancak liderin başarının %43'ünü açıkladığı yüksek performanslı mühendislik ve inşaat projelerinde, liderlik yetkinliklerinin etkisi en üst seviyeye çıkmaktadır. Proje çıktılarının soyut olma düzeyi arttığında, liderlik yetkinliğinin etkisi de o oranda azalmaktadır. Örneğin liderliğin başarı üzerindeki etkisi, Bilgi Teknolojileri ve Telekomünikasyon projelerinde bu oran %21' ve organizasyonel değişim projelerinde de %17'ye düşmektedir.

Müller ve Turner (2010b) yaptıkları bir başka çalışmada başarılı projelerdeki liderlik profillerini incelemiş, onların entelektüel, yönetsel ve duygusal yetkinliklerini belirlemişlerdir. Analiz sırasında projeler, uygulama alanları, karmaşıklık düzeyleri, önem derecesi ve sözleşme tiplerine göre sınıflandırılarak farklılıklar da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda mühendislik ve inşaat, bilgi ve telekomünikasyon teknolojisi ve organizasyonel değişim projelerinin farklı liderlik profilleri tanımlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, en başarılı mühendislik projelerinin proje yöneticileri, eleştirel düşünme (IQ), çalışanları geliştirme (MQ) ve ayrıca etki, motive etme ve vicdanlılık (EQ) konularında güçlü yetkinlikler gösterirken, insan kaynakları yönetimi ile ilgili boyutlarda orta derecede yetkinlik göstermiştir. En başarılı bilgi ve telekomünikasyon teknolojisi projelerinin proje yöneticileri, orta düzeyde güçte olan vizyon (IQ) dışında tüm yetkinliklerde güçlü çıkmıştır. En başarılı organizasyonel değişim projelerinin proje yöneticilerinin, hem çalışanları geliştirme, başarılı olma (MQ) hem de önsezi ile karar verme (EQ) olmak üzere tüm yetkinliklerde güçlü olduğu ortaya çıkmıştır (Müller, 2010; Müller ve Turner, 2010b).

Yaptıkları işler ve üstlendikleri sorumluluklar açısından proje yöneticileri ile fonksiyonel yöneticilerin birbirinden oldukça farklı olması sebebiyle liderlik özelliklerinin de birbirinden farklı olması beklenmektedir. (Turner, Müller ve Dulewicz (2009) tüm dünyadan 414 proje yöneticisine ve 1000'den fazla bölüm

yöneticisine anket uygulayarak yaptıkları çalışmada proje yöneticileri ile fonksiyonel yöneticilerin liderlik özelliklerini incelemişlerdir. Çalışmada yazarlar, proje yöneticilerinin sahip olduğu liderlik yetkinlikleri ile liderlik performansları arasındaki ilişkiyi, yine liderlik yetkinlikleri ile izleyici/takipçi bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiş; ayrıca sahip oldukları liderlik yetkinliklerine göre, proje yöneticilerinin ve fonksiyonel bölüm yöneticilerinin performanslarını karşılaştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, geliştirilmiş olan 15 liderlik yetkinliği ile proje yöneticilerinin performansı ve izleyici/ekip bağlılığı arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışmada proje yöneticilerinin liderlik yetkinliklerinin liderlik performansını belirli oranlarda (Entelektüel zekâ %22, Yönetim zekâsı %30 ve Duygusal zekâ %21) etkilediği tespit edilmiştir. Bununla beraber, proje yöneticileri sorumluluk, duyarlılık ve eleştirel analiz konusunda fonksiyonel yöneticilerden daha yüksek puan alırken, iletişim ve gelişim yetkinlikleri konusunda daha düşük puanlar almıştır. Sonuçlar, liderlik performansının %31'i ve takipçi bağlılığının %12'si liderlik yetkinlikleri tarafından belirlendiğini göstermektedir.

Liderlik ve proje başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bir kısmında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin proje üzerindeki etkisi incelenmiş ve özellikle dönüşümcü liderliğin proje başarısını önemli oranda etkilediği tespit edilmiştir (Deribe Assefe Aga ve diğerleri, 2016; Derue, Nahrgang, Wellman ve Humphrey, 2018).

Tyssen ve diğerleri tarafından 2014 yılında, Uluslararası Proje Yönetimi Derneği (IPMA)'nin Avusturya, İsviçre ve Almanya'daki üyelerinden proje deneyimine sahip 163 üye anket çalışması uygulanarak yapılan araştırmada, proje başarısının dönüşümcü ve etkileşimci (işlemsel) liderlik tarzlarınca dolaylı şekilde etkilendiği; dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderliğe göre daha fazla etki gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Bu liderlik davranışlarının proje ekibinin bağlılığını olumlu yönde etkilediği; dönüşümcü liderliğin proje bağlılığı üzerindeki etkisinin etkileşimci liderliğe göre üç kat daha fazla olduğu, çalışma sonuçları arasındaki diğer bir bulgu olmuştur. Çalışmada ayrıca, görev ve insan odaklı liderlik davranışlarının proje çevrelerindeki önemi de belirtilmiş; projedeki karmaşıklık derecesinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişki üzerinde olumsuz bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Tyssen, Wald ve Heidenreich, 2014).

Naeem ve Khanzada (2017) Pakistan’da 152 banka çalışanından elde ettikleri verilere dayanarak yaptıkları çalışmada, proje yöneticisinin dönüşümcü liderlik tarzının, proje ekibinin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve projenin başarısında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır.

Dönüşümcü liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamada ekip oluşturma aracının rolünü inceleyen (Deribe Assefe Aga ve diğerleri, 2016) ise, çalışma kapsamında, Etiyopya Sivil Toplum Örgütü (STK) sektöründeki 200 kalkınma projesi yöneticisine anket uygulamıştır. Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkiye aracılık etmede ‘ekip oluşturmak’ önemli bir rol oynamaktadır; ayrıca dönüşümcü liderlik davranışları ekip oluşturmaya kolaylaştırmakta; bu da proje başarısına yansımaktadır.

(Deribe Assefe Aga ve diğerleri (2016)’ne göre dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki, entelektüel olarak uyarılma, esin kaynağı olan motivasyon ve kişiselleştirilmiş düşünce olmak üzere dört boyutu bulunmakta ve literatürde, dönüşümcü liderliği oluşturan bu dört boyut üzerinde genel bir fikir bulunmaktadır. İdealleştirilmiş etki davranışı, takipçilerde güçlü duygular uyandıran ve liderle özdeşleşmeyi sağlayan davranış biçimidir. İlham verici motivasyon, liderin astlarına cazip ve ilham verici bir vizyon aktardığında; onlara zorlu görevler sunduğunda ve beklentilerini artırdığında gösterilir. Entelektüel uyarım, sorunlara ilişkin farkındalığı artıran ve yenilikçi ve/veya yaratıcı çözümler geliştirmeye yönelik davranışlardır. Bireyselleştirilmiş düşünce ise takipçileri cesaretlendirerek desteklemeyi ve onlara koçluk/rehberlik yapmayı içermektedir.

Proje liderliği ile proje başarısını ele alan diğer bir çalışmada, (Shenhar ve Wideman, 2020) projenin tüm aşamaları dikkate alarak, belirli nitelik ve becerileri barındıran dört farklı proje lider tipi ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik tipleri ve özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.14: Proje Liderinin Özellikleri ve Beceri Setleri

	Keşfeden	Koordinatör	Yürütücü	Yönetici
Özellikleri Planlama Organize etme Yürütme Kontrol	• Vizyon odaklı • Çözüm arayan • İlham veren • Belirlenen	• Görev odaklı • Mücadeleci • Arabulucu • Anlayışlı	• Hedef odaklı • Çözüm uygulayıcısı • İstekli/hırslı • Sert/katı	• Hedef odaklı • Çatışma çözücü • Analitik • Esnek
Beceri Setleri Planlama Organize etme Yürütme Kontrol	• Odağı uzun menzilli olmaktır • Adanmışlığı çağırıştırır • Örnek liderlik gösterir • Önemli kararlar alır	• Katılıma odaklanır • İstekli çabayı elde eder • Bağlılığı geliştirir • Kapanışa yetiştir	• Kısa menzile odaklanır • Erken sonuç alır • Ortaklıkları kullanır • Çoğu kararı verir	• Çözümlere odaklanır • Uyumlu hale getirir • Taahhüdü güçlendirir • Kararları uygular

Kaynak: Shenhar ve Wideman, 2020

Shenhar ve Wideman (2020)'a göre, üretim ve uygulama sürecinde en uygun yönetim tarzını belirleyen şey, entelektüellik ile zanaatkarlık, yani "beyin ve kas" arasındaki dengedir. Yazarlar, en yüksek verimin elde edilmesinin hedeflendiği büyük ve karmaşık projelerde, proje sürecinde ve proje yaşam döngüsünün tüm aşamalarında tek bir yönetim ve liderlik tarzı uygun olmayabileceğini, şartlara uygun olmayan bir yönetim ve liderlik tarzı uygulamanın proje ekibinin moral ve motivasyonu bozarak tatmin edici olmayan proje sonuçları ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir. Bu sebeple yazarlar söz konusu çalışmada, farklı proje tiplerinde, projelerin aşamalarına uygun olarak hangi liderlik türünün uygulanması gerektiğini de belirlemişlerdir

Projelerin tüm aşamalarında liderin oynadığı rolü ve kattığı değeri analiz etmek amacıyla yaptığı çalışmada, örgütsel liderlik, motivasyon ve farklı liderlik tarzlarının dönüştürücü gücü temaları üzerinde duran (Renzi, 2020) , iki tip liderlik tarzının proje uygulamasında hayati önem taşıdığını ve proje ekiplerine projenin hedeflerine ulaşma konusunda yol göstermek gibi önemli bir işlevi olduğu belirtmektedir. Bunlar, etik ve dönüştürücü liderlik tarzlarıdır. Yazara göre, liderlik, projelerin süreçlerinin her aşamasında farklı derece ve şekillerde kullanılmaktadır. Başlangıç aşaması, ayrıntılı

şekilde liderlik katılımını gerektirir. Çünkü bu aşama proje kapsamının ve görevlerin belirlendiği, kaynakların tahsisinin tanımlandığı aşamadır. Planlama aşaması ekibin izleyeceği yol haritasının geliştirildiği aşamadır. Öncesinde ekiplerin, kaynakların, satın almaların ve bir zaman takviminin belirlenmesi gerektiği projenin yürütülmesi aşamasında, liderin en az seviyede olsa dahi sürece doğrudan katılımı zorunludur. Son aşama olan proje kapanış sürecinde liderin hangi düzeyde katılım sağlayacağı iyi bir şekilde belirlenmeli ve lider tanımlanmış olan işlerin tamamlanıp tamamlanmadığını kontrol etmelidir.

Proje liderliği, geçici organizasyonların başarısını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Deribe Assefa Aga (2016), proje yöneticilerinin uygun davranışlarının daha büyük proje başarısı elde etmede çok önemli bir rol oynadığı, proje başarısının proje yöneticisi ve/veya liderinin yetkinliklerinden ve liderlik stilinden etkilendiği literatürde gösterilmektedir (Deribe Assefa Aga ve diğerleri, 2016; Renzi, 2020; Shenhar ve Wideman, 2020). Liderlik stili, bir liderin çalışanlarla ilgilenirken sergilediği kısmen istikrarlı bir davranış modelidir. Farklı tipolojileri bulunan liderlik proje başarısına çeşitli şekillerde katkıda bulunur. İşlemsel liderlik koşullu ödülü, projenin bir hedefi olması durumunda yüksek proje başarısı ile sonuçlanabilir. Bir projede proje netlik düzeyi düşük olduğunda proje başarısı da düşebilir (Deribe Assefa Aga ve diğerleri, 2016; Tyssen ve diğerleri, 2014).

Örgütlerin ve örgüt içinde gerçekleştirilen projelerin başarılı olabilmesi, liderlerin belirli beceri ve özellikleri sahip olmasına bağlıdır. Murthy bu özellikleri; insani, kavramsal, teknik ve kişisel beceriler olarak dört guruba ayırmıştır (Murthy, 2007).

Proje başarısının temelini Kritik Başarı Faktörleri (KBF)'nin belirlenmesine bağlı olduğu önceki bölümde açıklanmıştı. Tanımlanmış olan KBF'lerden biri de proje yöneticisinin liderlik tarzıdır. Bu bağlamda, birçok çalışma dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının proje yönetimi ile ilgili olduğunu, özellikle dönüştürücü liderliğin hem proje başarısı üzerinde hem de işyeri sonuçlarına önemli oranda etki ettiğini göstermektedir (Deribe Assefa Aga ve diğerleri, 2016).

Bir projede hedeflerin ve yöntemlerin açıklığına bağlı olarak dört farklı proje yöneticisi liderlik modeli bulunduğunu belirten (Turner ve Müller, 2006) proje başarısının sektöre göre farklılık gösterdiğini, proje başarısının proje yöneticisinin

kişiliğinden etkilendiğini ve proje yöneticisinin duygusal yeterliliğinin proje başarısı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir.

Renzi (2020) başlangıç, planlama, uygulama ve kapanış aşamalarından oluşan proje uygulamasının her aşamasında liderliğin oynadığı rolü ve kattığı değeri analiz etmek amacıyla yaptığı çalışmada örgütsel liderlik, motivasyon ve farklı liderlik tarzlarının dönüştürücü gücü temaları üzerinde durmuştur. Proje uygulamasında etik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının hayati önem taşıdığını ve bu liderlik tarzlarının proje ekiplerini projenin hedeflerine ulaşmaya yönlendirmede çok önemli işlevi gördüğünü belirtmiştir. Liderlik tarzının proje uygulaması üzerindeki etkilerini değerlendiren Renzi (2020)'ye göre farklı liderlik tarzlarının projeye sundukları farklı avantajları bulunmakta ve bu da farklı sonuçların doğmasını sağlamaktadır. Örneğin farklı liderlik tarzları proje ekibinin uyumuna etki eder. Bu açıdan, proje uygulaması esnasında liderler, proje yararına performanslarının yüksek kalabilmesi için çalışanları motive etmeli ve proje uygulamasının tüm aşamalarında ekip işbirliğini sağlamalıdır. Bu nedenle, öncelikle proje ekibi uyumlu olmalı ve ekip lideri, ekiplerdeki insan kaynağı ile ilişkiler kurmalı, duygusal zekâ ve motivasyon teknik ve uygulamalarını kullanma yetkinliği göstermelidir. Bu liderlik tarzı psikolojik güvenlik duygusunu güçlendirmekte, proje ekibinin performansını artırmakta ve proje hedeflerine ulaşılması için zemin hazırlamaktadır.

Proje ekinin uyumlu olması, projenin başarısı açısından önemlidir. Çünkü ekip üyeleri arasındaki uyumlu ilişkiler, proje ekipleri içinde dışsal motivasyona yol açmakta; ekip ve proje performansını artırmaktadır (Ahmed, 2016; Jitpaiboon, Smith ve Gu, 2019).

Son olarak vurgulamak gerekir ki, üst yönetimi desteği ve katılımı proje performansını olumlu yönde etkilemekte (Ahmed, 2016; Kandelousi, Ooi ve Abdollahi, 2011; Riaz, Shrafat, Sair ve Malik, 2014; Zwikael, 2008) ve proje liderlik davranışları ile proje başarısı arasındaki ilişkileri güçlendirip zayıflatabilmektedir (Khan, Long ve Iqbal, 2014). Bu derece önemli olması dolayısıyla, proje liderliği ile proje başarısı arasındaki ilişkide üst yönetim desteği güçlendirilmelidir.

Young ve Jordan (2008) üst yönetim desteğinin proje başarısı için ihtiyaç duyulan kritik başarı faktörlerinden en önemlisi olduğunu, projenin başarısı neredeyse tamamen üst yönetim desteğinin kalitesi tarafından belirlendiğini belirtmektedir.

2.8. Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Liderliğin örgüt kültürü ile doğrudan veya dolaylı bağlantılı olduğunu, karşılıklı olarak birbirini etkilediğini ve karşılıklı etkileşime dayalı (Erdem ve Dikici, 2009) yakın bir ilişki içinde olduğunu (Bakan, 2008), aralarında güçlü ve kuvvetli bir bağın olduğu (Barut ve Onay, 2018) açıklayan birçok çalışma görülmektedir (Acar, 2013; Bass ve Avolio, 1993; Bilir ve Baş, 2022; Block, 2003; Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017; Kim, 2014; Ogbonna ve Harris, 2000; Schein, 2004; Tsai, 2011; Tütüncü ve Akgündüz, 2012).

Örgüt çalışanları bulundukları koşullara mevcut ortama ve sisteme göre bir kültür oluşturabildikleri gibi, var olan kültürü geliştirip değiştirebilmekte ve kültürü yeni gelen kişilere aktarmaktadırlar. Ancak örgüt kültürü çoğu zaman, belirli fikirleri, değerleri; vizyon ve stratejileri belirleyip hayata geçiren bir kuruluşun sahibi, lideri veya yöneticisi tarafından oluşturulur. Örgüt kültürü tüm bunların başarılması sonucunda kurumsallaşmanın sağlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşturulup şekillenmesinde en önemli etkenlerden biri liderin sergilediği liderlik tarzı ve gösterdiği performanstır (Barut ve Onay, 2018).

Erdem ve Dikici (2009)'ye göre güçlü liderler ve onların sergiledikleri liderlik tarzı, örgüt kültürünün oluşmasında çok önemli rol oynamasının yanı sıra, örgütler de sahip mevcut kültürleriyle liderlik özelliklerini şekillendirebilmektedir. Liderlerin kurumdaki değerlere bakış açısı kültürü şekillendirirken, kültür de liderlerin karar ve davranışlarına etki edebilmektedir.

House, Javidan, Hanges, ve Dorfman (2002) kültür ve liderlik üzerine, 61 ülkeden 825 kuruluşun orta düzey yöneticilerine yönelik bir araştırma uygulamış; toplumsal kültürel değerlerin ve uygulamaların hem örgüt kültürü ve onun uygulamalarını hem de liderlerin davranışlarını etkilediğini bulmuşlardır. Söz konusu araştırmaya göre liderlik, organizasyonun/örgütün yapısını, kültürünü ve faaliyetlerini etkilerken, buna karşılık örgütün sahip olduğu kültür ve uygulamaları da liderlerin davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla liderlik ve örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Bass ve Avolio (1993)'ya göre aralarında sürekli bir etkileşim olduğu kültür ve liderlik karşılıklı şekilde birbirini etkilemektedir. Kültürel norm ve davranışların güçlendirilmesine yönelik çeşitli sistemler geliştirerek örgütsel kültürün gelişimini

sağlayan liderlerin üstünde durdukları, odaklandıkları konular, kriz durumdaki yaklaşımları ve sergiledikleri rol model niteliğindeki davranışları, kültürel normların oluşmasına; mevcut normların da gelişmesine ve gelişmesine ve değişmesine yol açmaktadır. Çalışanlar örgütsel kültüre ait nitelikleri liderleri aracılığıyla öğrenip benimsemektedirler.

Schein (2004) liderlerin ve kurucuların belirli kültür yapılarının oluşturulması ve sürdürülmesindeki önemli rolü olduğuna vurgu yaparken; (Hennessey, 1998) de bir kültürü anlamayı ve o kültüre uygun olarak çalışabilme yeteneğine sahip olmayı liderlik koşullarından biri olarak göstermektedir.

Liderlik, örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran Ogbonna ve Harris (2000), örgütteki mevcut kültürün, liderlik biçimi ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada, liderlik tarzının performans ile dolaylı şekilde ilişkili olduğu; ayrıca yenilikçi ve rekabetçi kültür niteliklerinin performansla doğrudan bağlantılı olduğu, bürokratik ve topluluk kültürü özelliklerinin ise performansla doğrudan ilişkili olmadığı ortaya konulmuştur.

Zehir, Ertosun, Zehir ve Müceldili (2011) Türkiye'de faaliyet gösteren üretim, finans ve telekomünikasyon sektörlerinden, ulusal ve küresel düzeydeki firmalarda çalışan 295 kişiden elde edilen verilere dayanarak yaptıkları çalışmada, liderlik tarzlarının (destekleyici ve katılımcı) ve örgüt kültürü türlerinin (rekabetçi, bürokratik ve topluluk) örgütsel performans ile doğrudan ilişkili olduğunu; mekanik temelli liderliğin ve hümanist temelli liderliğin örgüt kültürü ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ve örgüt kültürünün liderlik tarzları ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini göstermişlerdir.

Delhi'de IT sektörü çalışanlarıyla yapılan bir başka çalışmada, dönüşümcü liderliğin ve örgüt kültürünün değişim yönetimiyle pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu; örgüt kültürünün, dönüşümcü liderlik ile değişim yönetimi arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ortaya konulmuştur (Bagga, Gera ve Haque, 2022).

Tsui, Zhang, Wang, Xin ve Wu (2006) yaptıkları çalışmada ise Genel Müdür (CEO) liderlik davranışı ile örgüt kültürü arasındaki ayrışmanın sebeplerini ve zamanını araştırmış ve liderlerin örgütün kültürünü değiştirme veya şekillendirme kudretinin kısıtlı olduğunu bulmuştur.

Libya Ulusal Petrol Şirketi çalışanları ile yapılan bir araştırmada da şirketin lider ve yöneticilerinin örgütlerini yönetmede dönüşümcü liderlik biçimini uyguladıkları ve şirkette hâkim olan örgüt kültürünün hiyerarşi tipi kültür olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü ile olumlu yönde ve anlamlı olarak ilişkili olduğunu göstermiştir (Shurbagi ve Zahari, 2013).

Flemming ve Flemming (2017a) Birleşik Devletler Virjin Adaları'ndaki en büyük dört kamu ve dört özel sektör kuruluşunda çalışan 200 kişi ile yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik tarzları, kurumsallaşmış örgüt kültür türleri ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bireysel liderlik yetkinliklerinin ve kültür türlerinin kamu kuruluşlarının performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırmada, dönüşümcü liderliğin ve kurumsal örgüt kültürünün performansın iyileşmesine olumlu katkı sağladığı bulunmuştur. Ayrıca hiyerarşi, klan, adhokrası ve pazar kültürü türlerinin farklı kamu kuruluşlarında hâkim olduğunu ancak değişim ve yeniliğin öncülük ettiği gelişmiş ve köklü kamu ve özel sektör kuruluşlarında uygulanabilecek en ideal liderliğin dönüşümcü liderlik tipi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel etkililiğin dönüşümcü liderlik, hiyerarşi ve klan kültürü ile pozitif yönde ilişkili olduğu, çalışmada ortaya çıkan diğer bir bulgudur.

Literatüre göre, sürekli ve arzu edilen iş sonuçlarının sağlanması, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki vardır. Örgüt kültürlerini benimseyen ve örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine daha fazla odaklanıp bağlı hale gelmektedirler. İşte örgütsel bağlılık sürecinde önemli bir bileşenlerden biri olan liderlik, örgütsel etkinlik, örgütsel kültürün gelişim ve değişimi için çok önemlidir. Bu bağlamda (Acar, 2012) Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 37 lojistik firmasının 344 çalışanından toplanan verilere göre örgüt kültürü ve liderlik tarzlarının çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, lojistik sektörü bağlamında, liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkileri olduğu desteklenmiştir. Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde yapılan araştırmada ayrıca, Türk lojistik sektöründe en baskın olan örgüt kültür tipinin Pazar kültürü olduğu ve bunu Adhokrası kültürünün izlediği; en çok görülen liderlik tarzının ise dönüşümcü liderlik ve onun alt boyutları olduğu bulunmuştur.

