

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**İŞLETMELERDE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sabina FATULLAYEVA

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Eylül, 2021

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**İŞLETMELERDE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sabina FATULLAYEVA

(Y1813220001)

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Eylül, 2021

ONAYFORMU



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje sahfasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını, tez içindeki tüm bilgilerin tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim (16/ 07/ 2021).

Sabina FATULLAYEVA

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim sürecinde, tez aşamasının her anında beni sürekli motive eden, destek olan, değerli bilgi, önerileriyle yönlendiren, deneyimlerini paylaşarak yardımlarını, anlayışını bir an olsun esirgemeyen, bana sabırla yol gösteren, örnek insan, değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Salih Güney'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın en önemli anlarında her zaman yanımda olan, ilgi ve şefkatini esirgemeyen, zorluklar karşısında cesaretlendiren ve her daim arkamda duran, destekleyen, bugünlere gelmemi sağlayan, bana her zaman inanan sevgilerini ve dualarını benden hiç eksik etmeyen, sevgili babam, annem ve kardeşlerime içten teşekkürlerimi sunuyorum. Bu araştırma süreci boyunca yaşadığım tüm heyecanı, sevinci, başarıları ve başarısızlıkları birlikte paylaştığım, hayat arkadaşına ve bu süreç boyunca kendisinin zamanından çalarak ihmal ettiğim biricik kızım Seda Sahib'e sevgilerimi sunarım.

Bu zorlu süreçte beni hep motive eden, maddi ve manevi destek veren, her zaman yanımda olan, sevgiyi ve emek vermenin ne olduğunu güzel kalbiyle bana gösteren değerli Seadet hanıma içten teşekkür ederim.

Anket çalışmalarımnda katkıda bulunan değerli meslektaşlarıma, bana zaman ayıran tüm arkadaşlarıma, hayatıma anlamlı katkı sunan, yoluma ışık tutan herkese teşekkür ediyorum.

Eylül, 2021

Sabina FATULLAYEVA

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

ÖZET

Sosyal ve örgütsel uygulama düzeyinde, çalışmanın önemi liderlik kavramının örgüt kültürüne ne tür bir etki ettiğini incelemekten oluşmaktadır. Bu bağlamdaki bu tez araştırması, belirtilen çelişkiyi çözme ihtiyacıyla başlatılmış ve güvenilir teorik ve metodolojik temeller üzerinde uygulamaya yönelik psikolojik araçların geliştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, kurumsal kültür alanında örgütsel liderlik kavramını teorik olarak kanıtlamak, geliştirmek ve deneysel olarak doğrulamaktır. Bu yönde etkileşimci liderliğin örgüt kültürüne nasıl bir etki ettiği incelenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Kültür



THE EFFECT OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL CULTURE IN BUSINESSE AND A RESEARCH ON THIS

ABSTRACT

At the level of social and organizational practice, the importance of the study consists of examining what kind of effect the concept of leadership has on organizational culture. In this context, this thesis research was initiated with the need to resolve the stated contradiction and aims to provide the development of practical psychological tools on sound theoretical and methodological foundations. The aim of this study is to theoretically prove, develop and experimentally validate the concept of organizational leadership in the field of corporate culture. In this direction, it is aimed to examine how the transactional leadership affects the organizational culture.

Keywords: Leadership, Transactional Leadership, Organizational Culture



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
I. GİRİŞ.....	1
II. LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK.....	3
A. Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Gelişim Süreci, Temel Taşları, Kuralları Ve Benzer Kavramlardan Farkı	3
1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	3
2. Liderliğin Önemi.....	5
a. Liderliğin İnsanlar Açısından Önemi	6
b. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi.....	7
c. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	9
3. Liderliğin Gelişim Süreci.....	10
4. Liderliğin Temel Taşları	13
5. Liderlik Kuralları	15
6. Liderliğin Benzer Kavramlarla Farkı.....	16
a. Yönetici ve Lider Farkı.....	17
b. Başkan ve Lider Farkı.....	19
c. Komutan ve Lider Farkı	19

d. Şef ve Lider Farkı	20
e. Popüler Kişi ve Lider Farkı	21
f. CEO ve Lider Farkı	21
B. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri ve Liderlerin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	22
1. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri	22
a. Lider ve Ödüllendirme Gücü	23
b. Lider ve Cezalandırma Gücü	24
c. Lider ve Yasal Güç	25
d. Lider ve Uzmanlık Gücü	25
e. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç	27
2. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	27
a. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak	28
b. Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak	29
c. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek	29
d. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek	30
e. Ruhsal Açından Olgun Davranmamak	30
C. Liderlik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	31
1. Büyük Adam Kuramı	31
2. Özellikler Kuramı	33
a. Fiziksel Nitelikler	35
b. Zihinsel Nitelikler	36
c. Kişilikle İlgili Nitelikler	37
3. Davranışsal Liderlik Kuramları	40
a. Iowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları	42
b. Ohio State Üniversitesinin Araştırmaları	42

c. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	43
d. Likert'in Sistem 1- 4 Liderlik Modeli	45
e. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli	46
f. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	47
4. Durumsal Liderlik Kuramları	48
a. Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı.....	50
b. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı	51
c. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	52
d. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı	53
e. Vroom-Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramı ...	54
D. Etkileşimci Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Boyutları, Özellikleri ve Fonksiyonları	55
1. Etkileşimci Liderlik Kavramı ve Tanımı	56
2. Etkileşimci Liderliğin Önemi	57
a. Etkileşimci Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi.....	58
b. Etkileşimci Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi.....	59
c. Etkileşimci Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi	61
3. Etkileşimci Liderliğin Boyutları	62
4. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri	64
5. Etkileşimci Liderliğin Fonksiyonları	66
III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	69
A. Örgüt Kültürü, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonlarını Oluşturan Temel Öğeler ve Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar	69
1. Örgüt Kültürü ve Tanımı	69
2. Örgüt Kültürünün Önemi	70
a. Örgüt Kültürünün Çalışanlar Açısından Önemi	71
b. Örgüt Kültürünün Yöneticiler Açısından Önemi	71

c. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi	73
3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	74
4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	75
5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler	77
a. Normlar.....	78
b. Değerler	78
c. İnançlar	79
d. Dil	80
e. Simgeler ve Semboller.....	81
f. Liderler ve Kahramanlar.....	82
g. Törenler ve Seremoniler	83
h. Hikayeler ve Efsaneler.....	83
6. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar.....	84
a. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	85
b. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	87
c. Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	89
d. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	91
e. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	94
f. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	96
g. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	98
h. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması	99
i. Kets De Vries ve Millerin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	100
j. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	102
k. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	103
l. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	104