2.9. Proje Başarısı ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgütler, proje yürütme hedefini de kapsayan, tanımlanmış hedeflere ulaşmayı amaç edinmiş kişilerin veya birimlerin sistemli şekilde düzenlenmiş şeklidir. Bu açıdan, projenin yürütülme biçimi örgütün kültüründen doğrudan etkilenmektedir. Kültürler, kültürel norm ve davranışlar, örgütsel uygulamalar zamanla gelişirler. Projelerin başlaması ve planlanmasına yönelik yaklaşım biçimleri, planlanan faaliyetlerin yapılabilmesi için gerekli yöntem ve kararlar kültürleri oluşturan normlar tarafından etkilenir ve/ya şekillendirilir. Örgüt üyelerinin ortak tecrübelerine göre şekillenen kültür, bu ortak kullanım ve uygulamalar doğrultusunda zamanla gelişerek özgün bir biçime dönüşebilmektedir. Örgüt kültürlerini biçimlendiren bazı ortak tecrübeler şunlardır (Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu, 2013: 20):

- Ortak vizyon, misyon, değer, inanç ve beklentiler,
- Çeşitli düzenleme, yöntem, politika ve prosedürler,
- Motivasyon ve ödül sistemleri,
- Risklere katlanılabilirliği,
- Liderlik, yetki ve hiyerarşi ilişkilerine yönelik perspektif,
- Davranış kuralları, iş etiği ve çalışma saatleri,
- İş çevresi / Çalışma ortamı.

Proje Yönetimi Bilgi Birikimi (PMBOK) Kılavuzunda projeyi etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı faktörler açıklanmıştır. Örgütün kültürü, biçim ve yapısı, kendilerinden daha geniş çaplı ortamlarda yürütülen projelerin yürütülme şekli üzerinde etkili olurken, örgütün sahip olduğu proje yönetim tecrübesi ve proje yönetim sistemleri de projeyi etkileyebilmektedir. Buna göre, projenin yürütüldüğü örgütün kendisi proje üzerinde etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra bir ortak girişim veya ortaklık anlaşmaları kapsamında örgüt dışı kurum ve kuruluşların da projeye dahil olması halinde birden fazla örgütün/organizasyon proje üzerinde etkili olmaktadır. Proje ekibinin kontrolünde olmayan ancak projeyi etkileme, sınırlandırma veya yönlendirme gücüne sahip olan çevresel işletme faktörleri, birçok planlama sürecinin girdileri olarak değerlendirilmekte; proje yönetim seçeneklerini iyileştirilmekte veya sınırlandırılmakta ve proje yönetim sonuçları üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Çevresel işletme faktörlerinden biri olan belirli tarzlarla öğrenilip paylaşılmakta organizasyonun/örgütün kültürü ve yapısı projenin hedeflerine

ulaşılmasında güçlü bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla kültür, projenin başarısını belirleyen önemli faktörlerden biridir (A.g.e.: 20–21).

Örgüt kültürü ve proje başarısının dolaylı veya doğrudan ilişkili olduğu yapılan çalışmalar da göstermiştir (Ingosi ve Juma, 2020; Jetu ve Riedl, 2013; Yazici, 2007).

Yazici (2007, 2009, 2010) ABD’de hizmet ve üretim sektöründe çalışan 86 proje uzmanıyla gerçekleştirdiği çalışmada, proje yönetimi olgunluk seviyesi ve örgüt kültürünün proje performansı üzerindeki etkisi ile proje başarısına katkıda bulunan diğer örgütsel faktörleri araştırmıştır. Yazıcı, araştırmada, Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi şeklindeki kültürel sınıflandırmadan oluşan ölçekten yararlanmıştır. Örgüt kültürü ve proje başarısı ilişkisinin araştırıldığı çalışmada aralarında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada, ulaşılan diğer sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Klan kültürü, hem proje etkinlik ve verimliliği ile hem de iç ve dış örgütün iç ve dış iş başarısı ile önemli oranda ilişkilidir. Aynı zamanda klan kültürü, proje başarısıyla ilgili olarak, tercih edilen kültürlerden biridir.
- Pazar kültürü ile birlikte hiyerarşik kültür ve adhokrasi kültürü proje başarısına katkı sağlamamaktadır.
- Projelerin başarılı şekilde tamamlanmasında ve yapılan bir işin veya örgütün rekabet seviyesinde olumlu bir etkiye sahip olan unsurlar şunlardır: Çalışanların yetkilendirme seviyesinin ve ekiplerin katılım düzeyinin yükseltilmesi; birimler veya işlevler arasında ekip çalışmasının artırılması; daha fazla yatay iletişim ve ilgi ortamının geliştirilmesi ve çalışanların daha fazla tanınmasının sağlanması.

Morrison, Brown ve Smit (2008), örgütün biçimi ile örgüt kültürünün proje yönetimine etkisini Matris organizasyon yapıları özelinde incelemiş ve örgüt kültürü ile örgütteki proje yönetiminin etkinliği arasında önemli oranda bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Çalışmada ayrıca, çok fazla bürokratik, hiyerarşik ve kendi içe dönük kültürün hâkim olduğu örgütlerde proje yönetiminin başarısının düşük olacağı ve beklenen sonuçları üretmeyeceği sonucu tespit edilmiştir.

Jetu ve Riedl (2013), proje başarısında etki gücü en fazla olan kültürel değerlerin hangileri olduğunu tespit etmek amacıyla, bir çalışma yapmışlardır. Etiyopya’da en büyük hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kamu ve özel kuruluşlarda bilgi

teknolojileri ve iş/ hizmet süreçlerinin yapılandırılmasına yönelik projelerde görev almış olan uzman proje ekiplerinden toplanan verilere dayanarak yapılan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar şu şekildedir: İnanç, tutum ve davranışların temelini oluşturan kültürel değerler, proje ekibinin performansı çok fazla etkileyebilmekte ve bu da genel proje başarısına yansımaktadır. Örgüt içinde paylaşılan kültürel değerler proje ekip üyeleri arasındaki iletişimi ve ilişkiler ile ekiplerin davranışlarını şekillendirir ve böylece ortak örgütsel eylemlerinin oluşmasını sağlar. Organizasyonlarda yürütülen süreçler ile biçimsel değişimler, proje ekiplerinin etkisi altında bulunduğu kültürel değerler tarafından belirlenmektedir. Kültürel değerlerin, kişisel odaklı ve sosyal odaklı olmak üzere iki boyutta ele alındığı bu çalışmanın diğer bir sonucuna göre; “değişime açık olma” şeklindeki kişisel odaklı kültürel değerler, sosyal odaklı değerlere göre proje performansı üzerinde daha fazla etkilidir. Ayrıca proje ekibinin öğrenme, kendini gelişme kültürü ile proje ekip ruhunun oluşturulması gibi kültürel değerlerin de proje performansı üzerinde oldukça etkili olduğu, bu çalışma kapsamında ortaya çıkan sonuçlardan biridir.

Ingosi ve Juma (2020), liderliğin ve karar verme kültürünün proje başarısı ile ilişkisini ve proje performansına etkisi belirlemek; örgüt içi ortak değerler ile hiyerarşik kademeler arasındaki gücün algılanma biçimini belirleyen güç mesafesinin projenin performansına etkisi tespit etmek amacıyla deneysel bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, liderlik ve karar verme kültürü ile proje performansı arasında anlamlı seviyede olumlu bir ilişki vardır ve güç mesafesi şeklindeki bazı kültürel etkenler projelerin performansı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Ponnu ve Hassan (2015), sigorta sektöründe farklı örgüt kültürlerinin performans üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında önemli bir bağlantı olduğu; bazı örgüt kültürlerinin, bazı örgütlerde daha çok kabul edildiği ve bunun da örgüt performansını artırdığı sonucuna varmışlardır. Yine Kim Jean Lee ve Yu (2004), yaptıkları çalışma ile örgüt kültürünün organizasyonun birçok sürecini ve performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Müller, Spang ve Ozcan (2009), kültürel farklılıkların proje ekip üyelerinin karar verme biçimlerini etkileyip etkilemediğini araştırmış ve ulusal kültürün kişilerin karakterlerini şekillendirdiğini bunun da proje ekiplerinin karar verme biçimlerini etkileyerek farklılıklara yol açtığını belirlemiştir.

Anjani, Raharjo, Hardian ve Suhanto (2021), yazılım geliştirme ekiplerine uyguladıkları anket yöntemiyle, örgüt kültürünün çevik yazılım geliştirme projelerinin başarısını nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmış ve bu çalışmada akılcı kültür ve grup kültürünün çevik yazılım geliştirme projelerinin başarısını olumlu yönde etkilediğini, hiyerarşik kültürün ise çevik yazılım geliştirme projelerinin başarısını olumsuz etkilediğini bulmuşlardır. Çalışmada ayrıca, kalkınma kültürü için, ancak çevik yazılım geliştirme uygulamaları aracılık ettiğinde, bu projelerinin başarısı üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu bulunmuştur.

Tüm çabalara rağmen, yeni ürün geliştirmedeki başarısızlık oranının endişe verici düzeyde yüksek olduğunu, çeşitli yaklaşımlar denenmesine rağmen başarısızlık oranları iyileşmediğini ifade eden (Belassi, 2013), son yapılan araştırmalara göre, gıda endüstrisinde başarısızlık oranlarının yüzde 70 ila 80'e kadar çıktığını, geliştirme sürecine giren her dört projeden yalnızca birinin pazara sunulduğunu; piyasaya sürüldüğünde, araştırma ve planlamaya rağmen ürünlerin en az üçte birinin başarısız olduğunu ve ABD firmaları tarafından ürün geliştirmeye ayrılan tüm kaynakların yaklaşık %46'sının iptal edilen ya da yeterli getiri sağlayamayan ürünlere harcandığını belirtmektedir. Belassi (2013) örgüt kültürünün proje ile ilgili değişkenler üzerindeki ve proje başarısı veya başarısızlığı üzerindeki etkilerini tartışan teorik bir çerçeve sunduğu çalışmasında, kültürü yeni ürün geliştirme projelerinin başarısını belirlemede kilit bir faktör olarak tanıtmıştır. İnsanlar için kişilik ne ise, örgütler için de kültürün aynı anlamı içerdiğini, örgütleri tanımlayan ve işlerin nasıl ve neden yapıldığını açıklayan önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir.

Günümüzde yenilik (inovasyon), sürdürülebilir rekabet avantajının hayati bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bireysel düzeyde 'yenilikçi iş davranışı'nın ve örgütsel düzeyde 'yenilikçi örgütsel iklim'in belirli bir projenin başarısını nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik, Pakistan boya imalat sanayinde görev yapan 425 orta ve üst düzey proje yöneticisiyle yapılan bir araştırmada (Sarwar, Imran, Anjum ve Zahid, 2020) yenilikçi örgüt iklimi ve proje başarısı arasında önemli bir ilişki olduğu; yenilikçi örgüt ikliminin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu; yenilikçi iş davranışının yenilikçi örgütsel iklim ile proje başarısı arasında kısmi aracılık etsine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca cinsiyet ve çalışma kültürünün yenilikçi iklim ve davranış arasındaki düzenleyici etkisi test edilmiş olup, çalışma kültürünün düzenleyici etkisi desteklenirken cinsiyetin etkisi

doğrulanamamıştır. ‘Yenilikçi iş davranışı gösteren personelin proje başarı olasılığını artırdığı’ önemli bir araştırma sonucu olarak tespit edilen araştırmada ayrıca özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarına göre yenilikçi iş davranışı açısından yenilikçi örgütsel iklimden daha fazla etkilendiği de doğrulanmıştır.

Ariza Aguilera (2018) etkili bir proje yönetimi ile ilişkili olan bir örgüt kültürünün özelliklerini belirlemek ve bu kültürel yönleri gruplandırarak bir model oluşturmak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Literatür taraması ile Kolombiya'nın Bogota kentinde bulunan ve endüstrinin farklı sektörlerine ait 82 kuruluşun proje liderleri, ekip üyeleri ve proje paydaşlarından anketler ve çeşitli görüşmeler yoluyla elde edilen verilere dayalı olarak yaptığı bu çalışmada kültürel yönler ve proje yönetimi etkinliği arasındaki bağlantıları tanımlamış; örgütlerde proje yönetiminin etkinliği ile ilgili tutum ve davranış kalıpları belirlemiştir. Sonuç olarak otuz iki kültürel değişken, sekiz kategori ve dört boyuttan oluşan kavramsal bir model tasarlamıştır. Bu boyutlar, yönetişim, öğrenme, paydaşlar arasındaki ilişki ve örgütsel bütünleşme şeklindedir. Bu çalışma örgütlerin daha başarılı projelere imza atmak için iyileştirilmesi gereken kültürel yönlerin belirlenmesine yardımcı olan bir çerçeve sunmuştur.

Bireylerin kişilikleri karar verme tarzlarını etkilemektedir. Çünkü kişilik, iş süreçlerine ve işe karşı tutumlarda farklılıklara yol açmakta, karar verme şeklini ve hızını etkilemekte yani sonuç olarak farklı karar verme tarzlarına yol açmaktadır. Kültürel farklılıklar proje ekibi üyelerinin kişiliklerini etkilemekte ve projelerde farklı karar verme biçimlerine neden olmaktadır (Müller ve diğerleri, 2009).

Sonuç olarak, literatürdeki yapılmış olan çalışmalar, örgüt kültürünün hem organizasyonun/kurumun genel performansını hem de proje performansını önemli oranda etkilediğini göstermektedir. Proje ekip üyeleri örgütteki kültür sayesinde bir kimlik duygusu kazanır ve bu sayede davranışları şekillenerek onların örgüte ve projeye bağlılıkları etkilenmekte ve bu da performans sonuçlarına yansımaktadır.

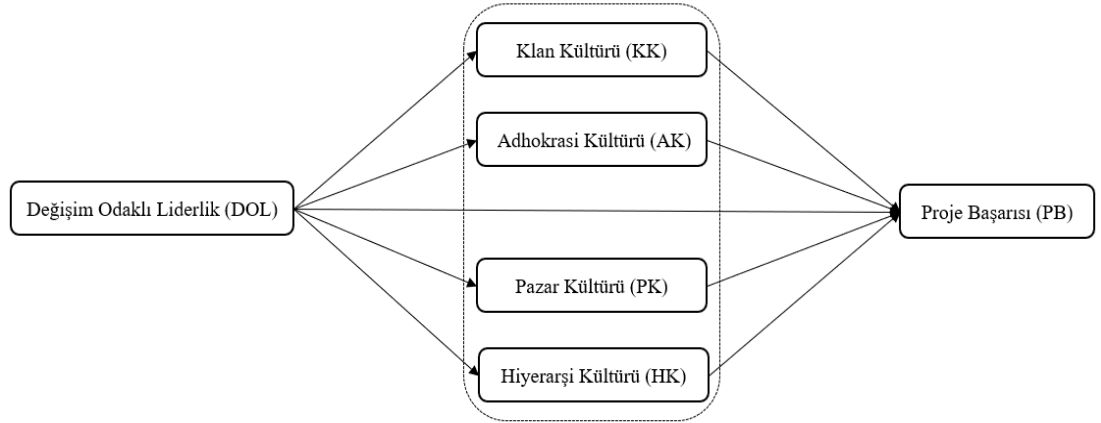
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

“DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİĞİN PROJE BAŞARISINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ”NE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Bu bölümde değişim odaklı liderlik ve proje başarısı ile Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen kültürel sınıflandırmada tanımlanan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan araştırmaya ilişkin detaylı bilgi verilmiştir. Bu kapsamda araştırma modeline, sınanan hipotezlere, araştırmanın uygulandığı evren ve örnekleme ilişkin bilgiler verilmiş; verilerin toplanma yöntemine, ölçeklerin güvenirliklerine, doğrulayıcı faktör analizlerine, oluşturulan yapısal eşitlik modeli yol analizine ve araştırılan hipotezlerin testlerine ilişkin çözümlemeler ve açıklamalar yapılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Değişim odaklı liderlik türünün klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri üzerindeki etkisi; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin proje başarısı üzerindeki etkisi ve değişim odaklı liderliğin bu örgüt kültür türleri aracılığıyla proje başarısı üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmanın modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



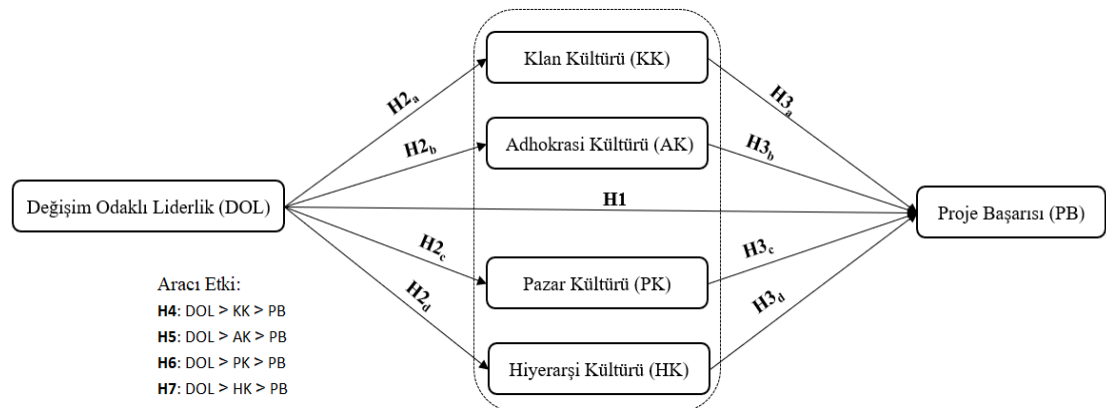
Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Bilimsel araştırmalarda bağımsız değişken diğer adıyla tahmin değişkeni, bağımlı (sonuç ya da açıklanan) değişken üzerinde etkisi olan, onu açıklayan ve yordayan değişkendir. Diğer değişkenlerin belirleyicisi ve öncülü olarak görülen bağımsız

değişken, onları etkileyerek değişimlerine yol açmaktadır. Bağımlı değişkenler birer sonuç değişkenleridir. Bağımlı değişkenin niçin ve hangi sebebe bağlı olarak değiştiğini açıklamak araştırmaların temel hedefidir. Bilimsel araştırmalarda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki etme biçimlerinden biri de aracı değişkenlerdir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bulunan aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene aktarır ve yarattığı bu etkiyi açıklamaya imkân verir. Bağımsız değişken, aracı değişkeni; aracı değişken de bağımlı değişkeni etkilemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 79–81).

Araştırma kapsamında oluşturulan modele göre bağımsız değişken (eksojen) durumunda olan proje liderlerinin/yöneticilerinin değişim odaklı liderlik biçiminin bağımlı değişken (endojen) konumunda olan tamamlanmış olan projelerin başarısına etkisinde, aracı değişkenler olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin aracılık rolü incelenmiştir.

Araştırmada değişim odaklı liderliğin klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürlerine ve proje başarısına doğrudan etkisini; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürü türlerinin proje başarısına doğrudan etkisini ölçmeye yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Ayrıca, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürlerinin aracı etkisini ölçmek amacıyla aracı etki hipotezleri geliştirilmiş ve bu çalışma kapsamında test edilmiştir. Geliştirilen bu hipotezler, Şekil 3.2’de, araştırma modeli üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 3.2: Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında sınanan başlıca hipotezler aşağıda yer almaktadır;

H1. Değişim odaklı liderlik türü proje başarısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H2a. Değişim odaklı liderlik türü ile klan tipi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b. Değişim odaklı liderlik türü ile adhokrasi tipi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c. Değişim odaklı liderlik türü ile pazar tipi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d. Değişim odaklı liderlik türü ile hiyerarşi tipi hiyerarşi kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a. Klan tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3b. Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3c. Pazar tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3d. Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4. Klan tipi örgüt kültürü, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H5. Adhokrasi tipi örgüt kültürü, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H6. Pazar tipi örgüt kültürü, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H7. Hiyerarşi tipi örgüt kültürü, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Ülkemizde proje deneyimi yaşamış, sektör fark etmeksizin, tamamlanmış en az bir projede çeşitli görevlerde bulunmuş bireyler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Nisan 2023 istatistiklerine dayalı olarak hazırladığı rapora göre, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde (TGB) faaliyet gösteren 9.293 firmada istihdam edilen personel sayısı 96.871 ve tamamlanan toplam proje sayısı da

51.674'tür (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023a). Yine Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın özel sektördeki Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) merkezlerine yönelik hazırladığı bir başka rapora göre, Türkiye'de faal olan özel sektör Ar-Ge merkezi sayısı 1.261, bu merkezlerde çalışan personel sayısı 77.985 ve tamamlanan proje sayısı da 54.260'tır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023b). Mayıs 2023 itibarıyla TÜBİTAK Araştırma Bilgi Sistemi'ne (ARBİS) kayıtlı araştırmacı sayısı, 23.335'tir (TÜBİTAK, 2023). Yüksek Öğretim Bilgi Sistemi'ndeki (YÖKSİS) verilere göre en az bir araştırmacının yer aldığı tamamlanmış toplam 87.049 proje bulunmaktadır (YÖK Akademik, 2023). Her bir projede en az bir araştırmacı bulunmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'in paylaştığı verilere göre, 2022 yılı Kasım ayı itibarıyla, sanayi, inşaat ve ticaret-hizmet sektörlerinde çalışan toplam ücretli çalışan sayısı 14 milyon 824 bin 187 kişi olmuştur (Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2023). İç İşleri Bakanlığı verilerine göre, 101.562 faal olan dernekte, 33.013 proje zamanlı çalışanı bulunmaktadır (T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2023); (T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2023). Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre, Türkiye'de 6.504 vakıf bulunmakta ve bu vakıfların faaliyetlerinin ve projelerinin yürütülmesinde, gönüllü çalışanlar haricinde, toplam 19.247 kişi görev almaktadır (T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2023); (T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2023). Bu bilgiler ışığında, Türkiye'de en az bir kez herhangi bir projede yer almış olan kişi sayısının 1 milyonun üzerinde olduğu öngörülmektedir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan, (2004: 50)'a göre evrenin 100.000 kişi veya daha fazla olması halinde araştırma örnekleme %95 güven aralığında ve ± 0.05 (%5) örnekleme hatasıyla en az 383 olmalıdır. Buna göre, araştırmanın örneklemini Türkiye'de kamu ve özel kurumlar, üniversiteler, STK'lar, TÜBİTAK ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri başta olmak üzere projelerin uygulandığı kurum ve kuruluşlarda sadece tamamlanmış proje ya da projelerde çeşitli pozisyonlarda yer almış proje katılımcıları oluşturmaktadır. Evrenin sayısal büyüklüğünün 100.000'nin üzerinde olduğunun öngörüldüğü araştırmada basit amaçlı (yargısal) örnekleme yöntemi ve kartopu yöntemi ile seçilmiş olan, örnekleme temsil eden en az 383 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Elektronik olarak uygulanan ankete 423 kişi dönüş sağlamıştır. Ulaşılan bu örneklem sayısı, hedeflenen asgari örneklem sayısından daha fazladır. Dolayısıyla evreni temsil etme ve araştırmanın uygulanabilirliği açısından yeterli büyüklüktedir.

Anket yöntemiyle toplanan veriler, SPSS ve AMOS programlarından yararlanılarak analiz edilmiş ve açıklanmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma nicel bir araştırma niteliğinde olup; araştırmanın amacı, genel anlamda projelerin uygulandığı kurumlarda proje liderlerinin sergiledikleri değişim odaklı liderlik davranışının proje performansına etkisini incelemektir. Ayrıca bu ilişki rekabetçi değerler modelindeki farklı örgüt kültürleri aracılığıyla karşılaştırmalı olarak incelenmektedir.

Değişim odaklı liderlik türünün proje başarısına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünün ölçülmesi kapsamında “literatür analizi” ve “anket” tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak konu başlıkları ile ilgili geniş bir literatür analizi yapılmıştır. Bu kapsamda liderlik, örgüt kültürü ve proje kavramları ve bu kavramlarla ilgili teoriler ulusal ve uluslararası literatür düzeyinde taranmış; dünyada yapılan güncel tartışmalar ve gelişmeler değerlendirilmiştir. Daha sonra literatürdeki bulgular doğrultusunda araştırma modeli tasarlanmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Oluşturulmuş olan anket, internet ortamında Google Forms platformuna aktarılmış ve çevrim içi olarak katılımcılardan toplanmıştır. Ön uygulamanın ardından gerekli kontrol ve iyileştirmeler yapıldıktan sonra anket belirlenen örnekleme gönderilmiştir. Anket projelerin uygulandığı kamu ve özel kurumlar, üniversiteler, STK’lar, TÜBİTAK Teknoloji Geliştirme Bölgeleri’nde sadece tamamlanmış projelerde yer almış olan katılımcılara uygulanmıştır. Katılımcılardan yer aldıkları en son projeyi ve projenin uygulandığı dönemde örgütteki koşullarını dikkate alarak anketteki soruları cevaplamaları istenmiştir. Araştırmamızın anket uygulaması sürecinde beş dereceli likert tipi ölçeklerden yararlanılmış; katılımcılara değişim odaklı liderlik, proje başarısı, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri konusunda ölçeklerde yer alan ifadelerle katılıp katılmadıkları ve bunların derecesi sorulmuştur. Ölçeklerde yer alan her bir ifadeye karşılık 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirme yapılmıştır. Beşli Likert tipindeki ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Liderlik Türleri Ölçeği

Yukl (2002) ve Yukl ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilmiş olan, 33 maddelik ‘Liderlik Türleri Ölçeği’nin Görev Odaklı Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik şeklinde alt boyutları bulunmaktadır. Araştırma kapsamında ‘Değişim Odaklı Liderlik’ boyutuna ilişkin 13 maddeden oluşan ifadeler sorulmuştur. Araştırmada ölçeğin (Yavuz, 2011) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ifadelerinden yararlanılmıştır.

Değişim Odaklı Liderlik ölçeğine ait ifadeler ve tanımlayıcı kodlamalar Tablo 3.1’te gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Değişim Odaklı Liderlik Ölçeği Kod ve İfadeleri

KOD	İFADE
Liderim/yöneticim,	
DOL_1	Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.
DOL_2	Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.
DOL_3	İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.
DOL_4	Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.
DOL_5	İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.
DOL_6	Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.
DOL_7	Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.
DOL_8	Yeni yaklaşımlar dener.
DOL_9	Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.
DOL_10	Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.
DOL_11	Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.
DOL_12	Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.
DOL_13	Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.

3.3.2. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerden diğeri, (Cameron ve Quinn, 2006)'ın geliştirdiği 'Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'dir. 24 maddeden oluşan ölçeğin Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Piyasa / Pazar Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü şeklinde dört alt boyutu bulunmaktadır. Araştırmada ölçeğin (Taşkın, 2020) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır.

Ölçeğe ait ifadeler ve araştırma kapsamında yapılan kodlamalar Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Örgüt Kültürü Ölçeği Kod ve İfadeleri

ALT BOYUT	KOD	İFADE
Klan Kültürü	OK_1	Çalıştığım kurum, çalışanların kendilerine ait pek çok şeylerini paylaştıkları büyük bir aile gibidir
	OK_2	Çalıştığım kurumda liderler, çalışanlara rehberlik eden, işleri kolaylaştıran ve çalışanların yetiştirilmesine önem veren kişilerdir.
	OK_3	Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, ekip çalışması, konsensüs ve katılım ön plandadır.
	OK_4	Çalıştığım kuruma bağlılığı artıran kenetleyici özellik, çalışanlar arasındaki sadakat ve karşılıklı güvendir.
	OK_5	Çalıştığım kurumda yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılım vasıtasıyla çalışanların gelişimi sağlanır.
	OK_6	Çalıştığım kurum, başarının temelini, insan kaynaklarının, ekip çalışmasının, işgören bağlılığının ve insana olan ilginin geliştirilmesi olarak tanımlar.
Adhokrasi Kültürü	OK_7	Çalıştığım kurum çalışanların risk almaya istekli olduğu dinamik ve girişimci bir yerdir.
	OK_8	Çalıştığım kurumda liderler, girişimci, yenilikçi ve risk alan kişilerdir.
	OK_9	Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve eşsizlik ön plandadır.
	OK_10	Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır.
	OK_11	Çalıştığım kurumda yeni kaynaklar elde etmek, yeni faaliyet alanları yaratmak ve yeni fırsatlar araştırmak önemlidir.
	OK_12	Çalıştığım kurum, başarının temelini, piyasada benzeri olmayan yeni ürünlere sahip olmak olarak tanımlar.

Pazar Kültürü	OK_13	Çalıştığım kurum sonuç odaklı olduğu için, çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.
	OK_14	Çalıştığım kurumda liderler, rasyonel, mücadeleci ve sonuç odaklı kişilerdir.
	OK_15	Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, yüksek düzeyde rekabet ve başarı ön plandadır.
	OK_16	Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, başarı ve hedefleri gerçekleştirmektir.
	OK_17	Çalıştığım kurum rekabetçi ve başarı odaklıdır.
	OK_18	Çalıştığım kurum, başarının temelini, pazar liderliği olarak tanımlar
Hiyerarşi Kültürü	OK_19	Çalıştığım kurum kontrol odaklı formal prosedürlerin mevcut olduğu bir yapıdır.
	OK_20	Çalıştığım kurumda liderler, koordinasyona, örgütlemeye ve işlerin sorunsuz bir şekilde yürütmesine önem verirler.
	OK_21	Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, iş güvenliği, itaat, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ön plandadır.
	OK_22	Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, resmi kurallar ve politikalarıdır.
	OK_23	Çalıştığım kurum sürekli ve istikrarlı olmaya odaklıdır.
	OK_24	Çalıştığım kurumun başarısının temelinde verimlilik yatar; düşük maliyetli üretim, takvime bağlı kalmak ve zamanında teslim ön plandadır.

3.3.3. Proje Başarı Ölçeği

Araştırmada (Aga ve diğerleri, 2016) tarafından geliştirilmiş, (Gülesin, 2019) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ‘Proje Başarı Ölçeği’nden yararlanılmıştır. 14 maddeden oluşan ölçeğe ait ifadeler ve araştırma kapsamında yapılan kodlamalar Tablo 3.3’te gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Proje Başarı Ölçeği Kod ve İfadeleri

KOD	İFADE
PB_1	Proje zamanında tamamlandı.
PB_2	Proje için ayrılan bütçeye göre proje tamamlandı.
PB_3	Proje çıktıları hedeflenen nihai kullanıcılar tarafından kullanılmaktadır.
PB_4	Proje çıktılarının kullanımının sürdürülebilir olması muhtemeldir.
PB_5	Projenin çıktıları, verimliliği veya etkinliği artırarak hedeflenen son kullanıcılara doğrudan fayda sağlamıştır.
PB_6	Proje ile başlangıçta çözülmesi amaçlanan problem göz önünde bulundurulduğunda; projenin çıktılarının bu problemin çözümünü en iyi şekilde yaptığı görülmektedir.
PB_7	Projenin uygulandığı süreçten memnun kaldım.
PB_8	Proje ekibi üyeleri, projenin uygulandığı süreçten memnun kaldılar.
PB_9	Proje çıktılarının ya da sonuçlarının kullanımı son kullanıcıları tarafından kabul edildiği için kullanıma başlamada hiç problem yaşanmadı veya minimum düzeydeydi.
PB_10	Proje sonuçları hedeflenen nihai yararlanıcıların veya son kullanıcıların performansının iyileşmesini sağlamıştır.
PB_11	Proje, son kullanıcılar veya hedeflenen yararlanıcılar üzerinde görünür bir şekilde pozitif etki oluşturmuştur.
PB_12	Proje nihai kullanıcılara devredildiğinde projenin hedefleri ya da amaçlarını karşılamıştır.
PB_13	Son kullanıcılar veya hedeflenen yararlanıcılar projenin çıktılarından memnun kaldılar.
PB_14	Projenin ana destekleyicileri projenin çıktılarından memnun kaldılar.

3.4. Örneklem İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Değişim odaklı liderlik türünün proje başarısına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünün incelendiği bu çalışmaya bir projede ya da projelerde yer almış, proje deneyimi olan 423 kişi katılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, bazı katılımcıların bütün sorular için aynı cevabı kodladığı; tutarsız cevaplar verdiği, bazılarının da çok sayıda soruyu cevaplamamak suretiyle kayıp veriye neden olduğu görülmüştür. Bunlar verilerin normal dağılıma olumsuz etki etmiş ve ölçeklerin doğrulanması sürecine olumsuz yansımıştır. Bu sebeple uç değer konumundaki bu cevapların z değerleri belirlendikten sonra -3 ve +3 dışında bulunanlar ile ölçeklerin doğrulanması sürecinde

merkezden en uzak gözlemler (Observations farthest from the centroid- Mahalanobis distance) değerleri kontrol edilerek $p1<0,005$ 'ten küçük olanlar analizden çıkarılmış ve sonuç olarak 401 katılımcının cevapları analize dahil edilmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görev yapılan kurum, çalışma/hizmet süresi gibi sosyo-demografik özelliklerine ve en son yer aldıkları projeye ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.4'te açıklanmıştır.

Tablo 3.4: Örneklem İlişkin İstatistikler

Özellikler	Değişken	Sıklık	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	285	71.1
	Kadın	116	28.9
	Toplam	401	100
Yaş	18-23 Arası	7	1.7
	24-29 Arası	28	7.0
	30-35 Arası	66	16.5
	36-41 Arası	105	26.2
	42 Yaş ve Üzeri	195	48.6
	Toplam	401	100
Eğitim Durumu	İlk veya orta öğretim	12	3.0
	Üniversite (Lisans)	117	29.2
	Yüksek Lisans,	93	23.2
	Doktora	179	44.6
	Toplam	401	100
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	2.2
	1-5 yıl arası	32	8.0
	6-10 yıl arası	50	12.5
	11-15 yıl arası	78	19.5
	15 yıl üzeri	232	57.9

	Toplam	401	100
Kurumun Faaliyet Alanı	Üniversite	160	39.9
	Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Teknopark/Teknokent)	9	2.2
	TÜBİTAK	14	3.5
	Kamu Kurumu (Bakanlık, Belediye vb.)	65	16.2
	Özel Sektör	124	30.9
	Sivil Toplum Kuruluşu (STK)	28	7.0
	Diğer	1	0.2
	Toplam	401	100
Katılımcının Projedeki Görevi	Proje Yöneticisi/Yürütücüsü	230	57.4
	Araştırmacı	44	11.0
	Proje Ekip Üyesi	109	27.2
	Diğer	18	4.5
	Toplam	401	100
(Fon Sağlayan Kuruluş Açısından) Projenin Kapsamı	Özel Sektör Projesi	135	33.6
	Üniversite- Sanayi İş birliği (ÜSİ) Projesi	59	14.7
	TÜBİTAK Projesi	78	19.5
	Avrupa Birliği (AB) Projesi	29	7.2
	Bakanlıklar Tarafından Desteklenen Proje	50	12.5
	Diğer	50	12.5
	Toplam	401	100

Araştırmaya katılan kişilere ilişkin Tablo 3.4'te gösterilen istatistikler aşağıda özetle açıklanmıştır.

Ankete katılan 401 kişinin büyük bölümü (%71,1- 285 kişi) erkek olup, %28,9'u (116 kişi) kadınlardan oluşmaktadır.

Yaş grubu bilgilerine bakıldığında, Ankete katılan yarısına yakını (%48,6- 195 kişi) 42 ve üzeri yaş aralığında, 105 kişi (%26,6) 36-41 yaş aralığında, 66 kişi (%16,5) 30-35 yaş aralığında, 28 kişi (%7,0) 24-29 yaş aralığında ve 7 kişi (%1,7) 18-23 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılım bilgileri ise şu şekildedir: Katılımcıların %44,6'sı (179 kişi) doktora düzeyinde, %29,2'si (117 kişi) üniversite (lisans) düzeyinde, %23,2'si (93 kişi) yüksek lisans düzeyinde ve %3'ü (12 kişi) de ilk ve orta öğretim seviyesinde eğitim almış kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların iş hayatındaki deneyimine ilişkin bilgi sahibi olmak için, toplam çalışma süreleri ile ilgili veriler de toplanmıştır. Buna göre, katılımcıların %57,9'u (232 kişi) 15 yıl ve üzeri, %19,5'i (78 kişi) 11-15 yıl arası, %12,5'si (50 kişi) 6-10 yıl arası, %8,0'i (32 kişi) 1-5 yıl arası ve %2,2'si (9 kişi) de 1 yıldan az çalışma süresine sahiptir.

Katılımcıların görev yaptıkları kurumun faaliyet alanına ilişkin elde edilen veriler ise şu şekildedir: Katılımcıların %39,9'u (160 kişi) üniversitelerde, %30,9'u (124 kişi) özel sektör kuruluşlarında, %16,2'si (65 kişi) kamu kurumlarında, %7'si (28 kişi) STK'larda, %3,5'si (14 kişi) TÜBİTAK'ta, %2,2'si (9 kişi) TGB'lerde ve %0,2'si (1 kişi) de diğer kuruluşlardan birinde çalışmaktadır.

Araştırma kapsamında katılımcıların en son yer aldıkları projedeki görevlerine ilişkin veriler de toplanmıştır. Buna göre, katılımcıların %57,4'ü (230 kişi) proje yöneticisi veya yürütücü olarak, %27,2'si (109 kişi) proje ekip üyesi olarak, %11'i (44 kişi) araştırmacı olarak ve %4,5'i (18 kişi) de diğer bir kapsamda projelerde görev almışlardır.

Araştırmada katılımcılardan, fon sağlayan kurum açısından, en son yer aldıkları projenin kapsamına ilişkin bilgiler de toplanmıştır. Buna göre, %33,6 (135 kişi) özel sektör projesi, %19,5 (78 kişi) TÜBİTAK projesi, %14,7 (59 kişi) ÜSİ projesi, %12,5 (50 kişi) Bakanlıklar tarafından desteklenen proje, %7,2 (29 kişi) AB projesi ve %12,5 (50 kişi) diğer, katılımcıların en son yer aldığı proje türü olmuştur.

3.5. Temel İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişim odaklı liderlik ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve proje başarısı ölçeğine ilişkin temel istatistikler Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Değişim Odaklı Liderlik Hakkındaki Değerlendirme İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Değişim Odaklı Liderlik	401	3.8314	0.85796	-1.149	1.354
Klan Kültürü	401	3.3500	1.04709	-0.408	-0.540
Adhokrasi Kültürü	401	3.2182	1.04767	-0.322	-0.654
Pazar Kültürü	401	3.2822	1.00779	-0.470	-0.316
Hiyerarşi Kültürü	401	3.5179	0.95082	-0.700	0.173
Proje Başarısı	401	3.9654	0.71876	-0.950	1.513

Çalışmada değişim odaklı liderlik 13 değişken ile ölçülmüştür. 401 katılımcının değişim odaklı liderlik hakkındaki değerlendirmelerinin ortalaması 3,83; standart sapması 0,85 olarak tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların değişim odaklı liderlik hakkındaki değerlendirmelerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çalışmada örgüt kültürünün dört alt boyutu olan klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürüne ilişkin temel istatistiki bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Klan kültürü 6 değişken ile ölçülmüştür. Katılımcıların klan kültürü hakkındaki değerlendirmelerinin ortalaması 3,35; standart sapması 1,04 olarak tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların klan kültürü hakkındaki değerlendirmelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Adhokrasi kültürü 6 değişken ile ölçülmüştür. Katılımcıların adhokrasi kültürü hakkındaki değerlendirmelerinin ortalaması 3,21; standart sapması 1,04 olarak tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların adhokrasi kültürü hakkındaki değerlendirmelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlardan pazar kültürü de 6 değişken ile ölçülmüştür. Katılımcıların pazar kültürü hakkındaki değerlendirmelerinin ortalaması 3,28; standart

sapması 1,00 olarak tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların pazar kültürü hakkındaki değerlendirmelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün son alt boyutu olan hiyerarşi kültürü de 6 değişken ile ölçülmüştür. Katılımcıların hiyerarşi kültürüne ilişkin değerlendirmelerinin ortalaması 3,51; standart sapması 0,95 olarak tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların hiyerarşi kültürü hakkındaki değerlendirmelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmada yararlanılan bir diğer ölçek olan proje başarısı ise 14 değişken ile ölçülmüştür. Ölçüm sonuçları Tablo 3.5.'te gösterilmektedir. Katılımcıların proje başarısı hakkındaki değerlendirmelerinin ortalaması 3,96, standart sapması 0,71 olarak tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların proje başarısı hakkındaki değerlendirmelerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Verilerin analizi sürecinde öncelikle normal dağılıma ilişkin bilgi veren testler yapılmaktadır. Bir araştırmada öncelikle verilerin normal dağılım göstermesi yani normallik varsayımının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları kontrol edilmiştir. Literatürde bu değerlerin ± 1 arasında (Hair ve diğerleri, 2019, s. 48) veya $\pm 1,5$ arasında (Tabachnick ve Fidell, 2013) ya da ± 2 arasında olabileceğine (George & Mallery, 2019: 114) ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında $\pm 1,5$ değerleri referans olarak alınmıştır. Yapılan analizde normalliğin sağlandığı görülmüş olup çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Değişim odaklı liderlik ölçeğinin normallik test sonuçları incelendiğinde çarpıklık değeri (Skewness) - 1,149, basıklık (Kurtosis) değerinin de 1,354 olduğu görülmüştür. Buna göre bu test sonucunda değişim odaklı olarak liderlik normal dağılım göstermiştir.

Klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerine ait ölçeklerin normallik test sonuçları ise şu şekilde tespit edilmiştir: Klan kültürü çarpıklık değeri (Skewness) - 0,408, basıklık (Kurtosis) değeri - 0,540; ahokrasi kültürü çarpıklık değeri (Skewness) - 0,322, basıklık (Kurtosis) değeri - 0,654; pazar kültürü çarpıklık değeri (Skewness) - 0,470, basıklık (Kurtosis) değeri - 0,316 ve hiyerarşi kültürü çarpıklık değeri (Skewness) - 0,700, basıklık (Kurtosis) değeri 0,173'tür. Bu test sonuçlarına göre örgüt kültürü boyutlarına ilişkin veriler de normal dağılım göstermiştir.

Araştırma kapsamında yararlanılan bir diğer ölçek olan proje başarı ölçeğinin normallik test sonuçları incelendiğinde çarpıklık değeri (Skewness) - 0,950, basıklık (Kurtosis) değerinin de 1,513 olduğu ve belirlenen sınırlar dahilinde olduğu görülmüştür. Proje başarı ölçeğinin basıklık değeri, belirlenen referans değerini çok az oranda aşmış ancak George ve Mallery (2019: 114)'nin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında kabul edilebileceğine ilişkin yaklaşımı dikkate alınarak bu değer kabul edilmiştir.

3.5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon değişkenler arasındaki bir ilişkinin var olup olmadığını göstermekte; korelasyon katsayısı ise bu ilişkinin düzeyini açıklamakta; bu değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesi ile ilgili bilgi vermektedir. Ancak değişkenler arasında bir ilişkinin var olması neden sonuç ilişkisi anlamını taşımamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 263–264).

Tablo 3.6: Korelasyon Katsayıları

Korelasyon Katsayıları Değerlendirmesi					
Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0.7$	$-0.7 \leq r < -0.3$	$-0.3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.3$	$0.3 < r \leq 0.7$	$0.7 < r \leq +1$

Kaynak: (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264).

Araştırma kapsamında değişim odaklı liderlik ile klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün aralarındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

Tablo 3.7: Değişim Odaklı Liderlik ile Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü
Değişim Odaklı Liderlik	Korelasyon (Pearson r)	0.538**	0.515**	0.501*	0.478*
	P Değeri (sig.)	0.000	0.000	0.000	0.000

	Örneklem (n)	401	401	401	401
Sonuç		Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki

Kolerasyon $P < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışmada değişim odaklı liderlik ile örgüt kültürünün dört alt boyutu arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre;

Değişim odaklı liderlik ile klan kültürü arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,538$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Değişim odaklı liderlik ile adhokrasi kültürü arasında pozitif ($r = 0,515$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Değişim odaklı liderlik ile pazar kültürü arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,501$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Değişim odaklı liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında da orta düzeyde pozitif ($r = 0,478$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur.

Değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.8’de gösterilmektedir.

Tablo 3.8: Değişim Odaklı Liderlik ve Proje Başarısı Arasındaki İlişki

		Proje Başarısı
Değişim Odaklı Liderlik	Korelasyon (Pearson r)	0.591**
	P Değeri (sig.)	0.000
	Örneklem (n)	401
Sonuç		Pozitif yönde anlamlı ilişki

Kolerasyon $P < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Değişim odaklı liderlik ve proje başarısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,591$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Proje başarısı ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla da Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Tespit edilen bulgular Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9: Proje Başarısı ile Örgüt Kültür Türleri Arasındaki İlişki

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü
Proje Başarısı	Korelasyon (Pearson r)	0.459**	0.431**	0.417**	0.483**
	P Değeri (sig.)	0.000	0.000	0.000	0.000
	Örneklem (n)	401	401	401	401
Sonuç		Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki

Korelasyon $P < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışmada proje başarısı ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Buna göre;

Proje başarısı ile klan kültürü arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,459$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki tespit edilmiştir. Proje başarısı ile adhokrasi kültürü arasında pozitif ($r = 0,431$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Proje başarısı ile pazar kültürü arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,417$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Proje başarısı ile hiyerarşi kültürü arasında da orta düzeyde pozitif ($r = 0,483$) yönde anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur.

Proje başarısı ile örgüt kültür türleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre, proje başarısı ile örgüt kültürü alt boyutlarından hiyerarşi kültürü, diğer kültürlere göre, proje başarısı ile arasında daha güçlü ilişki bulunmaktadır.