IV. İŞLETMELERDE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ 107

A. Araştırmanın Amaçı.....	107
B. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	107
C. Araştırmanın Ölçeği	108
D. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	108
E. Araştırmanın Varsayımları	109
F. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	109
G. Araştırmanın Hipotezleri	109
H. Araştırmanın Bulguları	110
1. İstatistiksel Analiz.....	111
2. Demografik özelliklere göre dağılım	111
3. Güvenirlik Analizi	113
a. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	114
b. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	114
İ. Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları.....	115
J. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırmalar	115
1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	115
a. Yaşa İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	116
2. Medeni Duruma İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	117
3. Eğitim Durumuna İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	118
4. Kıdem Yılına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	119
5. Refah Düzeyine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	120
K. Korelasyon.....	121
V. SONUÇ	123
VI. KAYNAKÇA	127

EKLER.....	149
ÖZGEÇMİŞ.....	167



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	Yönetici ve lider arasındaki farklar.....	18
Çizelge 2.	Cameron ve Quinn'e göre kurumsal kültür türlerinin açıklaması	86
Çizelge 3.	"Bireycilik - kolektivizm" parametresine göre göstergelerin bileşimi ve farklılıkları.....	92
Çizelge 4.	Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması (Eren, 2000: 144).	98
Çizelge 5.	Schneider Örgüt Kültürü Modeli	105
Çizelge 6.	Demografik Özellikler - Cinsiyet.....	111
Çizelge 7.	Demografik Özellikler - Yaş.....	111
Çizelge 8.	Demografik Özellikler – Medeni Durum.....	112
Çizelge 9.	Demografik Özellikler – Eğitim Durum	112
Çizelge 10.	Demografik Özellikler – Toplam Hizmet Yılı	113
Çizelge 11.	Demografik Özellikler – Refah Düzeyi.....	113
Çizelge 12.	Anket Sorularının Güvenirlik Analizi	113
Çizelge 13.	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	114
Çizelge 14.	Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	114
Çizelge 15.	Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları	115
Çizelge 16.	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	115
Çizelge 17.	Yaş İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	116
Çizelge 18.	Medeni Duruma İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	117
Çizelge 19.	Eğitim Durumuna İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	118
Çizelge 20.	Kıdem Yılına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	119

Çizelge 21.	Refah Düzeyine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	120
Çizelge 22.	Korelasyona ilişkin veriler.....	121



I. GİRİŞ

Yolsuzluğu reddeden, çalışanları birlikte ve verimli çalışmaya teşvik eden, ortak hedeflere ulaşan ve psikolojik faktörlerin artan rolünü hesaba katan etkili bir organizasyon sistemi oluşturmak iç ekonominin, bilimin ve toplumun en önemli sosyal görevidir. Bu sorunun çözümü, mevcut örgütlenme biçimlerinin sürekli olarak yeni ve geliştirilmesi arayışı ve insanların ortak emek faaliyetlerinin yönetimi, örgütlü emek biçimlerinin psikolojik yasalarının derinlemesine incelenmesi ile sağlana bilir. Bu en önemli sosyal görevi çözmede, en önemli iki örgütsel fenomenin psikolojik incelemesi tarafından özel bir rol oynar: liderlik ve kurumsal kültür. Birincisi, bir grup ve organizasyondaki ortak faaliyetlerin içeriğini ve yönünü büyük ölçüde belirleyen anahtar bir süreçtir. İkincisi, bir yandan örgütsel lider tarafından belirlenen ve diğer yandan onun üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan kültürel ve değer alanıdır.

Yönetsel bir fenomen olarak liderlik, uzun zamandır araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Sosyal bilimlerde uzun vadeli bir liderlik eğitimi geleneği geliştirdi. Yönetimde liderlik kavramları, hem sosyal yeniden üretim sisteminin artan gereksinimlerini hem de başta yöneticiler olmak üzere yönetim personelinin artan potansiyelini yansıtıyordu. Liderlik, gelişim sürecinin endüstriyel çağında toplum içinde liderliğin gerçekleştirilmesinin yeni şartlarının ve fonksiyonlarının öngörüldüğü sınır dahilinde genellikle verimli ola bileceğini kanıtlamıştır.

Liderlik şu anda yönetimin temel sorunlarından biridir. Yönetimde bireysel öncü ilkenin artan rolü doğal hale geldi. Yabancı kuruluşların tüm büyük yeniden yapılanmalarında, liderlerin belirleyici rolü açıkça görülmektedir. Bununla birlikte, liderler kalır ve görünüşe göre, öngörülebilir gelecekte en kıt kaynak olmaya devam edecekler.

Sosyal ve örgütsel uygulama düzeyinde, çalışmanın önemi liderlik kavramının örgüt kültürüne ne tür bir etki ettiğini incelemekten oluşmaktadır. Bu bağlamdaki bu tez araştırması, belirtilen çelişkiyi çözme ihtiyacıyla başlatılmış ve

güvenilir teorik ve metodolojik temeller üzerinde uygulamaya yönelik psikolojik araçların geliştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, kurumsal kültür alanında örgütsel liderlik kavramını teorik olarak kanıtlamak, geliştirmek ve deneysel olarak doğrulamaktır. Bu yönde etkileşimci liderliğin örgüt kültürüne nasıl bir etki ettiği incelenmesi amaçlanmıştır.



II. LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

A. Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Gelişim Süreci, Temel Taşları, Kuralları Ve Benzer Kavramlardan Farkı

Liderlerin ne yaptığını veya ne yapması gerektiğini açıklamanın en iyi yolu, çoğu uzmanın kullandığı yöntem başvurmaktır. Ortalama yöneticinin rollerini, sorumluluklarını, alışkanlıklarını ve eylemlerini, büyük hedeflere sahip hizmetkarın rolleri, sorumlulukları, alışkanlıkları ve eylemleri ile karşılaştırılır, sanal, hayallerine ve vizyonlarına dalmış, karizmatik, grup odaklı, enerji yayan, kahraman liderlerin özelliklerinin incelenmesi gerektiği bilinmektedir. Bu bölüm, birçok liderlik ve liderlik uzmanının çalışmalarına dayalı böyle bir karşılaştırma sunmaktadır.

1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik olgusu, insanın ve toplumun doğasından kaynaklanmaktadır. Bir taraftan liderlik olgusuna benzeyen noktalar, sürü hayat tarzında öncü olan hayvanların çevresinde bulunmaktadır. Liderlik kavramı, karışık sistemlerin özel gereksinimlerine dayanmaktadır. Bu durum, ilk olarak, hayati ve fonksiyonel kabiliyetini oluşturmak yönünde sistemin özel öğelerinin davranışını düzenleyerek kendi kendini idare etme gereksinimi içermektedir. Öncü pozisyonların belirlenmesinin önemi, sistemi ortaya çıkaran topluluk tipine ve bu durumun ortamla ilişkisine bağlı olmaktadır. Düşük ekip bütünlüğü ve yüksek düzeyde özerklik, farklı noktalar ve grup seviyelerinin özgürlüğü ile karakterize edilen sistemlerde, liderin fonksiyonları zayıf bir biçimde açıklanmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde açıklanan liderlik kavramı ile ilgili tanımlar aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- Liderlik, liderin astlarını tespit edilen vizyona ulaşmak için harekete geçirmeye çalıştığı sosyal bir etki sürecidir (Güney, 2015:26).

- Liderlik, kurumun belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek üzere liderin çalışanlarının tutum ve davranışlarını yönlendirmesi ve etkilemesidir (Ataman, 2009:544).
- Liderlik, verimliliğin maksimuma yükseltilmesine ve kurumsal açıdan belirlenmiş amaçlara ulaşılmasına yardımcı olan yönetim sürecidir (Gün, Aslan, 2018:217).
- Liderlik, bir kişinin yalnız güce sahip olması değil, üstlenildiği izleyicilerini, çalışanlarını etkileyerek yönlendirme yeteneğidir (Kara, 2020:7).
- Liderlik, bir bireyin belirli hedeflere ulaşmak için bir grup işçiyi manipüle etme yeteneğini kapsar (Richard and Robert, 2009:76).
- Liderlik, başkalarının yardımıyla hedeflere ulaşma kabiliyetidir (Lucier, 1997,15).
- Liderlik, bir grup, birey ve çalışanı, belirlenen hedefe büyük bir verimlilik ve kararlılıkla ulaşması için yönlendirecek bir süreçtir (Jaques and Clement, 1994,66).
- Liderlik, bireyleri hedeflere ulaşmaya teşvik etme, başkalarını etkileyerek kararlarını uygulama becerisidir (Northouse, 2018:5).
- Liderlik, birlikte, örgütsel hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme ve onları çalışmaya teşvik etme sürecidir (Bowievd, 2003: 486).
- Liderlik, insanları grup hedeflerine yönelik arzu ettikleri çabayı göstermeleri için etkileme yeteneğidir (Terry, 1960,12).
- Liderlik, bir kişinin davranışının diğerlerinin tutum ve davranışlarını değiştirdiği öyle bir süreçtir ki, bu değişim kurumun amaç ve hedeflerine uygun olarak gerçekleşir (Dekotiset et. al., 1980:7).

Genel olarak liderlik ilişkileri, takipçilerin lideri, ancak yetkinliğini ve değerini kanıtladığında organizasyonun ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmeleriyle ayırt edilir. Lider, kendisini lider olarak tanıyan takipçilerinden gücünü alır. Yerini korumak yönünde lider, astlara farklı şekilde kazanılmayacak olan gereksinimleri karşılama olanağı sağlamalıdır. Karşılığında, lider, liderliğin

hükmetme ve üstlerine çıkma ihtiyacını karşılar ve ayrıca örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli desteği sağlamış olur.

2. Liderliğin Önemi

Liderlik açıklamalarına göre, astlar liderlerinden ilham almaktadır ve her bir durumda lideri taklit etmeye çalışmaktadırlar. Bir işletmenin, dernek veya sendikanın yönetimi için liderliğin önemi çok yüksektir. Lider kişi, kurum kültürünün oluşturulmasında ve idaresinde etkili bir rol oynamaktadır. Kurum kültürünün tipine yönelik, lider çeşitli işlevleri gerçekleştirmektedir. Liderlik sürecinin etkili sürdürülmesi, lider kişilerin doğasını etkileyen kurumsal ve kişilerarası iletişimi idare etme becerikleriyle doğrudan ilişkilidir.