3.5.2. Kısmi Korelasyon Analizleri

Kısmi korelasyon analizi, iki değişkenin birbiriyle ilişkileri araştırılırken, başka bir değişkenin ya da değişkenlerin bu ilişkiye olan etkisinin kontrol edilmesi suretiyle, bu ilişkinin yönünün ve derecesinin tespit edilmesine yardımcı olur (Gürbüz ve Şahin, 2016: 268). Kısmi korelasyonun basit korelasyona göre güvenilirliği daha yüksektir (Saruhan ve Özdemirci, 2013:228).

(Saruhan ve Özdemirci (2013:228)'nin şu örneği kısmi korelasyon analizinin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır: Dondurma satışlarıyla mayo satışları arasındaki

ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılacak bir analizde yüksek düzeyde korelasyon çıkabilir. Ancak bu ilişki üçüncü bir değişkeninin yani hava sıcaklığının artmasıyla gerçekleşecektir. Dolayısıyla dondurma satışı ile mayo satışları arasındaki ilişkiyi doğru şekilde tespit edebilmek, hava sıcaklığını kontrol değişkeni olarak ele almakla mümkündür. Yani hava sıcaklığı kontrol edildiğinde, analize dahil edilmediğinde, dondurma satışları ile mayo satışları arasındaki ilişki tam olarak tespit edilebilir.

Çalışma kapsamında ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler kısmi korelasyon yöntemiyle de test edilmiştir. Buna göre, aracı değişken konumunda olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri kontrol edildiğinde, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişki ile değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiği ya da sabit tutulduğu durumda klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri ile proje başarısı arasındaki ilişki test edilmiş olup elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.10: Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Türü Örgüt Kültürleri Kontrol Edildiğinde Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişki

		Klan Kültürü Kontrol Edildiğinde Proje Başarısı	Adhokrasi Kültürü Kontrol Edildiğinde Proje Başarısı	Pazar Kültürü Kontrol Edildiğinde Proje Başarısı	Hiyerarşi Kültürü Kontrol Edildiğinde Proje Başarısı
Değişim Odaklı Liderlik	Korelasyon (Pearson r)	0.459*	0.477*	0.485*	0.468*
	P Değeri (sig.)	0.000	0.000	0.000	0.000
	Örneklem (n)	401	401	401	401
Sonuç		Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki	Pozitif yönde anlamlı ilişki

Korelasyon $P < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Klan kültürü kontrol edildiğinde değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,459$) ve anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Yani klan kültürü kontrol edildiğinde değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı biçimde birlikte artış göstermektedir.

Değişkenlerin açıkladıkları varyans %21,06'dır. Yani proje başarısının %21,06'sı değişim odaklı liderlik davranışından kaynaklanabilir.

Adhokrasi kültürü kontrol edildiğinde değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,477$) ve anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, adhokrasi kültürü kontrol edildiğinde, değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı şekilde birlikte artış göstermektedir. Değişkenlerin açıkladıkları varyans %22,75'tir. Yani proje başarısının %22,75'i değişim odaklı liderlik davranışından kaynaklanabilir.

Pazar kültürü kontrol edildiğinde değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0,485$) ve anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, pazar kültürü kontrol edildiğinde, değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı biçimde birlikte artış göstermektedir. Değişkenlerin açıkladıkları varyans %23,52'dir. Yani proje başarısının %23,52'si değişim odaklı liderlik davranışından kaynaklanabilir.

Hiyerarşi kültürü kontrol edildiğinde ise değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı arasında da orta düzeyde pozitif ($r = 0,468$) ve anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, hiyerarşi kültürü kontrol edildiğinde, değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı şekilde birlikte artmaktadır. Değişkenlerin açıkladıkları varyans %21,90'dır. Yani proje başarısının %21,90'ı değişim odaklı liderlik davranışından kaynaklanabilir.

Klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri kontrol edilmediğinde ise değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı arasındaki ilişki her biri için $r = 0,591$ olarak bulunmuştur. Bu örgüt kültürlerinin her birinin değişim odaklı liderlik davranışı ile proje başarısı arasındaki ilişkiye olan etkisi dışarıda bırakıldığında ilişkinin gücü azalsa da orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki bozulmamaktadır.

Araştırma kapsamında değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürlerinin her biri ile proje başarısı arasındaki ilişkiye dair kısmi korelasyon sonuçlarına da bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.11'de gösterilmekte ve aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo 3.11: Değişim Odaklı Liderlik Davranışı Kontrol Edildiğinde Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Türü Örgüt Kültürleri ile Proje Başarısı Arasındaki İlişki

		Değişim Odaklı Liderlik Kontrol Edildiğinde Klan Kültürü	Değişim Odaklı Liderlik Kontrol Edildiğinde Adhokrasi Kültürü	Değişim Odaklı Liderlik Kontrol Edildiğinde Pazar Kültürü	Değişim Odaklı Liderlik Kontrol Edildiğinde Hiyerarşi Kültürü
Proje Başarısı	Korelasyon (Pearson r)	0.208*	0.183*	0.173*	0.283*
	P Değeri (sig.)	0.000	0.000	0.000	0.000
	Örneklem (n)	401	401	401	401

* Kolerasyon $P < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde klan tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında zayıf düzeyde pozitif ($r = 0,208$) ancak anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Yani değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde klan tipi örgüt kültürü ile proje başarısı zayıf bir ilişki ile birlikte artmaktadır. Değişkenlerin açıkladıkları varyans %4,32'dir. Yani proje başarısının %4,32'si klan tipi örgüt kültüründen kaynaklanabilir.

Değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde adhokrasi kültürü ile proje başarısı arasında zayıf düzeyde pozitif ($r = 0,183$) ancak anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde adhokrasi tipi örgüt kültürü ile proje başarısı zayıf bir ilişki ile birlikte artmaktadır. Değişkenlerin açıkladıkları varyans %3,34'tür. Yani proje başarısının %3,34'ü adhokrasi tipi örgüt kültüründen kaynaklanabilir.

Değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde pazar kültürü ile proje başarısı arasında zayıf düzeyde pozitif ($r = 0,173$) ancak anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde pazar tipi örgüt kültürü ile proje başarısı zayıf bir ilişki ile birlikte artmaktadır. Değişkenlerin açıkladıkları varyans %2,99'dur. Yani proje başarısının %2,99'u pazar tipi örgüt kültüründen kaynaklanabilir.

Değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde hiyerarşi kültürü ile proje başarısı arasında zayıf düzeyde pozitif ($r = 0,283$) ancak anlamlı ($p = 0,000$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edildiğinde hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile proje başarısı zayıf bir ilişki ile birlikte artış göstermektedir. Değişkenlerin açıkladıkları varyans %8,00'dir. Yani proje başarısının %8,00'i hiyerarşi tipi örgüt kültüründen kaynaklanabilir.

Değişim odaklı liderlik davranışı kontrol edilmediğinde ise klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürleri ile proje başarısı arasındaki ilişki; klan tipi için $r = 0,459$, adhokrasi tipi için $r = 0,431$, pazar tipi için $r = 0,417$ ve hiyerarşi tipi için $r = 0,483$ olarak bulunmuştur. Değişim odaklı liderlik davranışının, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürleri ile proje başarısı arasındaki ilişkiye olan etkisi dışarıda bırakıldığında ilişkinin gücü orta düzeyde artmakta; pozitif ve anlamlı ilişki bozulmamaktadır. Yani klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin her biri ile proje başarısı arasındaki zayıf olarak tespit edilen ilişkinin gücü, değişim odaklı liderlik ile birlikte artmaktadır.

3.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Literatürden hareketle oluşturulan araştırma modelinde gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, öncelikle ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış daha sonra oluşturulan model yapı olarak test edilmiş ve yol analizleri yapılmıştır.

3.6.1. Ölçüm Modelleri

Çalışmada araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, ardından oluşturulan modelin analiz sonuçları tespit edilmiştir. Model yol analizi sonrasında doğrudan ve dolaylı ilişki testleri yapılmıştır.

Sınanan modelin ve kullanılan ölçeklerin toplanmış olan verilerle ne derece uyumlu olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütlerinden yani uyum indekslerinden yararlanılmaktadır. Bu kapsamda, Meydan ve Şeşen (2015:37)'nin ifade ettiği yapısal eşitlik model uyumuna ilişkin istatistikler ölçü alınmıştır.

Tablo 3.12: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

	Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyum	χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri	NFI	≥ 0.95	0.94-0.90
	NNFI	≥ 0.95	0.94-0.90
	IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
	CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
	RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
Mutlak Uyum İndeksleri	GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
	AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
Artık Temelli Uyum İndeksi	RMR	≤ 0.05	0.06-0.08

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015:37

Ölçeklerin içsel tutarlık güvenirliği için Cronbach's Alpha değerine ve geçerliliği için de Kompozit güvenirlik (CR) ile Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerine bakılmıştır. Araştırmanın güvenirliği için Cronbach's Alpha değerinin $>0,70$ olması ve geçerliliği için CR değerinin $>0,70$, AVE değerinin $>0,50$ olması ve $CR \geq AVE \geq 0,5$ şartının sağlanması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

3.6.1.1. Değişim Odaklı Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli

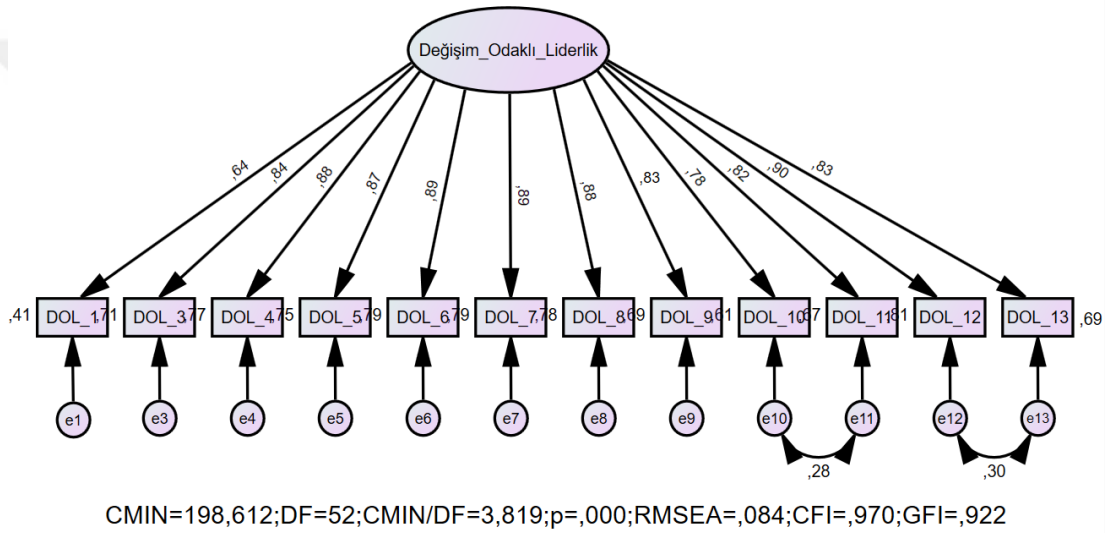
Değişim odaklı liderlik, liderlik türleri ölçeğinin bir alt boyutu olup 13 değişkenden oluşmaktadır. Ölçeğin ölçüm modeli kapsamında, değişkenlerin birbiri ile uyumu, birbirini tamamlaması ve toplu halde bir bütün oluşturması yani yapı geçerliliği test edilmiştir.

Ayrıca ölçeğin içsel tutarlılık güvenirliği için değişkenlerin Cronbach's Alpha değerine bakılmış ve ölçeğin içsel tutarlılık değerinin çok yüksek olduğu (Cronbach's Alpha: 0,966) belirlenmiştir. Yanı sıra CR: 0,966 ve AVE: 0,705 değerlerine ulaşılmıştır.

Tablo 3.13: Değişim Odaklı Liderlik Güvenirlik Analiz Sonuçları

N	Cronbah's Alpha	CR	AVE
13	0.961	0.966	0.705

Değişim Odaklı Liderlik ölçeğinin güvenirlik oranı 0,96 olarak ölçülmüş olup, bu oran ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kompozit güvenirlik (CR) ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri de güvenirlik ve geçerliğini göstermektedir. Yapılan bu analizler sonrası AMOS programı ile ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm modeli Şekil 3.3'te gösterilmektedir.

**Şekil 3.3: Değişim Odaklı Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli**

Değişim Odaklı Liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri, CMIN/DF: 3,819; RMSEA: 0,084 ve CFI: 0,970; GFI: 0,922 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar istenilen sınırlar dahilinde olup model uyumunun sağlandığını göstermektedir. Bu sonuçlara ulaşılmasında izlenen aşamalar özetle şu şekilde olmuştur: Yapılan analizde model uyum ölçütlerine uyumu sağlamaya yönelik olarak, faktör yüklerine ve standardize artık kovaryans değerlerine bakılarak DOL_2 değişkeni (Yapılacak iyileştirmelerle ilgili fikir edinmek için rakip firmaların gözlemlenmesi) ölçekten çıkarılmış ardından ölçüm yeniden tekrarlanmıştır. Kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşabilmek için Modification Indices tablosu kontrol edilerek e10 ve e11 arasında ve e12 ile e13 arasında kovaryans çizilerek hata terimleri ilişkilendirilmiş ve sonuç olarak Tablo 3.14'te gösterilen değerlere ulaşılmıştır.

Tablo 3.14: Değişim Odaklı Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları

Ölçüm Modeli			Tahmin		Standart Hata (S.E.)	Kritik Oran (C.R.)	p
Maddeler	Yol	Faktör	Standartlaştırılmış Regresyon Değeri β_1	Standart Olmayan Regresyon Değeri β_2			
DOL_11	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.816	0.903	0.041	21.866	***
DOL_10	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.778	0.901	0.045	20.103	***
DOL_9	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.83	0.946	0.042	22.62	***
DOL_7	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.891	0.99	0.038	26.132	***
DOL_6	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.888	1.018	0.039	25.92	***
DOL_5	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.868	1.014	0.041	24.724	***
DOL_4	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.876	1			
DOL_3	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.84	0.987	0.043	23.106	***
DOL_8	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.883	1.045	0.041	25.616	***
DOL_1	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.64	0.721	0.048	14.887	***
DOL_12	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.899	1.013	0.038	26.681	***
DOL_13	<---	Değişim_Odaklı_Liderlik	0.828	0.933	0.042	22.481	***

(*** p<0.001)

3.6.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Ölçüm Modeli

Örgüt kültürü ölçeği dört alt boyuttan oluşmakta olup, her boyut 6 değişkenden oluşmaktadır. Boyutların ölçüm modeli kapsamında, değişkenlerin birbiri ile uyumu, birbirini tamamlaması ve toplu halde bir bütün oluşturması yani yapı geçerliliği test edilmiştir.

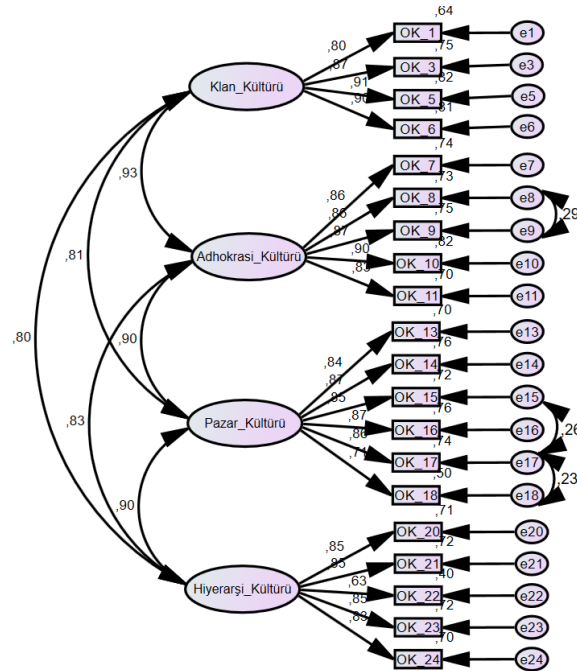
Dört alt boyuttan oluşan örgüt kültürü ölçeğinin her boyutuna ilişkin elde edilen Cronbach's Alpha, CR ve AVE değerleri Tablo 3.15'te gösterilmektedir.

Tablo 3.15: Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ölçek Güvenirlik Analiz Sonuçları

	N	Cronbah's Alpha	CR	AVE
Klan Kültürü	6	0.950	0.926	0.758
Adhokrasi Kültürü	6	0.943	0.937	0.748
Pazar Kültürü	6	0.935	0.932	0.698
Hiyerarşi Kültürü	6	0.911	0.901	0.649

Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına göre güvenilirlik ölçüm sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir: Klan tipi örgüt kültürü boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,95, adhokrasi tipi örgüt kültürü boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,94, pazar tipi örgüt kültürü boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,93 ve hiyerarşi tipi örgüt kültürü boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak ölçülmüş olup, ölçeğin tüm boyutlarının güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeğin Kompozit güvenilirlik (CR) ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri de test edilmiş olup, elde edilen sonuçlar ölçeğin güvenilirlik ve geçerliğini göstermektedir. Güvenirlik ve geçerliğine ilişkin yapılan analizlerden sonra ölçek faktör analizi yapılarak doğrulanmıştır. Ölçüm modeli Şekil 3.4'te gösterilmektedir.



CMIN=420,406;DF=161;CMIN/DF=2,611;p=,000;RMSEA=,063;CFI=,967;GFI=,904

Şekil 3.4: Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Ölçüm Modeli

Örgüt kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri, CMIN/DF: 2,611; RMSEA: 0,063 ve CFI: 0,967; GFI: 0,904 olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlara ulaşılmasında izlenen aşamalar şu şekilde olmuştur: Yapılan ilk analizde uyum ölçütlerine ulaşılmış ancak, yapısal eşitlik modelinde model uyumu sağlayabilmek amacıyla, faktör yüklerine ve standardize artık kovaryans değerlerine bakılarak OK_2 (Çalışılan kurumda liderlerin çalışanlara rehberlik eden, işleri kolaylaştıran ve çalışanların yetiştirilmesine önem veren kişiler olarak tanımlanması), OK_4 (Çalışılan kuruma bağlılığı artıran kenetleyici özelliğin çalışanlar arasındaki sadakat ve karşılıklı güven olarak tanımlanması), OK_12 (Çalışılan kurumun, başarının temelini piyasada benzeri olmayan yeni ürünlere sahip olmak olarak tanımlanması) ve OK_19 (Çalışılan kurumun kontrol odaklı formal prosedürlerin bulunduğu bir yapı olarak tanımlanması) değişkenleri ölçekten çıkarılmış ve ardından ölçüm yeniden tekrarlanmıştır. Kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşabilmek için Modification Indices tablosu kontrol edilerek e8 ile e9 arasında, e15 ve e16 arasında ve e17 ile e18 arasında kovaryans çizilerek hata terimleri ilişkilendirilmiş ve model yeniden test edilmiştir. Ölçüm modeline ilişkin sonuçlar Tablo 3.16'da gösterilmektedir.

Tablo 3.16: Örgüt Kültürü Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları

Ölçüm Modeli			Tahmin		Standart Hata (S.E.)	C.R.	P
Maddeler	Yol	Faktör	Standartlaştırılmış Regresyon Değeri (B1)	Standart Olmayan Regresyon Değeri (B2)			
OK_1	<---	Klan Kültürü	0.802	1			
OK_3	<---	Klan Kültürü	0.866	1.055	0.051	20.525	***
OK_5	<---	Klan Kültürü	0.906	1.119	0.051	21.947	***
OK_6	<---	Klan Kültürü	0.903	1.166	0.053	21.816	***
OK_7	<---	Adhokrasi Kültürü	0.862	1			
OK_8	<---	Adhokrasi Kültürü	0.856	1.027	0.045	23.031	***
OK_9	<---	Adhokrasi Kültürü	0.866	0.975	0.041	23.531	***

OK_10	<---	Adhokrasi Kültürü	0.905	1.02	0.04	25.727	***
OK_11	<---	Adhokrasi Kültürü	0.834	0.934	0.042	21.985	***
OK_13	<---	Pazar Kültürü	0.836	1			
OK_14	<---	Pazar Kültürü	0.874	1.059	0.047	22.458	***
OK_15	<---	Pazar Kültürü	0.851	1.04	0.049	21.431	***
OK_16	<---	Pazar Kültürü	0.872	1.064	0.048	22.359	***
OK_17	<---	Pazar Kültürü	0.86	1.028	0.047	21.793	***
OK_18	<---	Pazar Kültürü	0.706	0.894	0.055	16.171	***
OK_20	<---	Hiyerarşi Kültürü	0.845	0.96	0.046	20.81	***
OK_21	<---	Hiyerarşi Kültürü	0.846	0.96	0.046	20.833	***
OK_22	<---	Hiyerarşi Kültürü	0.629	0.738	0.054	13.723	***
OK_23	<---	Hiyerarşi Kültürü	0.851	0.981	0.047	21.061	***
OK_24	<---	Hiyerarşi Kültürü	0.835	1			

(*** p<0,001)

3.6.1.3. Proje Başarısı Ölçeği Ölçüm Modeli

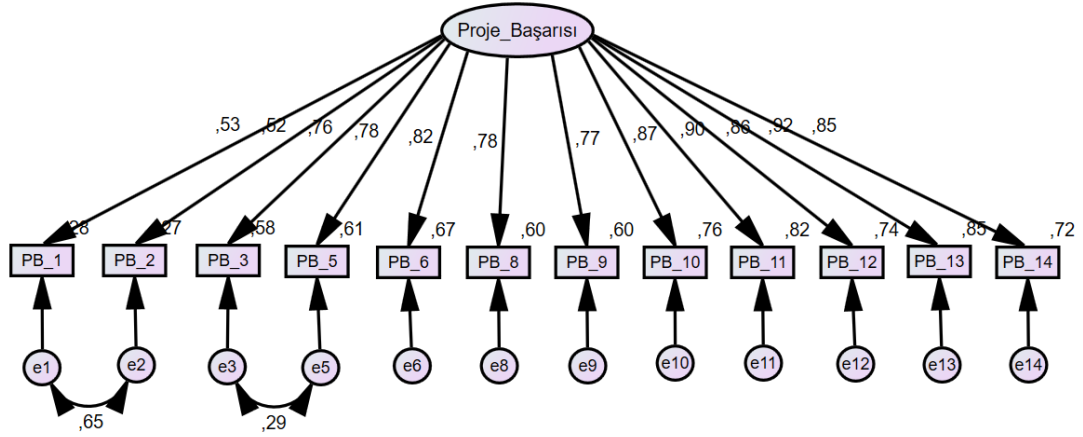
Proje başarı ölçeği tek boyutlu olup 14 değişkenden oluşmaktadır. Ölçeğin ölçüm modeli kapsamında, değişkenlerin birbiri ile uyumu, birbirini tamamlaması ve toplu halde bir bütün oluşturması yani yapı geçerliliği test edilmiştir.

Ölçeğin içsel tutarlılık güvenirliği için değişkenlerin Cronbach's Alpha değerine bakılmış ve ölçeğin içsel tutarlılık değerinin çok yüksek olduğu (Cronbach's Alpha= 0, 957) belirlenmiştir. Ölçeğin Kompozit güvenirlik (CR) ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri de test edilmiş ve CR; 0,951 ve AVE: 0,626 değerlerine ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar ölçeğin güvenirlik ve geçerliğini göstermektedir.