Zaman geçtikçe farklılaşan bir toplumda başarılı liderlerin kültürel açıdan farklılıkları kabullenme ve bunlara değer verme ve farklılığın kurumsal işlemleri ve sonuçları ne tür etkilediğini belirleme sorumluluğu bulunmaktadır. Güçlü kültürel yönden duyarlı liderlik, kurumları farklılığa doğru hareket ettirebilir, bu nedenle bireylere çalışma ortamlarına getirdikleri beceriler yönünde değer verilmektedir. Liderler, cinsiyet, yaş, ırk, kültürel ya da etnik grup, fiziksel açıdan yetenek ya da farklı niteliklerinden bağımsız şekilde tüm insanların dahil edilmesini ve tam katılımını destekleyen bir kültür geliştirmelidirler. Kurumlar, farklı çalışanların işe alınmasını, dahil edilmesini ve kariyer gelişimini gerçekleştirmek ve iş yerinde çeşitliliğin kabul edilmesini ve bunlara saygı duyulmasını oluşturmak yönünde iş gücü farklılığı programları oluşturmaktadır. Bir işgücü, çeşitli birey özelliklerine sahip ya da farklı kültürel organizasyonlara ait kişilerden oluşmaktadır (Daft, 2011:332-349). Çeşitlilik herkesi kapsar. Yaş, medeni durum, fiziksel yetenek, ırk, gelir düzeyi ve hayat tarzı gibi boyutlar da dahil olmak üzere bireylerin farklılaştığı tüm olanaklar anlamına gelmektedir.

Liderliğin herhangi bir dernek, ittifak veya endüstriyel ve girişimci girişimde etkili liderliğin en önemli bileşenlerinden biri olduğu bilinmektedir. Yani liderlik, insanların istikrarlı bir birlikteliğinin olduğu yerde bulunur ve "lider" kelimesinin kendisi "liderlik" anlamına gelir. Liderlik, oldukça katı ve resmileştirilmiş bir "yönetici-ast" ilişkileri sistemini öngören liderlikten farklıdır. Liderlik, insan ve ekip davranışının bir modelidir. Kural olarak, çoğunlukla kendiliğinden aşağıdan öne çıkar ve takipçiler tarafından kabul edilir.

a. Liderliğin İnsanlar Açısından Önemi

İnsan etkinliği için liderlikten çok az şey daha önemlidir. Etkili şekilde yürütülen liderlik, organizasyona tehlike ortaya çıktığında yardımcı olması bir kurum organizasyonunu etkili kılar, kar amacı gütmeyen bir örgütün hedefini gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Aile içinde büyüklerin etkili liderliği, küçüklerin güçlü ve sağlıklı büyümelerini ve üretken yetişkinler olmalarını sağlar. Liderliğin yokluğu, etkileri bakımından da aynı derecede dramatiktir. Liderlik olmadan kuruluşlar yollarını kaybederek durgun ve çok aheste davranış sergileler.

Liderlik, astların görüşlerini, kanaatlarını ve tutumlarını etkileme yeteneğidir. Liderler takım için bir yön belirler; insanların ileride ne olduğunu görmelerine yardımcı olurlar; personelin neyi başara bileceklerini görselleştirmelerine yardımcı olurlar, toplumu teşvik eder ve ilham verirler. Lideri olmayan herhangi bir kurum içinde çalışanlar hep tartışma ve çatışmaya yönelik olurlar. Buna sebep olayları farklı bakış açısında görmek ve farklı çözümler aramaktadır. Liderin varlığı ekibi aynı yöne yönlendirerek ve ortak çözüm bulmaya, buna yönelik birlikte çaba sarf etmeye teşvik eder (Mills, 2005:12). Liderlik, etrafdakılara kendilerinin yapamayacakları kurum için önemli olan hareketi yaptırma kabiliyetidir. Lider çalışanlarını belirlenmiş hedefe doğrultusunda harekete teşvik ediyor. Liderlik açısından liderin eksiksiz şekilde gerçekleştirilecek işin sorumluluğunu üstüne götürecek bir karaktere sahip olması önemlidir (Güney, 2015:55). Lider, karşılaşılabilecekleri sorunları, bu sorunları çözebilecek alternatif çözüm yöntemlerini vs. bu gibi konuların faaliyetlerin uygulayıcısı konumunda yer aldıkları için bilmelidir.

Gerçekleştirme sorunları, liderlerin hareketlerini ne biçimde etkilediği, olayların gidişatını nasıl değiştirdiği ve direnişin üstesinden nasıl geldiğine yönelik sorunlardır. Liderlik, kararların başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemlidir. Her birimiz, aslında liderliğin önemini anlayarak siyasi liderimize oy veriyoruz. Kimin görevde olduğunun önemli olduğunun farkındayız, bu yüzden en iyi adayı seçmek için bir yarışmaya, seçime katılıyoruz. Herhangi bir sermayedar zayıf bir iş planının işinin ası olan liderin yönetiminde başarıya ulaştırabileceğini ve bunun tam aksine çok iyi hazırlanmış planın zayıf bir liderin

yönetiminde mahv edebileceğini farkında olduklarında iş liderliğinin önemini vurgularlar.

b. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi

Lider, departman, birim veya organizasyonel görevleri tanımlaya bilmeli, aynı zamanda başkalarının faaliyetlerini koordine edebilmeli ve onları misyon gereksinimlerini karşılamak için motive edebilmelidir. Ek olarak, kurumsal hedeflere ulaşma yolunda ilerlemeyi engelleyen sorunları aşmalı veya çözmelidir. Hedefe ulaşmayı sağlayacak eylemlerin seçilmesi ve uygulanması, proaktif ve reaktif çözümlerin üretilmesini, değerlendirilmesini ve uygulanmasını lider etkinliği için anahtar yapan bir problem çözme biçimini temsil eder. Bununla birlikte, örgütsel ortamlarda etkili liderliğin anlaşılmasıyla ilgili olarak, mevcut sorunların doğası ve bunlarla ilişkili performans taleplerinin başka bir dikkate değer çıkarımları bulunmaktadır.

Örgütsel ortamlarda etkili performansın elde edilme süreçleri izlendiği zaman göze çarpan özellikler liderin özelliklerini yansıtmaktadır (Mumford et.al, 2000: 15). Liderler sadece organizasyon bağlamında işleyen bir plan formüle edebilmekle kalmamalı, aynı zamanda bu planı belirgin bir sosyal bağlam içinde uygulayabilmeli, desteği sıralayabilmeli, bir vizyon iletebilmeli, astları yönlendirebilmeli ve diğerlerini motive edebilmelidir. Bu nedenle liderler, astlarını anlayabilmeli ve birlikte uyumlu çalışma ortamı sağlama gibi sosyal niteliğe sahip olmalıdır. Liderlik, kişilerin motivasyonunu artıran, grup çalışmalarını ve kurumun verimliliğini yükseltmeği başarma becerisidir (Güney, 2015:36). Dolayısıyla, insan gruplarının ortak bir hedefe ulaştıklarında karşılaştıkları sorunların çaresi, bir liderin etrafında toplanarak çözülmektedir. Toplum içinde bu tür liderlik esastır. Bu, bir eldeki güç konsantrasyonu nedeniyle, hayatta kalmanın karmaşık görevlerini çözmeyi sağlamaktadır.

Öte yandan, özellikler ve davranışsal yaklaşım üzerine yapılan bu çalışmalar tutarlı ve anlamlı sonuçlar elde edemedi. Bu çalışmalar, durumsal faktörlere değişik odaklanmanın yaranmasıyla sonuçlandı (Acil durum teorisi). Bununla birlikte, 1960'ların sonlarında, mevcut durumlara uygun olabilecek benzersiz bir liderlik tarzının olmadığı aşık olundu. Bu bağlamda, liderlik fenomenini açıklamak için uygun liderlik tarzının pozisyondan pozisyona

çeşitlendiğini varsayan beklenmedik durum teorisi veya yaklaşımına gereksinim yarandı. Fiedler'in ortaya çıkardığı olasılık teorisi, bir grubun etkili olup olmadığının, liderin üyelerle etkileşim tarzı ile durumun lidere kontrol ve etki sağlama derecesi arasında uygun bir eşleşmeye bağlı olduğunu öne sürmektedir (Cheung et.al., 2001:421- 422). Bu yaklaşıma göre, liderin yetkisini, lider ile üye arasındaki ilişkiyi, işin türü ve niteliğini ve astların özelliklerini içere bilecek durumsal faktörler liderlik davranışıyla uyumlu olmalıdır. Durumsal yaklaşım, lider, izleyenler ve her kesin yer aldığı faktörleri liderlik etkililiğini dinamik etkileşiminden ortaya çıkan durumlar olarak incelemektedir (Kangis and Kelley, 2000: 394). Bununla birlikte, acil durum yaklaşımı genel bir liderlik teorisi olarak hizmet etmek için hala yetersiz kalmaktadır. Bu kapsamda, özellik, davranış ve beklenmedik yaklaşımların hiç birinin tek başına liderliği açıklamaya yeterli olmadığı kanaatine gelinir (Diskul, 2001: 43). Bu nedenle, liderlik tutum ve davranışlarla grup etkinliği arasındaki ilişkinin etkileşim halinde olması gerektiği varsayılır. Liderlerin hem üyelerin tutumu hem de çalışma durumu üzerinde etkisi bulunmaktadır ve aynı zamanda liderler, ekip üyesinin tutumundan ve çalışma durumlarından da etkilenirler.

Yukarıda açıklandığı gibi, lider ve ekip arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Ekip üyeleri arasında da etkileşim bulunmaktadır. Bu nedenle ekip, aktif bir birim olarak belirlenmelidir. Buchlozs, Roth ve Hess'e göre "takım oluşturmak için yalnız aynı gömleği giymek yeterli değildir". Morgan, Glickman, Woodard ve Salas bir ekibi "belirlenmiş, paylaşılan ve değerli hedeflere ulaşmak için birbirine bağlı ve uyarlanabilir bir şekilde etkileşime giren iki veya daha fazla kişiden oluşan ayırt edilebilir bir set" olarak tanımlar. Grupta çalışanlar birbirine bağlı olarak hareket etmeye devam ederler ve çalışanların bu etkileşim halinde olması ekibe belirli bir hedefe ulaşma konusunda yardımcı olur. Katzenbah ve Smith'e (1991) göre takımın bir başka tanımı, "takım, ortak eylemde bulunan, güçlü, derinlemesine sağduyuya sahip az sayıda bireyler toplusudur" (Garner, 1998: 3-5). Bu tanım bir ekibin bireylerden oluştuğunu belirlemesi açısından faydalıdır. Grup üyeleri, kurum amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasında kararlık içinde birlik olurlar, toplu olarak sorumludurlar ve karşılıklı olarak destekleyicidirler. Gerçek takımlar sinerji yaratır; üst seviyelerde performans eyilimindedirler. Takım, ortak performans hedeflerine ulaşmak için

birbirleriyle yakın ve özgürce çalışmaktadırlar. Gerçek takımlar, grup üyelerinin tek başına gerçekleştiremeyeceği performansı sergilerler.

c. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Liderlik, etkili liderliğin temel bir bileşenidir. İstikrarlı bir birliktelik içinde bulunan insanların olduğu her yerde mevcuttur. Görünüşte bu kavram basitliğine rağmen, modern bilim alanında farklı araştırmacıların çalışmalarında belirsiz bir şekilde karakterize edilerek açıklanmıştır. Söz konusu liderlik, oldukça katı ve resmileştirilmiş münasebet sistemini varsayan liderlikten farklıdır. Kurum liderliğine olan ilgi liderlik olgusu üzerindeki etki sorusuna özen kazandırmıştır. Liderliğin yönetilmesi (mümkün olduğunca), liderlerin seçilmesi, yapıcı ve yıkıcı liderlerin ortadan kaldırılması ve organizasyonda liderlik kurumunun daha sonraki süreçlerle yönetilmesi gerekir. Bir organizasyonu yönetmede liderin rolü bugün çok büyüktür.