Tablo 3.17: Proje Başarısı Ölçeği Güvenirlik Analiz Sonuçları

N	Cronbah's Alpha	CR	AVE
14	0.957	0.951	0.626

Güvenirlik ve geçerliğine ilişkin yapılan analizlerden sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm modeli Şekil 3.5’te gösterilmektedir.



CMIN=185,234;DF=52;CMIN/DF=3,562;p=,000;RMSEA=,080;CFI=,969;GFI=,927

Şekil 3.5: Proje Başarısı Ölçeği Ölçüm Modeli

Proje başarısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri, CMIN/DF: 3,562; RMSEA: 0,080 ve CFI: 0,969; GFI: 0,927 olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda, model uyum ölçütlerine uygunluk sağlamaya yönelik olarak, faktör yüklerine ve standardize artık kovaryans değerlerine bakılarak PB_4 (Projenin sonuçlarından faydalanılmaya devam edilmesi ihtimali) ve PB_7 (Proje uygulandığı sürecinden duyulan memnuniyet) değişkenleri ölçekten çıkarılmış, ardından ölçüm yeniden tekrarlanmıştır. Kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşabilmek için Modification Indices tablosu kontrol edilerek e1 ile e2 arasında, e3 ve e5 arasında kovaryans çizilerek hata terimleri ilişkilendirilmiş ve ölçek doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin Tablo 3.18’de gösterilen değerlere ulaşılmıştır.

Tablo 3.18: Proje Başarısı Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları

Ölçüm Modeli			Tahmin		Standart Hata (S.E.)	C.R.	P
Maddeler	Yol	Faktör	Standardize Regresyon Değeri (B1)	Standardize Olmayan Regresyon Değeri (B2)			
PB_11	<---	Proje Başarısı	0.904	1.07	0.043	25.057	***
PB_10	<---	Proje Başarısı	0.869	1.056	0.045	23.253	***
PB_9	<---	Proje Başarısı	0.772	0.968	0.051	18.99	***
PB_8	<---	Proje Başarısı	0.778	0.966	0.05	19.23	***
PB_6	<---	Proje Başarısı	0.816	0.953	0.046	20.817	***
PB_5	<---	Proje Başarısı	0.783	0.9	0.046	19.418	***
PB_1	<---	Proje Başarısı	0.533	0.733	0.064	11.514	***
PB_2	<---	Proje Başarısı	0.523	0.702	0.062	11.253	***
PB_3	<---	Proje Başarısı	0.76	0.9	0.049	18.537	***
PB_14	<---	Proje Başarısı	0.85	1			
PB_13	<---	Proje Başarısı	0.925	1.1	0.042	26.225	***
PB_12	<---	Proje Başarısı	0.862	1.034	0.045	22.879	***

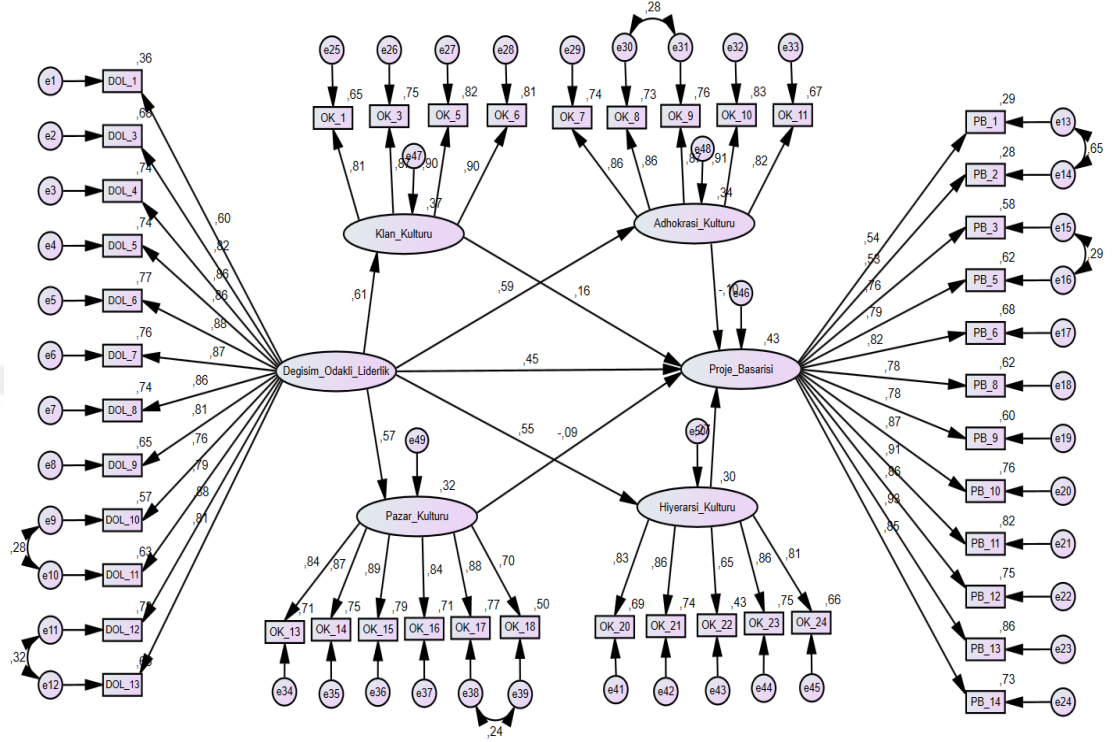
(*** p<0.001)

3.6.2. Yapısal Eşitlik Modeli ve Yol Analizi

Araştırma kapsamında oluşturulan doğrudan ve dolaylı (aracı) etki hipotezlerinin testi yapısal eşitlik modeli yol analizi yöntemiyle test edilmiştir. Aracı etki hipotezleri bootstrap yönteminin yanı sıra sobel testi uygulanarak da kontrol edilmiştir.

Yol analizi, kuramsal temele dayalı olarak kurgulanan bir modeldeki değişkenlerin birbiriyle ilişkilerinin veya yolların gücünün ve bu ilişkileri anlamlı olma durumunun test edilmesine imkân vermektedir. Bu test sayesinde değişkenler arasındaki etkileşimler çözümlenerek bu değişkenler arasındaki ilişkiler bütüncül bir bakış açısı ile ortaya konulmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 97). Bu çalışmada değişim odaklı liderlik, örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler AMOS

programı ile yol analizi yapılarak test edilmektedir. Buna göre, kuramsal temele dayalı olarak doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış olan ölçeklerden yararlanılarak kurgulanan ve Şekil 3.6’da gösterilen modelin yol analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.19’da gösterilmektedir.



Şekil 3.6: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi 1

Yapısal eşitlik modeli yol analizi AMOS programı ile test edilmiş ve modelin yeterli düzeyde uyum sağladığı görülmüştür. Model uyum indeksleri, CMIN/DF: 3,175; RMSEA: 0,074 ve CFI: 0,906 olarak bulunmuştur. Modelin ilk YEM analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.19’da gösterilmektedir.

Tablo 3.19: Yapısal Eşitlik Modeli İlk Ölçüm Sonuçları

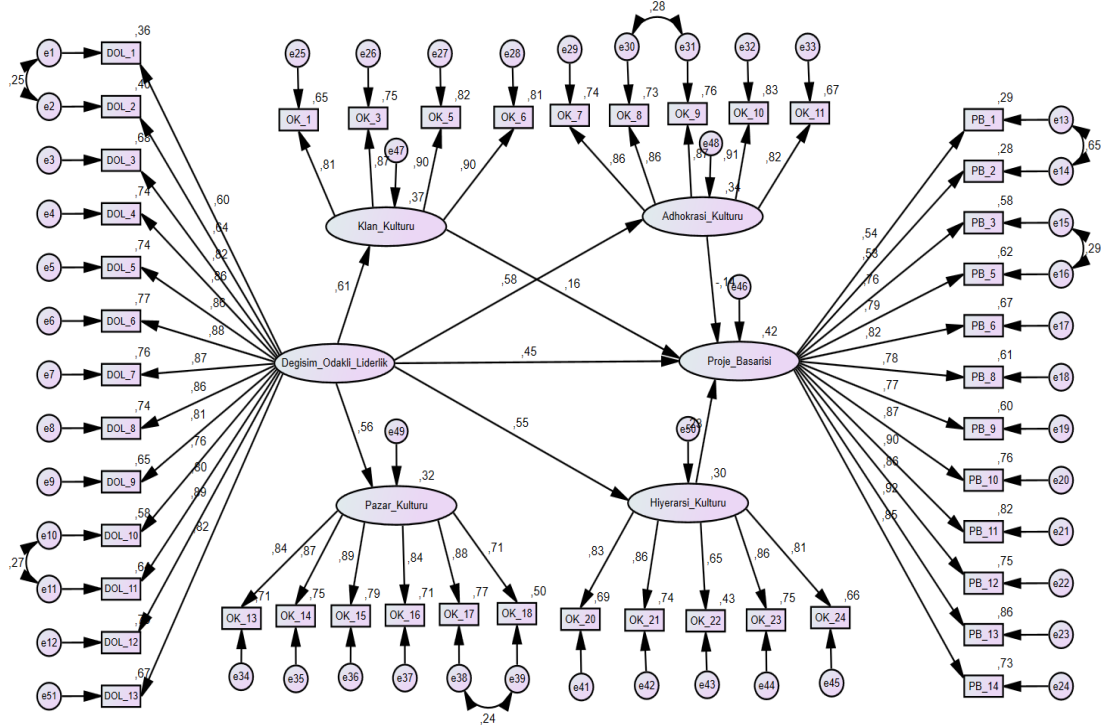
Yapısal Model			Tahmin		Standart Hata (S.E.)	C.R.	P
			Standartize Regresyon Değeri (B1)	Standartize Olmayan Regresyon Değeri (B2)			
Klan Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.606	0.622	0.052	11.994	***
Adhokrasi Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.584	0.665	0.055	11.987	***
Pazar Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.565	0.596	0.052	11.432	***
Hiyerarşi Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.548	0.566	0.052	10.838	***
Proje Başarısı	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.452	0.273	0.05	5.437	***
Proje Başarısı	<---	Klan Kültürü	0.158	0.093	0.032	2.896	0,004
Proje Başarısı	<---	Adhokrasi Kültürü	-0.098	-0.052	0.028	-1.865	0,062
Proje Başarısı	<---	Hiyerarski Kültürü	0.27	0.158	0.033	4.85	***
Proje Başarısı	<---	Pazar Kültürü	-0.087	-0.05	0.029	-1.703	0,089
DOL_9	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.808	0.917	0.042	22.026	***
DOL_8	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.859	1.009	0.04	24.929	***
DOL_7	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.87	0.959	0.037	25.655	***
DOL_6	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.877	1.019	0.039	26.143	***
DOL_5	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.858	1.011	0.041	24.876	***
DOL_4	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.858	0.972	0.039	24.91	***
PB_2	<---	Proje Başarısı	0.532	0.959	0.064	14.925	***
PB_3	<---	Proje Başarısı	0.764	1.219	0.11	11.111	***
PB_5	<---	Proje Başarısı	0.787	1.221	0.108	11.293	***
PB_6	<---	Proje Başarısı	0.822	1.296	0.112	11.555	***
PB_8	<---	Proje Başarısı	0.785	1.314	0.117	11.275	***

PB_9	<---	Proje Başarısı	0.775	1.312	0.117	11.203	***
PB_10	<---	Proje Başarısı	0.872	1.432	0.12	11.899	***
PB_11	<---	Proje Başarısı	0.905	1.449	0.12	12.107	***
OK_16	<---	Pazar Kültürü	0.843	1.019	0.048	21.269	***
OK_9	<---	Adhokrasi Kültürü	0.871	0.98	0.042	23.168	***
PB_1	<---	Proje Başarısı	0.542	1			
PB_14	<---	Proje Başarısı	0.854	1.356	0.115	11.774	***
PB_13	<---	Proje Başarısı	0.925	1.49	0.122	12.229	***
PB_12	<---	Proje Başarısı	0.864	1.401	0.118	11.847	***
DOL_12	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.89	1			
DOL_11	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.798	0.877	0.041	21.493	***
DOL_10	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.762	0.891	0.045	19.787	***
DOL_1	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.598	0.674	0.049	13.69	***
DOL_2	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.636	0.709	0.048	14.91	***
DOL_3	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.822	0.978	0.043	22.797	***
OK_5	<---	Klan Kültürü	0.904	1.112	0.051	21.629	***
OK_21	<---	Hiyerarşi Kültürü	0.859	1.031	0.05	20.768	***
OK_17	<---	Pazar Kültürü	0.877	1.04	0.046	22.75	***
OK_15	<---	Pazar Kültürü	0.889	1.075	0.046	23.296	***
OK_14	<---	Pazar Kültürü	0.867	1.04	0.047	22.292	***
OK_13	<---	Pazar Kültürü	0.844	1			
OK_18	<---	Pazar Kültürü	0.705	0.884	0.055	16.096	***
OK_20	<---	Adhokrasi Kültürü	0.833	1			
OK_22	<---	Adhokrasi Kültürü	0.653	0.809	0.057	14.164	***
OK_23	<---	Adhokrasi Kültürü	0.863	1.051	0.05	20.924	***
OK_24	<---	Adhokrasi Kültürü	0.81	1.026	0.054	19.051	***
OK_8	<---	Adhokrasi Kültürü	0.857	1.027	0.046	22.454	***

OK_7	<---	Adhokrasi Kültürü	0.863	1			
OK_10	<---	Adhokrasi Kültürü	0.911	1.027	0.041	25.346	***
OK_11	<---	Adhokrasi Kültürü	0.82	0.918	0.044	20.929	***
OK_3	<---	Klan Kültürü	0.868	1.053	0.052	20.421	***
OK_1	<---	Klan Kültürü	0.806	1			
OK_6	<---	Klan Kültürü	0.902	1.16	0.054	21.556	***

($p < 0,05$)

Yapısal eşitlik modeli analiz sonuçlarına göre, pazar kültürü ile proje başarısı arasındaki yol katsayısı ($p > 0,089$) ile adhokrasi kültürü ve proje başarısı arasındaki yol katsayısı ($p > 0,062$) anlamlı çıkmamıştır. Yapısal eşitlik modeli uygulamalarında, anlamlı olmayan yollar birer birer modelden çıkarılmak suretiyle model yeniden test edilir ve tüm yollar anlamlı çıkana kadar bu işlem gerçekleştirilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 109). Buna göre, pazar kültüründen proje başarısına giden yol çıkarılarak model yeniden test edilmiştir. Şekil 3.7’de gösterilen model testi tekrarlanmış ve Tablo 3.20’de gösterilen sonuçlara ulaşılmıştır.



Şekil 3.7: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi 2

Tekrar test edilen yapısal eşitlik modeli yol analizi sonucunda model uyum indeksleri, CMIN/DF: 3,172; RMSEA: 0,074 ve CFI: 0,908 olarak bulunmuştur. Modelin tekrar edilen YEM analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

Tablo 3.20: Yapısal Eşitlik Modeli Nihai Sonuçları

Yapısal Model			Tahmin		Standart Hata (S.E.)	C.R.	P
			Standartize Regresyon Değeri (β1)	Standartize Olmayan Regresyon Değeri (β2)			
Adhokrasi Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,584	0,665	0,055	11,987	***
Hiyerarşi Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,548	0,566	0,052	10,838	***
Klan Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,606	0,622	0,052	11,993	***
Proje Başarısı	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,449	0,270	0,047	5,796	***
Proje Başarısı	<---	Klan Kültürü	0,164	0,096	0,032	2,981	0,003
Pazar Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,564	0,596	0,052	11,423	***
Proje Başarısı	<---	Hiyerarşi Kültürü	0,231	0,134	0,032	4,232	***
Proje Başarısı	<---	Adhokrasi Kültürü	-0,142	-0,075	0,028	-2,669	0,008
DOL_9	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,808	0,917	0,042	22,024	***
DOL_8	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,859	1,009	0,04	24,935	***
DOL_7	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,87	0,959	0,037	25,659	***
DOL_6	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,877	1,019	0,039	26,152	***
DOL_5	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,858	1,011	0,041	24,88	***
DOL_4	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,858	0,972	0,039	24,915	***

PB_2	<---	Proje Başarısı	0,531	0,959	0,065	14,861	***
PB_3	<---	Proje Başarısı	0,763	1,219	0,11	11,064	***
PB_5	<---	Proje Başarısı	0,786	1,221	0,109	11,246	***
PB_6	<---	Proje Başarısı	0,821	1,296	0,113	11,505	***
PB_8	<---	Proje Başarısı	0,783	1,314	0,117	11,227	***
PB_9	<---	Proje Başarısı	0,774	1,312	0,118	11,155	***
PB_10	<---	Proje Başarısı	0,871	1,432	0,121	11,848	***
PB_11	<---	Proje Başarısı	0,904	1,45	0,12	12,055	***
OK_16	<---	Pazar Kültürü	0,843	1,019	0,048	21,27	***
OK_9	<---	Adhokrasi Kültürü	0,871	0,98	0,042	23,161	***
PB_1	<---	Proje Başarısı	0,54	1			
PB_14	<---	Proje Başarısı	0,853	1,356	0,116	11,723	***
PB_13	<---	Proje Başarısı	0,925	1,49	0,122	12,176	***
PB_12	<---	Proje Başarısı	0,864	1,401	0,119	11,796	***
DOL_12	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,891	1			
DOL_11	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,798	0,877	0,041	21,493	***
DOL_10	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,762	0,891	0,045	19,787	***
DOL_1	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,598	0,674	0,049	13,69	***
DOL_2	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,636	0,709	0,048	14,907	***
DOL_3	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,822	0,978	0,043	22,797	***
OK_5	<---	Klan Kültürü	0,904	1,112	0,051	21,631	***
OK_17	<---	Pazar Kültürü	0,877	1,04	0,046	22,757	***

OK_15	<---	Pazar Kültürü	0,889	1,075	0,046	23,303	***
OK_14	<---	Pazar Kültürü	0,867	1,039	0,047	22,291	***
OK_13	<---	Pazar Kültürü	0,844	1			
OK_18	<---	Pazar Kültürü	0,705	0,884	0,055	16,101	***
OK_20	<---	Hiyerarşi Kültürü	0,833	1			
OK_8	<---	Adhokrasi Kültürü	0,857	1,027	0,046	22,455	***
OK_7	<---	Adhokrasi Kültürü	0,863	1			
OK_10	<---	Adhokrasi Kültürü	0,911	1,027	0,04	25,355	***
OK_11	<---	Adhokrasi Kültürü	0,82	0,918	0,044	20,931	***
OK_3	<---	Klan Kültürü	0,868	1,053	0,052	20,421	***
OK_1	<---	Klan Kültürü	0,805	1			
OK_6	<---	Klan Kültürü	0,902	1,16	0,054	21,554	***
DOL_13	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0,821	0,926	0,041	22,719	***
OK_21	<---	Hiyerarşi Kültürü	0,859	1,03	0,05	20,763	***
OK_22	<---	Hiyerarşi Kültürü	0,652	0,808	0,057	14,158	***
OK_23	<---	Hiyerarşi Kültürü	0,864	1,052	0,05	20,938	***
OK_24	<---	Hiyerarşi Kültürü	0,81	1,025	0,054	19,042	***

(p<0,05)

Pazar kültüründen proje başarısına giden yol çıkarılarak yeniden test edilen yapısal eşitlik modeli yol analiziyle, standartlaştırılmış (β_1) ve standartlaştırılmamış (β_2) regresyon katsayıları, standart hata değerleri, kritik oran (C.R) değerleri ve anlamlılık (P) değerlerine ilişkin ulaşılan değerler Tablo 3.20’de gösterilmektedir. Buna göre, değişkenler arasındaki ilişkiler anlamlı çıkmıştır.

Araştırma kapsamındaki hipotezleri sınamak amacıyla, yapısal eşitlik modeli yol analiziyle elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

3.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla yapısal eşitlik modeli ile yol analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan etkileri incelemek üzere oluşturulan hipotezlerin testleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra aracı etkileri belirlemek amacıyla oluşturulan hipotezlerin analizleri yapılmıştır.

3.6.3.1. Doğrudan Etkiyi Ele Alan Hipotezlerin Test Edilmesi

Değişim odaklı liderliğin proje başarısına etkisinde örgüt kültür türlerinin aracı etkisini incelemek amacıyla oluşturulan doğrudan ilişki hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H1.** Değişim odaklı liderlik türü proje başarısını anlamlı olarak etkilemektedir.
- H2a.** Değişim odaklı liderlik türü ile klan tipi örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki vardır.
- H2b.** Değişim odaklı liderlik türü ile adhokrasi tipi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2c.** Değişim odaklı liderlik türü ile pazar tipi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2d.** Değişim odaklı liderlik türü ile hiyerarşi tipi hiyerarşi kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3a.** Klan tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3b.** Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile arasında proje başarısı anlamlı bir ilişki vardır.
- H3c.** Pazar tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3d.** Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla uygulanan yapısal eşitlik modelinin yol analiz sonuçları Tablo 3.21’de gösterilmektedir.

Tablo 3.21: Doğrudan İlişki Hipotezi Sonuçları

Yapısal Model			Stand ardize Regre syon Değeri (β1)	Stand art Hata (S.E.)	C.R.	R ²	P	Hipotez	Hipotez Sonuçla rı
Klan Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.606	0.052	11.993	0.367	***	H2 _a	Kabul
Adhokrasi Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.584	0.055	11.987	0.341	***	H2 _b	Kabul
Pazar Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.564	0.052	11.423	0.318	***	H2 _c	Kabul
Hiyerarşi Kültürü	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.548	0.052	10.838	0.300	***	H2 _d	Kabul
Proje Başarısı	<---	Değişim Odaklı Liderlik	0.449	0.047	5.796	0.419	***	H1	Kabul
Proje Başarısı	<---	Klan Kültürü	0.164	0.032	2.981		0.003	H3 _a	Kabul
Proje Başarısı	<---	Adhokrasi Kültürü	-0.142	0.028	-2.669		0.008	H3 _b	Kabul
Proje Başarısı	<---	Pazar Kültürü	-0.087	0.029	-1.703		0.089	H3 _c	Ret
Proje Başarısı	<---	Hiyerarşi Kültürü	0.231	0.032	4.232		***	H3 _d	Kabul

(p<0,05)

Yapısal eşitlik modeli yol analizi yöntemiyle test edilen hipotezlerin sonuçlarına göre, değişim odaklı liderlik proje başarısını pozitif yönde anlamlı ($\beta = 0,449$; $p < 0,001$) olarak etkilemektedir. Bağımsız değişken konumunda olan değişim odaklı liderliğin, bağımlı değişken durumunda olan proje başarısını tek başına %34 oranında ($R^2 = 0,345$); örgüt kültürü ile birlikte ise %41 oranında ($R^2 = 0,419$) açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışmada değişim odaklı liderlik ve proje başarısı arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan H1 hipotez testi sonuçları, daha önce yapılmış olan çalışmalara benzer şekilde pozitif yönde güçlü bir ilişkinin varlığını desteklemiştir. Projelerin başarısını etkileyen faktörlere yönelik yapılan pek çok çalışmada proje yöneticisi veya liderinin sahip olduğu özelliklerle ve sergiledikleri yönetsel davranışlarla proje başarısına etki ettiği görülmektedir (Deribe Assefe Aga ve diğerleri, 2016; Belassi ve Tukel, 1996; Muller ve Turner, 2007; Müller ve Turner, 2010b; Murthy, 2007; Pacagnella ve diğerleri, 2019; Pinto ve Slevin, 1987, 1988; Prabhakar, 2008; Shenhar ve Wideman, 2020; Slevin ve Pinto, 1986; Tyssen ve diğerleri, 2014). Dönüşümcü liderlik tarzlarının proje başarısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir (Deribe Assefe Aga ve diğerleri, 2016; Derue ve diğerleri, 2018; Renzi, 2020; Tyssen ve diğerleri, 2014).