Liderliğin önemi ile ilgili olarak, bazı idari düşünceler, liderliğin yönetim sürecinin özü olduğunu ve yönetimin anahtarı olan atan kalbi olduğunu ve konumunun ve ışığının öneminin, temel bir rol oynamaya devam ettiğini vurgulamaktadır ve yönetimi daha dinamik ve aktif hale getiren idari sürecin tüm yönlerinde geçerlidir. Organizasyonda, liderin idare özelliğini anlamakla örgütün başarısını ve verimliliğini ölçmek mümkündür. Kısaca, bu örgütün hedeflerine ulaşmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

Liderliğin önemi aşağıdaki gibi belirtilmiştir: (Choudhary et.al., 2013: 439; Krouse, 2009: 2; Al-Shafei et al., 2016: 22; Abdul Rahim and Amin, 2009: 11)

- Liderlik eylemleri, işçiler, kurumun misyonu ve buna yönelik vizyonları arasındaki ilişki örüntüsüdür. Böylece lider, karşıya çıkan sorunlara çözüm aramak, durumu kontrol etmek ve anlaşmazlıkları aydınlatmak için çalışmaktadır.
- Etkili liderlik tüm kavramlar, yönetim stratejileri ve uygulama politikaları için önem taşır.
- Liderlik uygulamaları, organizasyonun temel kaynağı olan çalışanların gelişimi, eğitimi ve ilerlemesidir.

- Lider, çevre değişikliklerine uyum sağlayacak eylemlerde bulunur ve bu değişikliklerin kurumun yararına katkı göstermesine yönlendirir. Böylece lider, organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır.

Çalışanların davranışlarını etkileme açısından insan kaynakları yönetiminde liderliğin önemi tartışılmazdır. En önemli liderlik yeteneklerinden biri, idari liderin astlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek güçlü yönleri güçlendirmeye ve zayıflıklarını azaltmayı başarma niteliğine yiyelenmesidir (Abdul Rahim and Amin, 2009: 12). Karşılaşıcak sorunlara bir sıra çözüm suna bilen birincil ve nitelikli bir lider gereksinimi her durumda görülmektedir. Bu bağlamda herhangi bir başarılı işletmenin yönetiminde liderliğin önemi redd edilmezdir.

3. Liderliğin Gelişim Süreci

Antik çağda geniş kitleler üzerinde büyük etkisi olan kişilerle birlikte anılan liderlik zaman zaman çeşitli mitolojik tanrılar ile özdeşleştirilmiştir. Liderlerin iletişim erdeminin Hermes ile ilgili olduğu, strateji geliştirme yeteneğinin Athena ve gücün Zeus ile ilişkili olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Mısır'daki liderlik anlayışı, Tanrı-Kral anlayışıyla paraleldir, aynı zamanda eski Çin'de de rastlandığı bilinmektedir (Wang, Howell, 2006:38). Görüldüğü üzere liderlik kavramı ta antik çağından çağdaş zamana kadar farklı şekilde adlandırılarak idrak edilmiştir.

Çeşitli kaynaklarda, tarihteki pek çok ünlü bilim insanının liderlik hakkında çeşitli şekillerde bahsettiği bilgisi bulunmaktadır. Ayrıca liderliğin temel ilkelerinden biri olarak kabul edilen "Her şeyden önce zarar verme" ilkesinin kökeninin Hipokrat'ın "Primum non nocere" den kaynaklandığı düşünülmektedir (Cohen et.al., 2013:14). Homeros'un İlyada ve Odyssei adlı eserinde liderlik kavramı ile ilgili çeşitli tanımların olduğu belirtiliyor. Liderliğin isimlendirmesinin ilk kez Platon tarafından "seyahat ederek çevreyi yönetmek" olarak yapıldığı varsayılmaktadır (Tabak vd., 2012:52). Xenophon (2009) tarafından yazılan Cyropaedia, liderlik üzerine ilk sistematik kitap olarak kabul edilir. Ayrıca yazarın bir diğer önemli eseri olan Anabasis (Return of Thousands) daetkili ve etik liderlik hakkında önemli bilgiler içermektedir. Julius Caesar'ın da M.Ö. 57-58 yıllarında Roma Senatosu önünde yaptığı konuşmada liderlerin sahip

olması gereken özelliklerden bahsettiği belirtilmektedir. Ayrıca lider kelimesinin ilk olarak 1300'lerde ortaya çıktığı düşünülmektedir (Stringham, 2017:523). 19. yüzyılın başlarında ise liderlik kavramıyla İngiliz Parlamentosu ile ilgili makalelere rastlanmıştır.

Erken ve Orta Çağ'da iktidar ve iktidar kullanımının bir göstergesi olarak algılanan liderlik kavramı, demokratik yapıların yaygınlaşmasıyla 20. yüzyılda daha sık karşılaşmaya başlamıştır (Tabak vd., 2012:52). Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, tarihte birçok iyi ve kötü lider örneği görülmektedir. Bu çalışmalarda; Mustafa Kemal Atatürk, MahatmaGandhi, Büyük İskender, Adolf Hitler ve Martin Luther King gibi tarihteki önemli isimler sıklıkla yer almaktadır. Bu isimlerden Hitler, ırkçı değerleri ve ahlaki açıdan olumsuz yönleriyle kötüdür; Gandhi şiddete direnişiyle iyi örnekler arasındadır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlikle ilgili çalışmalarda özel bir yeri bulunmaktadır. Tarihin en önemli karizmatik liderlerinden Atatürk; askeri, sivil ve siyasi alanlarda güçlü bir lider olma ayrıcalığına sahip, Türk Milletinin kurtarıcısı olarak tarihte yerini almış bir kişidir. Atatürk, başarılı bir yönetimle büyük bir dönüşüm gerçekleştirmiş, dünyada bir milleti geride bırakarak önemli izler bırakmıştır. Bu durum, O'nun tüm liderlik niteliklerini bir arada taşıdığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Akıllı, vizyonu ve karakteriyle örnek bir lider olduğu da tartışmasızdır (MacMillan et.al., 1996:167). Liderlik konusunda yapılan çalışmaları belirli şartlar ve zaman belleğinde dönemlere ayırıp açıklamak mümkündür (Güney, 2015:32). Belirlenen süreçleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kişilik Özelliklerinin Üstün Tutulduğu Süreç

“Kişilik Kriterlerine Önem Veren Teori” ve “Büyük Adam Teorisi”olarak ikiye ayrılmış bu surec, liderlerin sahip olduğu kişisel niteliklerinin, onların davranış ve tutumlarının detaylı olarak incelenmesi üzerinde durulmaktadır.

- Tesir etme Yeteneğinin Ön Plana Alındığı Süreç

Liderlik konumunda bulunan kişinin yaptıklarını, davranışlarını inceleyerek onun liderlik kabiliyeti belirlenemez. Busürecde de liderin takipçilerini etkileme gücü, kişiler arasındaki ilişki kapsamı liderliği açıklayan nitelik olarak ele alınmıştır.

- Hareket Ölçütlerine Önem Veren Süreç

Liderin tutum ve davranışlarında insanı mı, yoksa işi mi önem verdiğine bakılmasının liderliği anlamada gerekli nitelik olduğu ön görülmüştür. Bu süreçte lider konumunda bulunan kişinin sergilediği davranışları üzerinde durulmuştur.

- Durumsallık Süreci

Bu süreçte liderliği belirleyen esas faktörlerin bulunan şartlar ve zamanın doğru değerlendirilmesi olduğu uygun görülmüştür. Lider konumunda olan kişinin grubun veya toplumun ihtiyaçlarını gerekli zamanda ve doğru yerde bulunarak gidermesi onun grup tarafından lider olarak kabul olunmasına zemin yaratır.

- Liderlikte Beklentilerin Ön Plana Çıktığı Süreç

Bu süreç liderin belli durum ve şartlarda alabileceğinden daha fazla davranış biçimlerine bağlı kendisinden beklenenler konusundaki öngörülerinin kapsandığı dönemdir.

- Ticari İlişkilerin Geliştirilmesi Süreci

Bu dönem lider ve onun takipçileri arasında ticari ilişkilerin ön plana alındığı dönemdir. Lider pozisyonunda bulunan kişinin astlarıyla bu ilişkilerin başlatması ve sürdürebilmesi önemli kriterlerdir.

- Üstlenen Rollerın İreliletilmesi Süreci

Bu süreçte üstlenen roller tanımlanır, gerektiğinde liderin takipçilerinin rolünü üstlenmesine, geliştirmesine önem verilir.

- Kültürün Ön Planda Olduğu Süreç

Bu dönem liderin temel görevlerinden biri de örgüt kültürünü oluşturmaları, gerektiğinde değişimler ederek tedbiri elde bırakmamasını üstün tutan süreçtir.

- Değişim Süreci

Bu sürecin zihniyetine göre, çalışanları etkileme kabiliyeti gülcü olan, kurum için misyon belirleyen, oluşturulmuş vizyonun gerçekleştirilmesi yolunda yetkiye sahiblenen kişi lider konumuna gelebilir.

Yapılan araştırmalar, söylenen fikirlerden de belli olduğu üzere toplumun lider algısının tarihte devlet idaresi veya din ile ilgili konulara odaklandığı ve günümüzde daha çok işletmeleri ilgilendiren konularda liderlik kavramının ön plana çıktığı görülmektedir.

4. Liderliğin Temel Taşları

Liderlik, sosyal hayatın benzersiz fenomenlerinden biridir. Her toplumda kaçınılmazdır ve yaşamın her alanında bulunmaktadır. Bileşeni, liderlik ve itaat, etki ve bağlılık arasındaki bağlantıdır. Liderliğin grup süreçlerinin dinamiklerinde önemli bir rol oynadığına ve ayrıca belirli bir tarihsel karaktere sahip olduğuna ve toplumda hakim olan sosyo-ekonomik ilişkilere bağlı olduğuna inanılmaktadır.

Liderlik, bir liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için faaliyetlere astlarının gönüllü katılımlarını aradığı bir sosyal etki süreci veya hedeflere ulaşmayı amaçlayan grup faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlanır. Araştırmacılar, liderliğin liderlerin, astları yüksek derecede görevli ve hayal gücüne giden yolda katkıda bulunma niyetinde ve hareket ettirme yeteneği olduğunu kabul ettiler (Delia, 2018:13). Takipçilerin belirlenen hedefe ulaşma doğrultusunda uyum içinde anlama, duyma, müşterek eylemlere istekli olması liderliğin temelini oluşturan takım ruhudur. Takım ruhu şu şekilde bazı süreçlerin sonucu olarak kabul edilir (Vagu et.al., 2006:55);

- Takipçiler arasında güven tesis etmek.
- Takipçilerin de bağlı kalacağı net vizyon, misyon ve hedefler oluşturmak.
- Takipçilerin de katıldığı karar alma süreçlerinin geliştirilmesi.
- Takipçilerin katılımını artırmak için etkili ruh yüksekliliği ve motivasyon sağlayarak ortak hedefe katkıda bulunmak.

Lider tarafından misyon, vizyon, amaç ve hedefleri belirlemelidir. Lider kişi yer aldığı grup veya topluluğun vizyonunu belirlemelidir. Vizyona yönelik belirlediği hedeflere kolayca ulaşmak için gruptaki kişileri harekete geçmek için teşvik eder (Güney, 2012:37). Liderliğin temel taşı olarak belirlenen özelliklerden biri olan bu özellik hayata geçirilmediği zaman grup içinde lider kişi sıradan grup yesi şeklinde görülmektedir. Örgütte takım ruhu oluşturmak ve onlarla mücadele etmek için çaba sarf etmek astlar arasında güven oluşmasını sağlar (Al-Tarabish,

2015:143). Net bir vizyon yaratmak, takipçilerini yönlendirmek, ilham vermek ve motive etmek liderin özelliklerindendir. Bu ortamın sağlanması durumunda takipçiler beklentilerine onayla cevap verecektir. Bu, takipçilerin, liderlerin onlara karşı tavrı karşılığında liderlere işlerinde ilerlemeleri için fırsat ve adalet veren saygı ve takdir gösterdikleri anlamına gelir.