Yönetim ve organizasyon alanında farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü ve kurumsal performans arasındaki ilişkileri sınanan; liderliğin örgüt kültürü ile doğrudan veya dolaylı bağlantılı olduğunu, karşılıklı olarak birbirini etkilediğini ve karşılıklı etkileşime dayalı (Erdem ve Dikici, 2009) yakın bir ilişki içinde olduğunu (Bakan, 2008), aralarında güçlü ve kuvvetli bir bağın olduğu (Barut ve Onay, 2018) açıklayan birçok çalışma görülmektedir (Acar, 2013; Bass ve Avolio, 1993; Block, 2003; Demir ve diğerleri, 2017; Hennessey, 1998; Kim, 2014; Schein, 2004; Tsai, 2011; Tütüncü ve Akgündüz, 2012). Yapılan bazı araştırmalar dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel performans ile olumlu yönde ve anlamlı olarak ilişkili olduğunu gösterilmiştir (Acar, 2012; Flemming ve Flemming, 2017b; Ogbonna ve Harris, 2000; Shurbagi ve Zahari, 2013; Tojari, Heris ve Zarei, 2011; Zehir ve diğerleri, 2011).

Schein (1990)'e göre liderlik ve kültür birbiri ile ilişkili kavramlardır. Liderler kültürün oluşmasını sağlayan en önemli kimseler arasında iken, örgütte hâkim olan kültür de kabul görecektir liderlik tarzını belirlemektedir.

Bu çalışmada da değişim odaklı liderlik ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri arasındaki ilişkiye dair hipotez testi sonuçları literatürdeki benzer çalışmalarla uyumlu çıkmıştır: Bu araştırmanın sonuçlarına göre, değişim odaklı liderliğin klan kültürünü pozitif yönde anlamlı ($\beta = 0,606$; $p < 0,001$) olarak etkilediği ve %36 oranında ($R^2 = 0,367$) açıkladığı; adhokrasi kültürünü pozitif yönde anlamlı ($\beta = 0,584$; $p < 0,001$) olarak etkilediği ve %34 oranında ($R^2 = 0,341$) açıkladığı; pazar kültürünü pozitif yönde anlamlı ($\beta = 0,564$; $p < 0,001$) olarak etkilediği ve %31 oranında ($R^2 = 0,318$) açıkladığı; hiyerarşi kültürünü pozitif yönde anlamlı ($\beta = 0,548$; $p < 0,001$) olarak etkilediği ve %30 oranında ($R^2 = 0,300$) açıkladığı görülmektedir.

Değişim odaklı liderlik ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri arasındaki ilişkinin sınındığı bu test sonuçlarına göre, H2_a, H2_b, H2_c ve H2_d hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre, değişim odaklı liderlik ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri arasında %54 ile %60 arasında değişen pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Projelerin başarıya ulaşmasını etkileyen temel etkenlerden biri liderin sergilediği liderlik biçimi iken bir diğeri de örgütte benimsenmiş olan kültürdür. Projelerin planlama, başlama ve yürütülme biçiminin örgütün kültüründen doğrudan etkilendiği (Proje Yönetimi Bilgi Birikimi (PMBOK) Kılavuzu, 2013: 20); örgüt kültürü ile proje yönetimi etkinliğinin (Morrison ve diğerleri, 2008) ve proje başarısının dolaylı veya doğrudan ilişkili olduğu yapılan çalışmalarda gösterilmiştir (Ingosi ve Juma, 2020; Jetu ve Riedl, 2013; Yazici, 2007).

Araştırma kapsamında klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri ile proje başarısı arasındaki ilişkiler de yapısal eşitlik modeli yol analizi ile test edilmiştir. Klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri ile proje başarısı arasındaki ilişkiyi sınamak üzere oluşturan hipotez testi sonuçları aşağıda açıklandığı şekilde gerçekleşmiştir:

YEM sonuçlarına göre, klan kültürü proje başarısını pozitif yönde anlamlı ($\beta = 0,164$; $p < 0,01$) olarak etkilemektedir. Buna göre, H3_a hipotezi kabul edilmiştir.

Adhokrasi kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı sayılabilecek düzeyde ($\beta = -0,142$; $p < 0,01$) ancak negatif yani ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, bu çalışma kapsamında test edilen H3_b hipotezi de kabul edilmiştir.

Pazar kültürü ile proje başarısı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($\beta = -0,087$; $p > 0,05$). Buna göre, H3_c hipotezi reddedilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile proje başarıları arasındaki hipotez testi sonuçlarına göre, hiyerarşi kültürü proje başarısını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0,231$; $p < 0,001$). Dolayısıyla H3_d hipotezi de kabul edilmiştir.

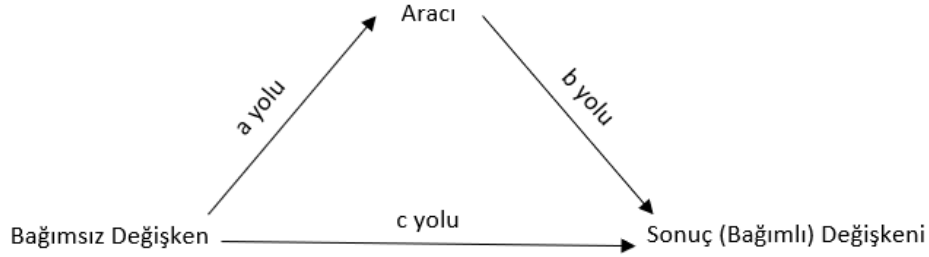
Bu sonuçlar, genel olarak örgüt kültürü ve proje başarısını olumlu yönde ve anlamlı olarak ilişkilendiren çalışmalarla kısmen benzer niteliktedir. Yazıcı (2007), ABD’de hizmet ve üretim sektöründe çalışan proje uzmanlarıyla gerçekleştirdiği, proje yönetimi olgunluk seviyesi ile örgüt kültürünün proje performansı üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında örgüt kültürü ve proje başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmış ancak sadece klan türü örgüt kültürünün, hem proje etkinlik ve verimliliği ile hem de örgütün iç ve dış iş başarısı ile önemli oranda ilişkili olduğunu aynı zamanda klan kültürünün, proje başarısıyla ilgili olarak, tercih edilen kültürlerden biri olduğunu bulmuştur. Bunun yanı sıra pazar kültürü ile birlikte hiyerarşi kültürü ve adhokrazi kültürünün proje başarısına katkı sağlamadığı sonucuna ulaşmıştır (Yazıcı, 2009, 2010).

Bu tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ise, klan kültürü ile birlikte hiyerarşi kültürü ve adhokrazi kültürünün de proje başarısı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Ancak adhokrazi kültürünün proje başarısı üzerinde olumsuz yönde bir etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte, Yazıcı’nın çalışmasına benzer şekilde pazar kültürünün proje başarısı ile bir ilişkisi olmadığı sonucu bulunmuştur.

3.6.3.2. Aracılık Etkisini Ele Alan Hipotezlerin Test Edilmesi

Aracılık etkisini sınamak amacıyla iki farklı yöntemle başvurulmuştur. Öncelikle (Preacher ve Hayes, 2008)’in önerdiği günümüzde aracılık etkisini analiz etmek için çok sık kullanılan “Bootstrap” yöntemidir. Bu yöntemde aracılık etkisinin ölçüldüğü ilgili değişken modele eklenerek bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir dolaylı etki yaratması beklenmektedir. Bu çalışmada dolaylı (aracı) etki hipotezlerini test etmek için “Bootstrap” yönteminden yararlanılmış, 401 örneklem üzerinden, %95 güven aralığında, değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmıştır.

Aracı ilişkilerini sınamaya yönelik oluşturulan hipotezleri test etmek için, bu araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesi ile Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği aracılık etkisi yöntemi temel alınmıştır.

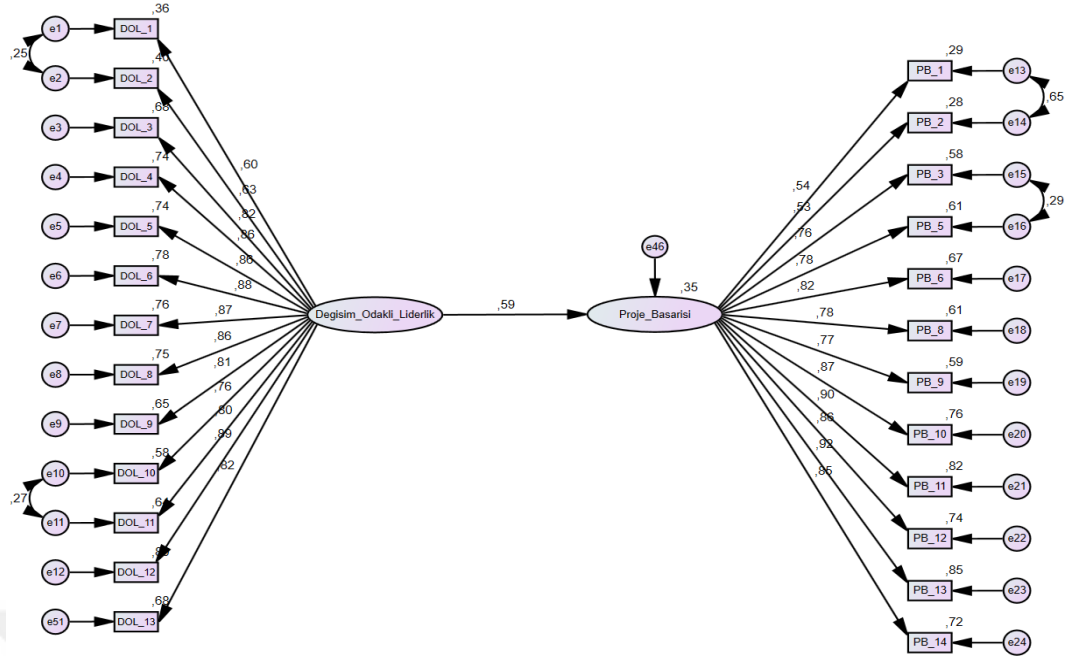


Şekil 3.8: Aracı Etki Modeli

Kaynak: Baron ve Kenny, 1986

Aracılık ilişkisini bir bağımsız değişkenin, bir sonuç ya da bağımlı değişkeni etkilediği durumlarda bir başka değişkenin mevcut ilişkide aracı rolünü üstlenmesi şeklinde tanımlayan (Baron ve Kenny, 1986)'ye göre aracılık değişkeninin etkisi belirli koşullarda gerçekleşmektedir. Bunlar; a) bağımsız değişkenin aracı değişkeni önemli ölçüde açıklaması yani onun üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (a yolu), b) aracı değişkenin sonuç değişkeni yani bağımlı değişken üzerinde önemli ölçüde anlamlı bir etkisinin olması (b yolu), c) bağımsız ve bağımlı değişken arasında aracı ilişkinin bulunmadığı, doğrudan ilişki modelindeki anlamlı olan etkinin azalması ya da bütünüyle ortadan kalkmasıdır (c yolu). C yolu değeri düştüğünde yani bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azaldığı durumda kısmi aracılık, c yolu değeri sıfırlandığında yani bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bulunan etkisi tamamen ortadan kalktığında ise tam aracılık etkisinden söz edilebilmektedir.

Değişim odaklı liderliğin proje başarısına olan etkisinde klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin her birinin aracı etkisinin olup olmadığını ve etki düzeyini tespit etmek üzere öncelikle değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki doğrudan ilişki test edilmiştir. Değişim odaklı liderliğin proje başarısına doğrudan etkisine yönelik ölçüm sonuçları Şekil 3.9'da gösterilmektedir.



Şekil 3.9: Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki Doğrudan İlişki

Değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki toplam etkisinin, istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,588$; $p < 0,001$) olduğu; değişim odaklı liderliğin proje başarısının %34'ünü açıkladığı ($R^2 = 0,345$) görülmektedir. Yani proje liderinin ya da yöneticisinin değişim odaklı liderlik davranışı sergilemesi proje başarısını olumlu şekilde etkilemektedir. Sonuçlar Tablo 3.22'de gösterilmektedir.

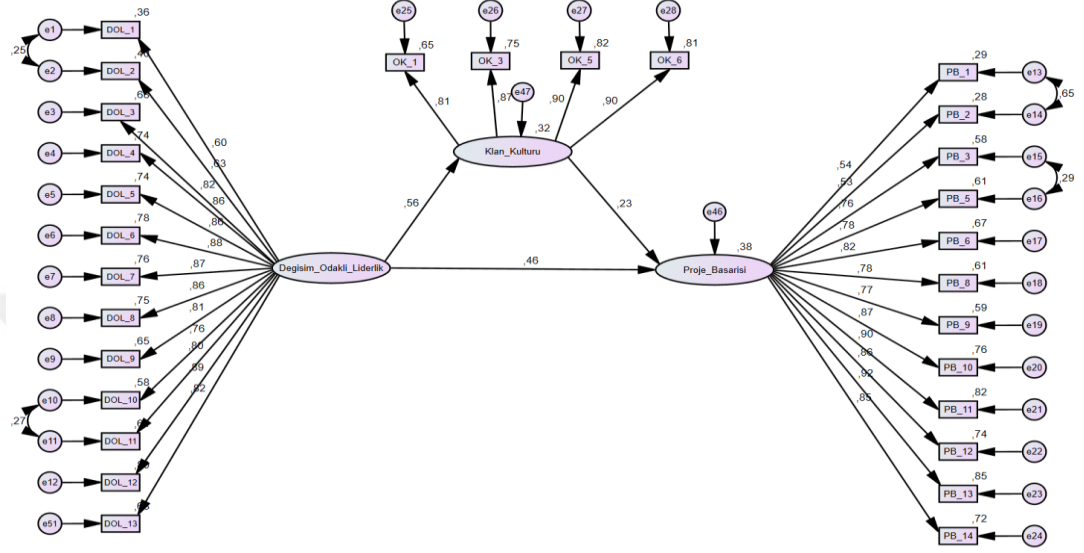
Tablo 3.22: Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Doğrudan Etkisi Ölçüm Sonuçları

Yapısal İlişki	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları (β)	Standart Hata (S.E)	Kritik Oran (C.R)	R^2	P	Yol
PB <--- DOL	0.588	0.38	9.064	0.345	***	c

*** $p < 0,01$

a) *Klan Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi*

Klan kültürünün değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığını ve düzeyini tespit etmek amacıyla geliştirilen hipotez test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.23'te gösterilmiştir.



Şekil 3.10: Klan Kültürü Aracılık Etkisi

Tablo 3.23: Klan Tipi Örgüt Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi Ölçüm Sonuçları

Yapısal İlişkiler	Standartlaştırılmış Regresyon Değeri (β)	Standart Hata (S.E.)	Kritik Oran (C.R.)	P	Yol
KK <--- DOL	0.563	0.052	11.115	***	a
PB <--- KK	0.232	0,032	4.124	***	b
PB <--- DOL	0.588	0.380	9.064	***	c
PB <--- DOL	0.457	0.038	7.149	***	c'
Dolaylı Etki	0.130* (0.066-0.200)				

*** p<0,001

Değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = 0,588$; $p < 0,001$) görülmüştür. Değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasında bulunan bu ilişki klan kültürüne bağlı olarak mı gerçekleşmektedir? Yani değişim odaklı liderlik biçiminin proje başarısı üzerindeki etkisi, klan tipi kültürel özelliklerin hâkim olduğu bir örgüt yapısında mı ortaya çıkmaktadır? Bu sorulara yanıt bulmak için klan kültürünün aracı değişken (dolaylı) etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre;

Değişim odaklı liderlik ile klan kültürü arasındaki ilişkide (a yolu) pozitif bir yol katsayısı ve regresyon katsayısı ($\beta = 0,563$; $p < 0,001$) elde edilmiştir.

Klan kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişkide (b yolu) pozitif bir yol katsayısı ve regresyon katsayısı ($\beta = 0,232$; $p < 0,001$) elde edilmiştir.

Değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide klan tipi örgüt kültürünün dolaylı etkisi 0,130 ve güven aralığının %95 olduğu durumda 0,066-0,200 olarak bulunmuştur. Bu aralığın 0 değerini içermemesi dolayısıyla, dolaylı etkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Bu test sonuçlarına göre, değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki toplam etkisinin %19'u klan kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir. Değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki doğrudan etkisi (c yolu) $\beta = 0,588$ olarak ölçülmüş ve bu ilişkiye aracı değişkenin dahil yapısal modelde (c' yolu) etki gücünde düşüş olduğu $\beta = 0,457$ görülmüştür. Standardize regresyon değerinin bir miktar düşmesi klan kültürünün değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Klan kültürünün, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracı değişken olarak tespit edilen etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı Sobel testi aracılığı ile de test edilmiş olup sonuçlar Tablo: 3.24'te gösterilmektedir.

Tablo: 3.24: Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Klan Tipi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi Sobel Testi Sonucu

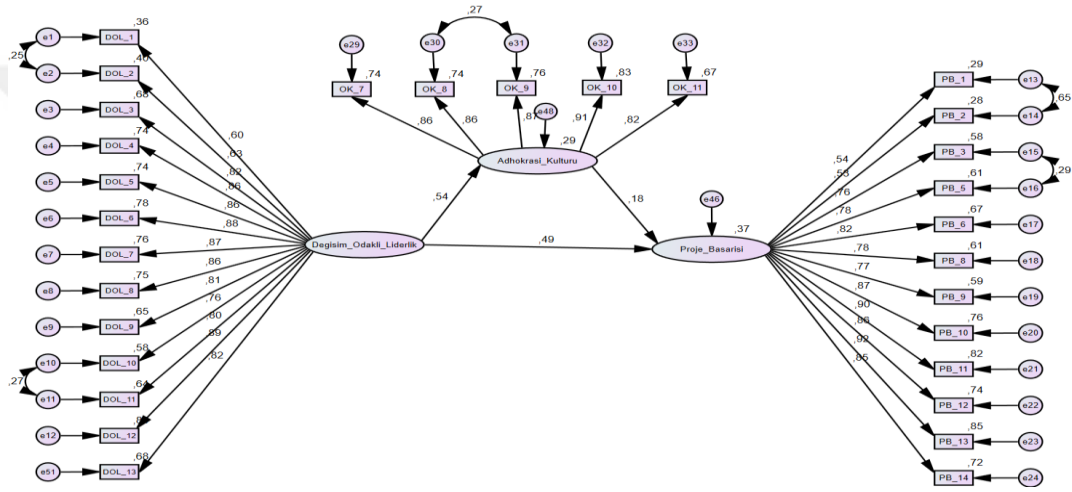
Klan Kültürü	Test İstatistiği (z)	Standart Hata (S.E.)	P*
Sobel Testi	4.036	0.022	0.000

* $p < 0,001$

Sobel testi sonucuna göre değişim odaklı liderliğin proje başarısında etkisinde klan tipi örgüt kültürünün aracılık etkisi istatistiki olarak anlamlı ($p=,000$) bulunmuştur. Yani değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki etkisinin bir kısmı klan kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir.

b) Adhokrasi Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

Adhokrasi kültürünün değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığını ve düzeyini tespit etmek amacıyla geliştirilen hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçları Tablo 3.25'te gösterilmektedir.



Şekil 3.11: Adhokrasi Kültürü Aracılık Etkisi

Tablo 3.25: Adhokrasi Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi Ölçüm Sonuçları

Yapısal İlişkiler	Standartlaştırılmış Regresyon Değeri (β)	Standart Hata (S.E.)	Kritik Oran (C.R.)	P	Yol
AK <--- DOL	0.538	0.056	10.904	***	a
PB <--- AK	0.180	0.028	3.350	***	b
PB <--- DOL	0.588	0.38	9.064	***	c
PB <--- DOL	0.491	0.039	7.542	***	c'
Dolaylı Etki	0.097* (0.041-0.156)				

*** $p<0,001$

Değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasında bulunan ilişkinin adhokrasi kültürüne bağlı olarak mı gerçekleştiği yani değişim odaklı liderlik türünün proje başarısı üzerindeki etkisinin adhokrasi tipi kültürel özelliklerin hâkim olduğu bir örgüt yapısında mı ortaya çıktığını belirlemek amacıyla adhokrasi kültürünün aracılık (dolaylı) etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre;

Değişim odaklı liderlik ile adhokrasi kültürü arasındaki ilişki (a yolu) testi sonuçlarına göre yol katsayısının ve regresyon katsayısının anlamlı olduğu ($\beta = 0,538$; $p < 0,001$) bulunmuştur.

Adhokrasi kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişkide (b yolu) pozitif bir yol katsayısı ve regresyon katsayısı ($\beta = 0,180$; $p < 0,001$) elde edilmiştir.

Değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide adhokrasi tipi örgüt kültürünün dolaylı etkisi 0,097 ve %95 güven aralığında 0,041-0,156 şeklinde bulunmuştur. Bu sayı aralığı 0 değerini içermediğinden dolayı dolaylı etkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlarına göre, değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki toplam etkisinin %16'sı adhokrasi kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir. Değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki doğrudan etkisi (c yolu) $\beta = 0,588$ olarak ölçülmüş ve bu ilişkiye adhokrasi kültürü aracı değişkenin dahil edildiği yapısal modelde (c' yolu) etki gücünde düşüş olduğu ($\beta = 0,491$) görülmüştür. Standardize regresyon değerinde düşüş olması adhokrasi kültürünün değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Adhokrasi kültürünün, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide belirlenen aracılık etkisi Sobel testi aracılığı ile de analiz edilmiş olup sonuçlar Tablo 3.26'da gösterilmektedir.

Tablo: 3.26: Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Etkisinde Adhokrasi Kültürünün Aracı Etkisi Sobel Testi Sonucu

Adhokrasi Kültürü	Test İstatistiği (z)	Standart Hata (S.E.)	P*
Sobel Testi	3.527	0.021	0.000

* $p < 0,001$

Sobel testi sonucuna göre değişim odaklı liderliğin proje başarısında etkisinde adhokrasi tipi örgüt kültürünün aracılık etkisi istatistiki olarak anlamlı ($p=,000$) bulunmuştur. Yani değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki etkisinin bir kısmı adhokrasi kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir.

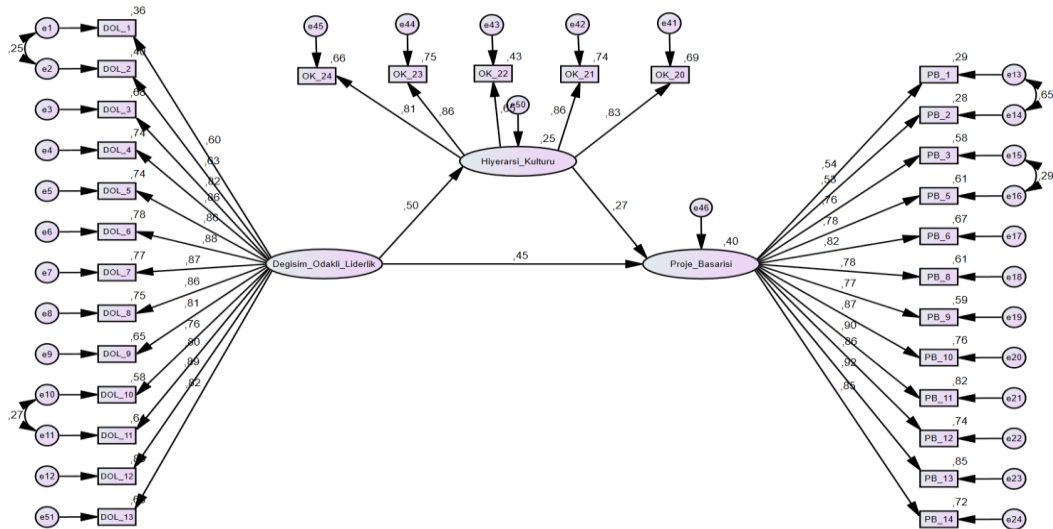
c) Pazar Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

Önceki bölümlerde açıklandığı üzere, (Baron ve Kenny, 1986), aracılık etkisinin belirli koşullarda gerçekleştiğini ve bu koşullardan birinin aracı değişken ile sonuç değişkeni arasında (b yolu) anlamlı bir ilişkinin var olması olduğunu belirtmiştir. YEM test sonuçlarına göre, pazar kültürü ile proje başarısı arasında ($\beta=-0,087$; $p=0,089$) bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla aracılık etkisi için gerekli olan koşullardan biri gerçekleşmediğinden, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide pazar kültürünün bir aracılık etkisinden bahsetmek mümkün değildir.

Sonuç olarak değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide pazar kültürünün aracı etkisi bulunmamaktadır.

d) Hiyerarşi Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

Hiyerarşi kültürünün değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine yönelik geliştirilen hipotez test edilmiş ve sonuçlar Tablo 3.27’de gösterilmiştir.



Şekil 3.12: Hiyerarşi Kültürü Aracılık Etkisi

Tablo 3.27: Hiyerarşi Kültürünün Değişim Odaklı Liderlik ile Proje Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi Ölçüm Sonuçları

Yapısal İlişkiler	Standartlaştırılmış Regresyon Değeri (β)	Standart Hata (S.E.)	Kritik Oran (C.R.)	P	Yol
HK <--- DOL	0.502	0.052	9.856	***	a
PB <--- HK	0.268	0.032	4.892	***	b
PB <--- DOL	0.588	0.38	9.064	***	c
PB <--- DOL	0.453	0.036	7.380	***	c'
Dolaylı Etki	0.135* (0.075-0.205)				

*** p<0,001

Değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasında bulunan ilişkinin hiyerarşi kültürüne bağlı olarak mı gerçekleştiği yani değişim odaklı liderlik türünün proje başarısı üzerindeki etkisinin hiyerarşi tipi kültürel özelliklerin hâkim olduğu bir örgüt yapısında mı ortaya çıktığını belirlemek amacıyla hiyerarşi kültürünün aracı değişken (dolaylı) etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre;

Değişim odaklı liderlik ile hiyerarşi kültürü arasındaki ilişkide (a yolu) yol ve regresyon katsayısı değerlerinin anlamlı olduğu ($\beta = 0,502$; $p < 0,001$) bulunmuştur.

Hiyerarşi kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişkide (b yolu) pozitif bir yol katsayısı ve regresyon katsayısı ($\beta = 0,268$; $p < 0,001$) elde edilmiştir.

Değişim odaklı liderlik ile hiyerarşi tipi örgüt kültürü arasındaki dolaylı etki 0,135 ve %95 güven aralığında 0,075-0,205 şeklinde bulunmuş ve bu aralığı gösteren değerler 0 değerini içermediğinden, dolaylı etki istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlarına göre, değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki toplam etkisinin %23'ü hiyerarşi kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir. Değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki doğrudan etkisi (c yolu) $\beta = 0,588$ olarak ölçülmüş ve bu ilişkiye hiyerarşi kültürü aracı değişkenin dahil edildiği yapısal modelde (c' yolu) etki gücünde düşüş olduğu ($\beta = 0,453$) görülmüştür. Standardize regresyon değerinde

düşüş olması hiyerarşi kültürünün değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Hiyerarşi kültürünün, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide tespit edilen aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı Sobel testi aracılığı ile de analiz edilmiş olup sonuçlar Tablo: 3.28’de gösterilmektedir.

Tablo: 3.28: Değişim Odaklı Liderliğin Proje Başarısına Etkisinde Hiyerarşi Kültürünün Aracı Etkisi Sobel Testi Sonucu

Hiyerarşi Kültürü	Test İstatistiği (z)	Standart Hata (S.E.)	P*
Sobel Testi	5.230	0.019	0.000

* $p < 0,001$

Sobel testi sonucuna göre değişim odaklı liderliğin proje başarısında etkisinde hiyerarşi tipi örgüt kültürünün aracılık etkisi istatistiki olarak anlamlı ($p=,000$) bulunmuştur. Yani değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki etkisinin bir kısmı hiyerarşi kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir.

e) Aracılık Etkisi Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasında bulunan ilişkinin klan, adhokrasi, pazar veya hiyerarşi türü örgüt kültürlerine bağlı olarak mı gerçekleştiği yani değişim odaklı liderlik türünün proje başarısı üzerindeki etkisinin klan, adhokrasi, pazar veya hiyerarşi tipi kültürel özelliklerin hâkim olduğu bir örgüt yapılarında mı ortaya çıktığını belirlemek amacıyla aracı değişken (dolaylı) etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide aracılık durumları test edilmiştir. Aracılık etkisi, (Baron ve Kenny, 1986)’nin yaklaşımı doğrultusunda Yapısal Eşitlik Modellemesi Bootstrap yöntemiyle yapılmıştır. Aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ayrıca Sobel testi yöntemiyle de incelenmiştir. Aracılık etkisine ilişkin toplu sonuçlar Tablo 3.29’da gösterilmektedir.

Tablo 3.29: Araştırma Aracı Etki Analiz Sonuçları

Aracı Etkiler	Standartlaştırılmış Dolaylı Etki	Bootstrap Alt-Üst %95 Güven Aralığı (GA)	Hipotezler	Hipotez Sonuçları
PB <--- KK <--- DOL	0.130	(0.066-0.200)	H4	Kabul
PB <--- AK <--- DOL	0.097	(0.041-0.156)	H5	Kabul
PB <--- PK <--- DOL	-	-	H6	Ret
PB <--- HK <--- DOL	0.135	(0.075-0.205)	H7	Kabul

Aracılık testi Bootstrap sonuçlarına göre, değişim odaklı liderliğin klan kültürü aracılığı ile proje başarısına dolaylı etkisi anlamlıdır ($\beta = 0,457$ ve %95 GA [0.130-*(0.066-0.200)]). Değişim odaklı liderliğin adhokrasi kültürü aracılığı ile proje başarısına dolaylı etkisi anlamlıdır ($\beta = 0,491$ ve %95 GA [0.097* (0.41-0.156)]). Değişim odaklı liderliğin hiyerarşi kültürü aracılığı ile proje başarısına dolaylı etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,453$ ve %95 GA [0.135* (0.075-0.205)]).

Klan, adhokrasi ve hiyerarşi türü örgüt kültürlerinin, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide belirlenmiş olan aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Sobel testi ile de doğrulanmıştır. Buna göre bu araştırma kapsamındaki H4, H5 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir.

Önceki bölümde açıklandığı üzere, doğrudan ilişki hipotez testi sonuçlarına göre, pazar kültürü ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla aracılık etkisi için gerekli olan koşullardan biri gerçekleşmediğinden, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide pazar kültürünün bir aracılık etkisinden bahsetmek mümkün değildir. Buna göre, H3_c hipotezi ile birlikte H6 hipotezi de reddedilmiştir.

Değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasında bulunan ilişkinin klan, adhokrasi, pazar veya hiyerarşi kültürüne bağlı olarak mı gerçekleştiği yani değişim odaklı liderlik türünün proje başarısı üzerindeki etkisinin bu örgüt kültürlerinin ve bunlara özgü kültürel özelliklerin hâkim olduğu bir örgüt yapılarında mı ortaya çıktığını

belirlemek amacıyla klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin her birinin aracı değişken (dolaylı) etkisinin incelendiği bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0,588$), ayrı ayrı ele alındığında, %27'sinin hiyerarşi kültürünün, %23'ünün klan kültürünün ve %18'inin de adhokrasi kültürünün aracılığıyla gerçekleştiğini göstermiştir. Bu aracı değişkenlerin her biri yapısal modele dahil edildiğinde değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki doğrudan etkisinde düşüş olduğu görülmektedir. Standardize regresyon değerinde yani etki oranında düşüşün gerçekleşmiş olması klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerinin her birinin değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Yani değişim odaklı liderliğin proje başarısına olan etkisi kısmen bu örgüt kültürlerinin biri üzerinden gerçekleşmektedir. Dolaylı etkilerine bakıldığında, sırasıyla hiyerarşi kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürünün bu ilişkiye kısmen aracılık ettiği; pazar kültürünün ise proje başarısı üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ve klan kültürü aracılık etkisinin en fazla olduğu kültür türleri iken, adhokrasi kültürünün ise aracılık etkisinin en az olduğu kültür olduğu görülmektedir.

Hofstede'nin ülkelere göre yaptığı kültürel değerler araştırmasında Türkiye; güç mesafesi yüksek, toplulukçu belirsizlikten kaçınan özelliklerine sahip ülkeler arasında yer almıştır (D. Aydın ve Uçman, 2019; Erkenekli, 2011; Öncül, Deniz ve İnce, 2016). Müller ve diğerleri (2009)'de kültürel farklılıkların proje ekip üyelerinin karar verme biçimlerini etkileyip etkilemediğini araştırmış ve ulusal kültürün kişilerin karakterlerini şekillendirdiğini bunun da proje ekiplerinin karar verme biçimlerini etkileyerek farklılıklara yol açtığını belirlemiştir. Buna göre, proje başarısı ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen benzer çalışmaların sonuçlarından farklı olarak, araştırmaya katılanların hiyerarşi kültürünü ve klan kültürünü proje başarısı ile daha fazla ilişkilendirmesinde ulusal kültürün bir etkisinin olabileceği değerlendirilebilir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Proje yönetimi, günümüzde örgütlerin ulusal ve uluslararası pazar ve çevrelerde yaşanan yüksek rekabette varlığını sürdürebilmek ve hızlı değişimlere tepki verebilmek amacıyla yaygın bir şekilde yararlandıkları, stratejik düzeyde önemi olan araç ve tekniklerden biridir. Karmaşık ve kısmen benzersiz görevlerin yerine getirilmesinde yönetsel esneklik sağlayan; örgütsel kaynak ve yeteneklerin harekete geçirilmesine imkân veren projeler de endüstriler arasında ekonomik faaliyetleri organize etmenin giderek daha önemli bir biçimi haline gelmiş unsurlardır. Ancak önemine, yararlanma düzeyinin artmasına, konu ile ilgili birçok araştırma yapılmasına, yöntem ve teknikler geliştirilmesine rağmen, proje başarı oranlarının ne yazık ki istenilen oranda olmadığı hatta bazı sektörlerde oldukça zayıf olduğu görülmektedir. Bu çalışma teorik açıdan ve uygulama açısından günümüzün önemli kavramlarından bir olan ‘proje yönetimi’ ile projelerin başarısını etkileyen ve belirleyen faktörlere yönelik bilimsel araştırmaların önemini korumasından hareketle ortaya çıkmış ve uygulanmıştır.

Proje liderinin ya da yöneticisinin sergilediği liderlik türü ve örgütte benimsenmiş, hâkim olan kültür projelerin başarıya ulaşmasını etkileyen temel etkenler olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla bu kavramların birbiriyle ve proje başarısıyla olan ilişkisi literatürden hareketle oluşturulan bir yapı üzerinden Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemiyle incelenmiştir.

Değişim odaklı liderlik tarzının proje sonuçlarına etkisinde örgüt kültürünün bir aracılık etkisi olup olmadığını incelediğimiz bu çalışmada proje yönetimi, proje başarısını belirleyen kriterler, liderlik ve örgüt kültürü kavramları, bu kavramlara yönelik literatürde geliştirilmiş olan kuram ve modeller ile ilgili literatür bilgisi verilmiştir. Ayrıca bu kavramların birbiriyle ilişkisini inceleyen bilimsel çalışmalara ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Birincil kaynaklardan ilgili konular hakkında elde edilen bilgiler ve yapılmış olan ampirik araştırmaların sonuçları dikkate alınarak, bu çalışmanın araştırma modeli oluşturulmuş ve model doğrultusunda, nicel araştırma yöntemiyle sınanacak hipotezler belirlenmiştir. Her bir kavrama ait literatürde geniş kabul gören, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanarak araştırma anketi tasarlanmış ve evreni temsil eden örnekleme uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek oluşturulan yapısal model test edilmiş ve uygun olduğu görülmüştür.

Yapısal modelin analiz sonuçlarına ve aracılık testi sonuçlarına göre sınanan hipotezlerin kanıtlanma durumu değerlendirilmiştir. Hipotezlerin desteklenme durumları, analiz kapsamında standartlaştırılmış regresyon değerleri (β), kritik oran (C.R.), regresyon (çoklu belirlilik) katsayısı (R^2) ve anlamlılık değerleri (P) incelenerek belirlenmiştir.

Yapılan bu araştırmada, literatürdeki çalışmalarla benzer şekilde, değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre, bir proje liderinin değişim odaklı bir liderlik biçimi sergilemesi projenin olası başarısını büyük oranda artırabilecektir.

Araştırma kapsamında, değişim odaklı liderlik türü ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri arasındaki ilişki de analiz edilmiş ve aralarında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Değişim odaklı liderliğin en fazla klan ve adhokrasi kültürleri ile en az ise hiyerarşi kültürü ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla uygulamada proje başarısı açısından ve farklı örgüt kültürleri ile ilişkilerin düzenlenmesi açısından değişim odaklı liderliğin tercih edilebilecek bir liderlik biçimi olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında test edilen, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi türü örgüt kültürleri ile proje başarısı arasındaki ilişki analizinde, hiyerarşi kültürünün ve klan kültürünün proje başarısı ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak hiyerarşi kültürünün proje başarısı ile olan ilişki düzeyinin klan kültürüne göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu araştırmada, literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarından farklı olarak, hiyerarşi kültürü proje başarısı ile en yüksek düzeyde ilişkili olan örgüt kültürü olarak tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürünün de proje başarısıyla ilişkili olduğu bulunmuş ancak bu ilişkinin ters yönlü yani negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Pazar kültürünün ise proje başarısı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında değişim odaklı liderlik ile proje başarısı arasında bulunan ilişkinin klan, adhokrasi, pazar veya hiyerarşi türü kültürlerine bağlı olarak mı gerçekleştiğini belirlemek amacıyla, aracı değişken (dolaylı) etkilerinin olup olmadığı Yapısal Eşitlik Modellemesi Bootstrap ve Sobel yöntemleriyle incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, değişim odaklı liderliğin proje başarısı üzerindeki toplam etkisinin bir kısmının örgüt kültürü aracılığı ile gerçekleştiğini göstermiştir. Dolaylı etkilerine ayrı

ayrı bakıldığında, dolaylı etki düzeyine göre sırasıyla, hiyerarşi kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürünün bu ilişkiye aracılık ettiği; pazar kültürünün ise proje başarısı üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ve klan kültürü aracılık etkisinin en fazla olduğu kültür türleri iken, adhokrasi kültürünün ise aracılık etkisinin en az olduğu kültür olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların hiyerarşi kültürünü ve klan kültürünü proje başarısı ile daha fazla ilişkilendirmesi anlaşılabilmektedir. Zira belirlenmiş bir zaman ve bütçe kapsamında proje amaçlarına ulaşabilmek açısından değerlendirildiğinde, emir komuta düzeninde, tanımlı ilke, kural ve yöntemlerin uygulandığı bir ortam başarı ve verimliliğin artırmasını sağlayabilecektir. Benzer şekilde yapıya ve projeye bağlılığın ve sadakatin yüksek olduğu; geleneklerin önemli olarak görüldüğü; üyeler arasında üstün uyum ve işbirliğinin, güçlü moral ve motivasyonun bulunduğu; ekip çalışmasına, katılıma ve fikir birliğine önem verildiği; samimi aileye benzer klan tipi kültürün hakim olduğu bir çalışma ortamında da proje amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığı daha fazla olabilecektir.

Proje başarısının derecesini artırmak için hiyerarşi ve klan tipi örgüt kültürlerinin tercih edilebileceğini; adhokrasi türü örgüt kültürünün proje başarısını olumsuz olarak etkilediğini ve pazar türü örgüt kültürünün ise proje başarısına doğrudan bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür.

Dönüşümcü tarza sahip bir proje lideri, projenin önemini, beklentileri, amaç ve hedeflerini açıklar ve ekip üyelerinin her birine ilgi gösterir ve koçluk yapar. Proje ekip üyelerine ilham vererek onları motive eder ve proje hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak başarıyı teşvik eder. Uygun bir kültür ortamında proje liderinin dönüşümcü bir liderlik yaklaşımıyla ekibi ve projeyi yönetmesi projenin başarıyla gerçekleşmesini sağlayabilecektir.

Son olarak, proje başarısına ve ilgili faktörlere yönelik devam eden çalışmalarla ilgili aşağıdaki hususlar önerilmektedir.

Yapılan çalışmalar liderlik biçiminin proje başarısına doğrudan ya da dolaylı biçimde etki eden önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Değişim odaklı liderliğin proje başarısına etkisini gösteren literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Farklı liderlik tarzlarının proje başarısını ne ölçüde ve hangi yönde etkilediğine dair araştırmalar literatürün zenginleşmesine katkı sağlayacaktır.

Bir örgütte benimsenmiş olan kültür ve iklim de örgütün genel performansına ve proje başarısına doğrudan ya da dolaylı olarak etki etmektedir. Bu etkiyi ölçen çeşitli araştırmalar bulunmasına rağmen farklı kültürel yapı ve unsurların proje performansına yönelik etkilerini ortaya koyan çalışmaların geliştirilmesi önerilmektedir.

Bu araştırma ülkemiz sınırları içinde tamamlanmış olan projelere katılım gösteren kişilerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Ancak farklı ulusal kültürlerin projede görev alan kişilere ve dolayısıyla proje sonuçlarına etki ettiğine yönelik araştırmalar bulunmasına rağmen yeterli düzeyde değildir. Bu sebeple farklı ülke ve ulusların kültürel yapıları ile bu yapılarda şekillenen liderlik biçimlerinin proje sonuçlarına doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyen araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Proje performansına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Liderlik ve kültür de örgütsel performansa ve proje performansına etki eden iki önemli faktördür. Bu iki önemli faktörün proje performansına etkilerine yönelik belirli sektörler özelinde çalışmalar yapılması, sektörlerle has sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olacak; uygulayıcılar açısından da önemli sonuçlar doğuracaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* içinde (C. 58, ss. 217–226). doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.995
- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5–31.
- Aga, Deribe Assefa. (2016). Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517–525. doi:10.1016/j.procs.2016.09.190
- Aga, Deribe Assefe, Noorderhaven, N. ve Vallejo, B. (2016). Transformational Leadership and Project Success: The Mediating Role of Team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. doi:10.1016/j.ijproman.2016.02.012
- Ahmed, R. (2016). Top Management Support and Project Performance: An Empirical Study of Public Sector Projects. *2016 International Annual Conference of the American Society for Engineering Management, ASEM 2016*, (November 2016). doi:10.2139/ssrn.3044377
- Albayrak, B. (2009). *Proje Yönetimi ve Analizi* (1. Baskı.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aldemir, H. Ö. (2018). Türkiye’deki Charter/Tarifesiz Havayollarının Rekabet Yaklaşımının Miles ve Snow’un Rekabet Tipolojisine Göre İncelenmesi. *Journal of Transportation and Logistics*, 3(2), 53–62. doi:10.26650/jtl.2018.03.02.01
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K. ve Aris, N. M. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61–69. doi:10.1016/j.sbspro.2014.10.041
- Anjani, R. F., Raharjo, T., Hardian, B. ve Suhanto, A. (2021). Measuring The Relationship between Organizational Culture and Project Success: A Survey of Agile Software Development Teams. *2021 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems, ICACSYS 2021* içinde .

IEEE. doi:10.1109/ICACIS53237.2021.9631363

- Ariza Aguilera, D. A. (2018). Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: A Constructivist Approach. *Revista CES Psicología*, 11(1), 118–133. doi:10.21615/cesp.11.1.9
- Aydın, B. (2018). The Role of Organizational Culture on Leadership Styles. *MANAS Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267–280.
- Aydın, D. ve Uçman, P. (2019). Türk Toplumunun Çalışma Yaşamı Karakteristiklerinin Hofstede’nin Boyutları Çerçevesinde İncelenmesi. *Management and Political Sciences Review*, 2(2), 131–151.
- Bagga, S. K., Gera, S. ve Haque, S. N. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture: Transformational Leadership and Change Management in Virtual Teams. *Asia Pacific Management Review*, (xxxx). doi:10.1016/j.apmr.2022.07.003
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14). doi:10.18493/kmusekad.28456
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151–176. doi:10.2307/2322078
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. doi:10.18493/kmusekad.70536
- Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–486. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1177/1350506818764762

- Barut, Y. ve Onay, M. (2018). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 181–193.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. doi:10.1152/ajpregu.1984.247.3.r405
- Belassi, W. (2013). The Impact of Organizational Culture on the Success of New Product Development Projects: A Theoretical Framework of the Missing Link. *Journal of International Management Studies*, 8(2), 124–133. http://libaccess.mcmaster.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/1459224764?accountid=12347%5Cnhttp://sfx.scholarsportal.info/mcmaster?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&title=The+I adresinden erişildi.
- Belassi, W. ve Tukel, O. I. (1996). A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151.
- Bilir, C. ve Baş, Ş. (2022). Proje Başarısı, Proje Başarısında Liderlik Tipleri ve Örgüt Kültürünün Önemi. T. Özsoy, K. Sezgili, H. B. Yavuz ve M. Hafızoğlu (Ed.), *Proje Yönetimi Disiplinlerarası Bir Bakış* içinde (1.Baskı., ss. 98–135). İstanbul: Hiperyayın.
- Bilir, C. ve Yafez, E. (2021). Project Success/Failure Rates in Turkey. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(4), 24–40. doi:10.12821/ijispm090402
- Block, L. (2003). The Leadership-culture Connection: An Exploratory Investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318–334. doi:10.1108/01437730310494293
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi* (6. Baskı.). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.

- Bülbül, T., Güvendir, M. A., Tunç, B. ve Özdem, G. (2015). Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (29), 121–141.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework* (Third Edit.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Collyer, M. (2000). Communication – The Route to Successful Change Management: Lessons from The Guinness Integrated Business Programme. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(5), 222–227. doi:10.1108/13598540010350556
- Cooke-Davies, T. (2002). The “Real” Success Factors on Projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. doi:10.1016/S0263-7863(01)00067-9
- Demir, İ. B., Uğurluoğlu, Ö. ve Ürek, D. (2017). Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Literatür İncelemesi. *Journal of Strategic Research in Social Science (JoSReSS)*, 3(2).
- Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World? *Advanced in Global Leadership*, 3, 205–227. doi:10.1016/S1535-1203(02)03011-3
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. doi:10.1287/orsc.6.2.204
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. ve Humphrey, S. (2018). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 2011(64), 7–52. doi:10.1109/CVPR.2018.00267

- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R. ve Steele, C. (2013). “Flexibility” As The Rationale for Organizational Change: A Discourse Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83–97. doi:10.1108/09534811311307923
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198–213. doi:10.17755/esosder.56484
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erkenekli, M. (2011). Hofstede’nin Kültürel Değerler Modeline Göre Türkiye ile ABD’nin Karşılaştırılması. *KHO Bilim Dergisi*, 21(2), 1–29.
- Ertürk, M. (2013). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (9. Baskı.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Fey, C. F. ve Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. doi:10.1287/orsc.14.6.686.24868
- Flemming, P. L. ve Flemming, B. E. (2017a). The Link between Transformational Leadership Traits and Corporate Culture Types: The Prerequisites for Sustainable Performance in Public and Private Sectors Organizations. *Business and Management Studies*, 3(1), 55–70. doi:10.1108/01437739810234341
- Flemming, P. L. ve Flemming, B. E. (2017b). The Link between Transformational Leadership Traits and Corporate Culture Types: The Prerequisites for Sustainable Performance in Public and Private Sectors Organizations. *Business and Management Studies*, 3(3), 55. doi:10.11114/bms.v3i1.2255
- French, J. R. P. J. ve Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. *Studies in Social Power* içinde (C. 110, ss. 196–204). doi:10.1007/BF00228551
- George, D. ve Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (Fifteenth.). Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı.). Ankara: Nobel Yayın

Dağıtım.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.

Hennessey, L. C. (1998). “Reinventing” Government : Does Leadership Make the Difference? *Public Administration Review*, 58(6), 522–532.

House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10. doi:10.1016/S1090-9516(01)00069-4

Ingosi, J. M. ve Juma, D. (2020). Influence of Organizational Culture on Project Performance: A Case of Non Governmental Organizations in Nairobi County, Kenya. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 7(4), 262–281.

Iriarte, C. ve Bayona, S. (2020). It Projects Success Factors: A Literature Review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 49–78. doi:10.12821/ijispm080203

Ives, M. (2005). Identifying The Contextual Elements of Project Management within Organizations. *Project Management Journal*, 36(1), 37–50.

Jetu, F. T. ve Riedl, R. (2013). Cultural Values Influencing Project Team Duccess: An Empirical Investigation in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 425–456. doi:10.1108/IJMPB-11-2011-0072

Jitpaiboon, T., Smith, S. M. ve Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*, 50(3), 271–287. doi:10.1177/8756972819833545

Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (Eight Edit.). Essex: Printice Hall.

Johnson, J. (2021). *Standish Predictions for 2021*.

- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jugdev, K. ve Müller, R. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31. <http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=4032568> adresinden erişildi.
- Kandelousi, N. S., Ooi, J. ve Abdollahi, A. (2011). Key Success Factors for Managing Projects. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 59(11), 1826–1830.
- Karaca, M. (2022). Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(3), 123–144.
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. doi:10.1037/0021-9010.91.1.202
- Kerzner, H. (2009). *Project Management A System Approach To Planning, Scheduling and Control* (Tenth Edit.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khan, S. U. R., Long, C. S. ve Iqbal, M. J. S. (2014). Top Management Support, a Potential Moderator between Project Leadership and Project Success: A Theoretical Framework. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 11(8), 1373–1376. doi:10.19026/rjaset.8.1109
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. doi:10.1007/s11115-013-0225-z
- Kim Jean Lee, S. ve Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359. doi:10.1108/02683940410537927

- Kızıloğlu, M. ve Kök, B. S. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) / Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 4(11), 141–159. www.journal.uta45jakarta.ac.id adresinden erişildi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Lewis, D. (1998). How Useful A Concept is Organizational Culture? *Strategic Change*, 7(5), 251–260. doi:10.1002/(sici)1099-1697(199808)7:5<251::aid-jsc383>3.3.co;2-s
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transactional and Transformational Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900272> adresinden erişildi.
- Lundin, R. A. ve Söderholm, A. (1995). A Theory of The Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. doi:10.1016/0956-5221(95)00036-U
- Manning, S. ve Sydow, J. (2011). Projects, Paths, and Practices: Sustaining and Leveraging Project-based Relationships. *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1369–1402. doi:10.1093/icc/dtr009
- Marzagao, D. S. L. ve Carvalho, M. M. (2016). Critical Success Factors for Six Sigma Projects. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1505–1518. doi:10.1016/j.ijproman.2016.08.005
- Maximini, D. (2018). Organizational Culture Models. *The Scrum Culture* içinde (ss. 187–203). doi:10.1007/978-3-319-73842-0_18
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (2. Baskı.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morrison, J. M., Brown, C. J. ve Smit, E. V. D. M. (2008). The Impact of Organizational Culture on Project Management in Matrix Organizations. *South African Journal of Business Management*, 39(4), 27–36. doi:10.4102/sajbm.v39i4.569

- Müller, R. (2010). Leadership Competences in Projects. *Advanced Project Management* içinde (C. 2, ss. 221–238).
- Müller, R., Geraldi, J. G. ve Turner, J. R. (2012a). Linking Complexity and leadership competences of project managers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77–90. <http://discovery.ucl.ac.uk/1312093/> adresinden erişildi.
- Müller, R., Geraldi, J. ve Turner, J. R. (2012b). Relationships between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77–90. doi:10.1109/TEM.2011.2114350
- Müller, R. ve Jugdev, K. (2012). Critical Success Factors in Projects: Pinto, Slevin, and Prescott – The Elucidation of Project Success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. doi:10.1108/17538371211269040
- Müller, R., Spang, K. ve Ozcan, S. (2009). Cultural Differences in Decision Making in Project Teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 70–93. doi:10.1108/17538370910930527
- Muller, R. ve Turner, J. R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal* içinde (C. 25, ss. 298–309). doi:10.1016/j.emj.2007.06.003
- Müller, R. ve Turner, J. R. (2007). Matching The Project Manager's Leadership Style to Project Type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. doi:10.1016/j.ijproman.2006.04.003
- Müller, R. ve Turner, J. R. (2010a). Attitudes and Leadership Competences for Project Success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307–329. doi:10.1108/17465261011079730
- Müller, R. ve Turner, R. (2010b). Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. doi:10.1016/j.ijproman.2009.09.003
- Murthy, N. (2007). *Management Principles and Practice*. New Delhi: Excel Books.

- Naeem, S. ve Khanzada, B. (2017). Impact of Transformational Leadership in Attainment of Project Success: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 8(9), 168–177. www.ijbssnet.com adresinden erişildi.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. doi:10.1080/09585190050075114
- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi / Journal of Academic Approaches*, 7(1), 255–269.
- Özşahin, M. (2019). Re-Assessment of Leadership Behavior Taxonomy Constructs: Construct Validation Analysis. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 9–32. doi:10.35408/comuybd.495869
- Pacagnella, A. C., da Silva, S. L., Pacífico, O., de Arruda Ignacio, P. S. ve da Silva, A. L. (2019). Critical Success Factors for Project Manufacturing Environments. *Project Management Journal*, 50(2), 243–258. doi:10.1177/8756972819827670
- Pinto, J. K. ve Slevin, D. P. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. doi:10.1109/TEM.1987.6498856
- Pinto, J. K. ve Slevin, D. P. (1988). Project Success : Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67–72. <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00100879500&iss=1> adresinden erişildi.
- Pinto, J. K. ve Slevin, D. P. (1989). Critical Success Factors in R&D Projects. *Research Technology Management*, 32(1), 31–35. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-61605-2#about> adresinden

erişildi.

- Pinto, J. K. ve Slevin, D. P. (2008). Critical Success Factors in Effective Project Implementation. *Balancing Strategy and Tactics in Project Application & Strategy and Tactics in a Process Model of Project Implementation* içinde (ss. 167–189). doi:10.1002/9780470172353.ch20
- Ponnu, A. L. D. ve Hassan, Z. (2015). The Influences of Organizational Culture on Performance Management. *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(2), 128–137. doi:10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/128.137
- Prabhakar, G. P. (2008). What is Project Success : A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3, 3–10.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu. (2013). Proje Yönetim Mesleği Derneği.
- Renzi, T. M. (2020). The Effect of Leadership Styles on Project Implementation. *Open Journal of Leadership*, 09(04), 198–213. doi:10.4236/ojl.2020.94012
- Riaz, U., Shrafat, M., Sair, A. ve Malik, M. E. (2014). Effect of Organizational Culture and Top Management Support on ERP Implementation. *Science International*, 26(3), 1361–1369. <http://sci-int.com/> adresinden erişildi.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Saeed, M. A., Jiao, Y., Zahid, M. M., Tabassum, H. ve Nauman, S. (2020). Organizational Flexibility and Project Portfolio Performance: The Roles of Innovation, Absorptive Capacity and Environmental Dynamism. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 600–624. doi:10.1108/IJMPB-02-2020-0058
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, A.-G. T. G. M. (2023a). *Teknoloji Geliştirme Bölgeleri*. <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501> adresinden erişildi.

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, A.-G. T. G. M. (2023b). *Ar- Ge Merkezleri*.
<https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler> adresinden erişildi.
- Sarwar, A., Imran, M. K., Anjum, Z. U. Z. ve Zahid, U. (2020). How Innovative Climate Leads to Project Success: The Moderating Role of Gender and Work Culture. *Innovation and Management Review*, 17(4), 413–430. doi:10.1108/INMR-08-2019-0096
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. ve Cha, S. E. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1020
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. doi:10.1115/JRC2017-2247
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Edit.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shao, J., Muller, R. ve Turner, J. R. (2010). The Program Manager's Leadership Competence and Program Success: A Qualitative Study. *Proceedings of the PMI Research and Education Conference, July, 12-1(July)*, 1–30.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. ve Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. doi:10.1016/S0024-6301(01)00097-8
- Shenhar, A. J. ve Wideman, R. (2020). Optimizing Success By Matching Management Style to Project Type. *AEW Services*, IX(XI), 1–21. <http://maxwideman.com/papers/success/success.pdf%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Optimizing+Success+by+matching+Management+Style+to+Project+Type#0> adresinden erişildi.
- Shurbagi, A. M. A. ve Zahari, I. Bin. (2013). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya. *International Journal of Business Administration*, 4(4). doi:10.5430/ijba.v4n4p26
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2019). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Slevin, D. P. ve Pinto, J. K. (1986). The Project Implementation Profile: New Tool For Project Managers. *Project Management journal*, 17(4), 57–70.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics. Contemporary Psychology: A Journal of Reviews* (Sixth Edi., C. 28). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Tojari, F., Heris, M. S. ve Zarei, A. (2011). Structural Equation Modeling Analysis of Effects of Leadership Styles and Organizational Culture on Effectiveness in Sport Organizations. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8634–8641.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98. doi:10.1186/1472-6963-11-98
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R. ve Wu, J. B. (2006). Unpacking The Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. *Leadership Quarterly*, 17(2), 113–137. doi:10.1016/j.leaqua.2005.12.001
- Turner, J. R. ve Muller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as A Success Factor on Projects:A literature Review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.
- Turner, J. R. ve Müller, R. (2006). Project Success Criteria and Project Success By Type of Project. *Proceedings of the 2006 IPMA Conference içinde* (C. 2, ss. 1–7). Shanghai.
- Turner, J. R., Müller, R. ve Dulewicz, V. (2009). Leadership Styles of Project and Functional Managers Compared. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), 198–216. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17538370910949266> adresinden erişildi.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59–72. doi:10.17123/atad.35272
- Tyssen, A. K., Wald, A. ve Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of*

Leadership and Organizational Studies, 21(4), 376–393.
doi:10.1177/1548051813502086

Whitley, R. (2006). Project-Based Firms: New Organizational Form or Variations on a Theme? *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77–99.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Yönetim*, 15(47), 53–76.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74–85.

Yazici, H. J. (2007). Role of Organizational Culture on Project Success. *Lutgert School of Business, Florida Gulf Coast University, Fort Myers, FL içinde* (C. 33965, ss. 590–7335).

Yazici, H. J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33.
doi:10.1002/pmj

Yazici, H. J. (2010). Role of project maturity and organizational culture on project success. *2010 PMI Research & Education Conference*.
ftp://ftp.ags.com/downloads/PMIC/pdfs/PPS03.pdf adresinden erişildi.

Yazici, H. J. (2011). Significance of Organizational Culture in Perceived Project and Business Performance. *EMJ - Engineering Management Journal*, 23(2), 20–29.
doi:10.1080/10429247.2011.11431892

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Young, R. ve Jordan, E. (2008). Top Management Support: Mantra or Necessity? *International Journal of Project Management*, 26(7), 713–725.
doi:10.1016/j.ijproman.2008.06.001

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations* (Eight Edit.). Pearson.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

doi:10.5465/amp.2012.0088

Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. doi:10.1177/107179190200900102

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S. ve Müceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-national Companies in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* içinde (C. 24, ss. 1460–1474). doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.032

Zwikael, O. (2008). Top Management Involvement in Project Management: Exclusive Support Practices for Different Project Scenarios. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 387–403. doi:10.1108/17538370810883837

EKLER

Ek - 1. Anket Formu

Değişim Odaklı Liderlik Davranışının Proje Başarısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

1. Bölüm

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Vereceğiniz bilgiler "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" kapsamında güvence altında tutulacak olup, sadece araştırma kapsamında kullanılacaktır.

1. Cinsiyetiniz

- Erkek
- Kadın

2. Yaşınız

- 18 yaş altı
- 18-23 arası
- 24-29 arası
- 30-35 arası
- 36-41 arası
- 42 yaş ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim veya Ortaöğretim
- Üniversite (Lisans)
- Yüksek Lisans
- Doktora

4. İş Hayatında Toplam Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az
- 1-5 yıl arası
- 6-10 yıl arası
- 10-15 yıl arası
- 15 yıl ve üzeri

5. Çalıştığınız Kurumun Faaliyet Alanı

- Üniversite
- Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Teknopark / Teknokent)
- TÜBİTAK
- Kamu Kurumu (Bakanlık, Belediye vb.)
- Özel Sektör
- Sivil Toplum Kuruluşu (STK)
- Diğer.....

2. Bölüm

En Son Yer Aldığınız Projeye İlişkin Bilgiler

Bu bölümde en son yer aldığınız kamu, özel sektör, STK, Akademi vb. projeleri içinde tamamlanmış olan projeye ilişkin bilgileri belirtiniz.

Tamamlanmış olan bir projede yer almamış iseniz lütfen anketi sonlandırınız!

6. Projedeki Göreviniz

- Proje Yöneticisi / Yürütücüsü
- Araştırmacı
- Proje Ekip Üyesi
- Diğer.....

7. (Fon Sağlayan Kuruluş Açısından) Projenin Kapsamı

- Özel Sektör Projesi
- Üniversite - Sanayi İşbirliği (ÜSİ) Projesi
- TÜBİTAK Projesi
- Avrupa Birliği (AB) Projesi
- Üniversite/ler Tarafından Desteklenen Bilimsel Araştırma Projesi (BAP)
- Bakanlıklar Tarafından Desteklenen Proje
- Kalkınma Ajansı Projesi
- Diğer...

3. Bölüm

Proje Lideri / Yöneticisi

Bu bölümde en son yer aldığınız, tamamlanmış olan projenizin liderinin/yöneticisinin özelliklerini dikkate alarak uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Cevaplandırma işlemini en soldan en sağa doğru "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında olan seçeneklerden birini işaretleyerek değerlendiriniz. Okuduğunuz ifadeye, kesinlikle katılmıyorsanız 1. seçeneği, katılmıyorsanız 2. seçeneği, kararsızsanız 3. seçeneği, katılıyorsanız 4. seçeneği, kesinlikle katılıyorsanız 5. seçeneği işaretleyiniz.

Cevaplama işlemini cep telefonunuzdan yapmanız halinde, ekranı yatay konumda tutmanız önerilir.

Yer aldığım proje liderim / yöneticim		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık / Genellikle	Daima / Her zaman
1	Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.					
2	Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.					
3	İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.					
4	Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.					
5	İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.					
6	Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.					
7	Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.					
8	Yeni yaklaşımlar dener.					
9	Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.					
10	Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.					
11	Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.					
12	Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.					
13	Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.					

4. Bölüm

Kurum / Örgüt Kültürü

Aşağıdaki ifadelerden, en son tamamlanmış olan projenizin uygulandığı dönemde, çalıştığınız kurumdaki hâkim olan örgüt kültürünü dikkate alarak, kurumunuz ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Cevaplandırma işlemini en soldan en sağa doğru "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında olan seçeneklerden birini işaretleyerek değerlendiriniz. Okuduğunuz ifadeye, kesinlikle katılmıyorsanız 1. seçeneği, katılmıyorsanız 2. seçeneği, kararsızsanız 3. seçeneği, katılıyorsanız 4. seçeneği, kesinlikle katılıyorsanız 5. seçeneği işaretleyiniz.

Cevaplama işlemini cep telefonunuzdan yapmanız halinde, ekranı yatay konumda tutmanız önerilir.

Aşağıdaki ifadelerden çalıştığınız kurumdaki hâkim olan örgüt kültürünü dikkate alarak, kurumunuz ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum, çalışanların kendilerine ait pek çok şeylerini paylaştıkları büyük bir aile gibidir					
2	Çalıştığım kurumda liderler, çalışanlara rehberlik eden, işleri kolaylaştıran ve çalışanların yetiştirilmesine önem veren kişilerdir.					
3	Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, ekip çalışması, konsensüs ve katılım ön plandadır.					
4	Çalıştığım kuruma bağlılığı artıran kenetleyici özellik, çalışanlar arasındaki sadakat ve karşılıklı güvendir.					
5	Çalıştığım kurumda yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılım vasıtasıyla çalışanların gelişimi sağlanır.					
6	Çalıştığım kurum, başarının temelini, insan kaynaklarının, ekip çalışmasının, işgören bağlılığının ve insana olan ilginin geliştirilmesi olarak tanımlar.					
7	Çalıştığım kurum çalışanların risk almaya istekli olduğu dinamik ve girişimci bir yerdir.					
8	Çalıştığım kurumda liderler, girişimci, yenilikçi ve risk alan kişilerdir.					
9	Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve eşsizlik ön plandadır.					
10	Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır.					
11	Çalıştığım kurumda yeni kaynaklar elde etmek, yeni faaliyet alanları yaratmak ve yeni fırsatlar araştırmak önemlidir.					
12	Çalıştığım kurum, başarının temelini, piyasada benzeri olmayan yeni ürünlere sahip olmak olarak tanımlar.					
13	Çalıştığım kurum sonuç odaklı olduğu için, çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
14	Çalıştığım kurumda liderler, rasyonel, mücadeleci ve sonuç odaklı kişilerdir.					

15	Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, yüksek düzeyde rekabet ve başarı ön plandadır.					
16	Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, başarı ve hedefleri gerçekleştirmektir.					
17	Çalıştığım kurum rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
18	Çalıştığım kurum, başarının temelini, pazar liderliği olarak tanımlar					
19	Çalıştığım kurum kontrol odaklı formal prosedürlerin mevcut olduğu bir yapıdır.					
20	Çalıştığım kurumda liderler, koordinasyona, örgütlemeye ve işlerin sorunsuz bir şekilde yürütmesine önem verirler.					
21	Çalıştığım kurumun yönetim tarzında, iş güvenliği, itaat, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ön plandadır.					
22	Çalıştığım kurumu bir arada tutan kenetleyici özellik, resmi kurallar ve politikalarıdır.					
23	Çalıştığım kurum sürekli ve istikrarlı olmaya odaklıdır.					
24	Çalıştığım kurumun başarısının temelinde verimlilik yatar; düşük maliyetli üretim, takvime bağlı kalmak ve zamanında teslim ön plandadır.					

6. Bölüm

Proje Başarısı

Bu bölümde en son tamamlanmış olan projenizi dikkate alarak uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Cevaplandırma işlemini en soldan en sağa doğru "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında olan seçeneklerden birini işaretleyerek değerlendiriniz. Okuduğunuz ifadeye, kesinlikle katılmıyorsanız 1. seçeneği, katılmıyorsanız 2. seçeneği, kararsızsanız 3. seçeneği, katılıyorsanız 4. seçeneği, kesinlikle katılıyorsanız 5. seçeneği işaretleyiniz.

Cevaplama işlemini cep telefonunuzdan yapmanız halinde, ekranı yatay konumda tutmanız önerilir.

Aşağıdaki ifadeleri en son görev aldığınız, tamamlanmış olan projeyi dikkate alarak işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Proje zamanında tamamlandı.					
2	Proje için ayrılan bütçeye göre proje tamamlandı.					
3	Proje çıktıları hedeflenen nihai kullanıcılar tarafından kullanılmaktadır.					
4	Proje çıktılarının kullanımının sürdürülebilir olması muhtemeldir.					
5	Projenin çıktıları, verimliliği veya etkinliği artırarak hedeflenen son kullanıcılara doğrudan fayda sağlamıştır.					
6	Proje ile başlangıçta çözülmesi amaçlanan problem göz önünde bulundurulduğunda; projenin çıktılarının bu problemin çözümünü en iyi şekilde yaptığı görülmektedir.					
7	Projenin uygulandığı süreçten memnun kaldım.					
8	Proje ekibi üyeleri, projenin uygulandığı süreçten memnun kaldılar.					
9	Proje çıktılarının ya da sonuçlarının kullanımı son kullanıcıları tarafından kabul edildiği için kullanıma başlamada hiç problem yaşanmadı veya minimum düzeydeydi.					
10	Proje sonuçları hedeflenen nihai yararlanıcıların veya son kullanıcıların performansının iyileşmesini sağlamıştır.					
11	Proje, son kullanıcılar veya hedeflenen yararlanıcılar üzerinde görünür bir şekilde pozitif etki oluşturmuştur.					
12	Proje nihai kullanıcılara devredildiğinde projenin hedefleri ya da amaçlarını karşılamıştır.					
13	Son kullanıcılar veya hedeflenen yararlanıcılar projenin çıktılarından memnun kaldılar.					
14	Projenin ana destekleyicileri projenin çıktılarından memnun kaldılar.					

ÖZGEÇMİŞ

Şerafettin BAŞ

Doktora

İstanbul Zaim Üniversitesi (İZÜ)

İşletme Yönetimi

2023, İstanbul

Yüksek Lisans (Tezsiz)

Marmara Üniversitesi

İşletme

Global Pazarlama,

2015, İstanbul

Yüksek Lisans (Tezli)

Kocaeli Üniversitesi

İletişim Bilimleri

2008, Kocaeli

Lisans

İstanbul Üniversitesi

İletişim, Halkla İlişkiler ve Tanıtım

2004, İstanbul