Organizasyon için yeterli lider olmak için yetenek, kazanım ve becerilere sahip olmaları gerekir. Bu kriterlere, başkalarını motive etmek ve koşulları analiz etmek olarak yaklaşırken, mevcut düzeni ve durumu organizasyonun yönetim stratejisini geliştiren belirli hedeflere yönlendirmek olarak da nitelendirilebilir. Dahası, bir lider, takipçilerini olumlu yönde etkileyen ve rol modeli olma yeteneğine sahip, etkili ve verimli olmalıdır. Onun için en büyük öncelik hedefe ulaşmak olmalıdır (Delia, 2018:13). Liderler, hedeflere ulaşmanın yanı sıra iyi sonuca ulaşmak için diğerlerinin yöneticisi ve koordinatörüdür.

Liderler, vizyonlarını gerçekleştirmek için eylemlerini yönlendirmek ve gerçekleştirmek için bir dizi özel yeteneklere sahip olmalıdır. Bazı niteliklere, temel yapı taşlarına sahip lenmeyen kişi ne kadar mücadele etse de lider konumuna gelemmez. Liderde bulunması gereken bazı temel taşlarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Güney, 2015:37):

- İzleyenler Arasında Cinsiyet Ayrımına Yol Vermeme:

Örgütün belirlenen misyon ve vizyonu doğrultusunda kadın ve erkeklerin kurum içinde cinsiyet ayrımına maruz kalmadan çalışması örgütün yararınadır. Bu durumun farkında olmayan, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapan kişi lider konumunda bulunamaz.

- Ünsiyetçil Olma:

Örgüt içinde faaliyetde bulunan her kes yönetsel sürece katkı sağlayacak konularda birbiriyle iletişim halinde olur. Lider konumunda bulunan kişi çalışanları bu iletişim sürecinin dışında tutmadan fikir mübadilesini ortak çalışmanın yararına sağlayabilir.

- Kurum İçin Amaç ve Hedefler Belirleme:

Bilindiği üzere, liderlik toplum veya grubun faaliyet alanına, önceliklerine, gereksinimlerine uygun amaç ve hedefler belirleme, bu amaç ve hedeflerin

doğrultusunda çalışanları etkileyerek harekete geçirme yeteneğidir. Bu kritere sahip olmayan kişi grup veya toplum tarafından lider olarak kabul edilemez.

- Demokrasi ve Eşitlik Kriterlerine Sahiplenme:

İkna kabiliyeti ve etkileme becerisi güçlü olan ve bu süreçte çalışanlarına karşı demokratik ve eşit tutum sağlayan biri yönetiminde başarılı lider olur.

- İdari Bazda Hassas ve Seçici Davranma:

Yönetimsel süreçte sonuçlar ne kadar beklenmedik hale gelirse gelsin liderler, hiçbir zaman yasaya veya töreye aykırı davranışta bulunmazlar. Ahlaki değerlere sıkı bağlı olan liderler, bu tür durumlarda oldukça hassas ve seçici davranış sergilerler.

- Yönetiminde İnsani Değerlere Önem Verme:

Lider konumunda bulunmanın en önemli temel taşlarından biri izleyenleri insani değerleri rehber tutarak yönetmektir. Bunun dışında tutum ve davranışta bulunan her kimse toplum veya grup için lider olamaz.

- İstikrarlı ve Sabırlı Davranma:

Yönetim sürecinde liderin ahlakı açıdan sabırlı olması gerekir. Lider, kurumun belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasında ortaya çıkan zorluklara karşı dayanıklı olmalı, sabırlı davranmalı, ne kadar istikrarlı olduğunu göstermelidir.

- Takım Çalışmasına Değer Verme:

Liderlik gereklerinin en iyi öğrenildiği ortam takım çalışmasının mevcut olduğu yerdir. Liderlik, özlüyünde hem de takım halinde faaliyetde olmaya teşvik eden süreçtir. Kurumun hedefleri doğrultusunda kararların alınmasında ve bu kararların uygulanmasında, karşıya çıkan sorunların çözülmesinde takım çalışması önemli faktördür.

5. Liderlik Kuralları

Bir kuruluşun çalışan memnuniyetine bakıldığında, açıkça görülüyor ki, bu memnuniyet, liderler ve astlar arasındaki doğru iletişim ve güvenin bir sonucudur. Bir lider ile çalışanlar arasında etkili iletişim, aşağıdaki kurallar yönünde örgütsel güven kazanmanın yönüdür (Mckee and Lamb, 2006:71):

- Çalışanların işletmenin stratejilerini kapsamlı bir şekilde anladıkları bir atmosfer yaratmak.
- Çalışanlara, iş, hedef ve hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkıda bulunduklarını anlamalarına yardımcı olmak.
- Çalışanlara, işletmenin hedefe ulaşmak için ne yaptığını ve çalışanların kendi bölümlerine nasıl katkıda bulunduğunu anlamaları için bilgi sağlamak.

Liderlik becerilerini geliştirebilmek ve etkili bir lider olabilmek için, bazı durumlarda tutumlarını değerlendirmek ve bu durumların süreçlerindeki zayıflık ve gücü ortaya çıkarmak için liderler kendi kendilerine sorgulanmalıdır. Kendileri tarafından nasıl sorgulanacaklar? "Ne yapmaya çalışıyorum?" gibi bazı özel sorular sorarak. Hangi yeteneklere sahibim? Ne gibi zayıf yönlerim ve güçlü yönlerim var? Engellerinizi tanımak, sorunu ortak hedefi gerçekleştirme yeteneğine sahip olan diğerlerine atamanıza olanak tanır. Büyük liderler, organizasyonlarında yeteneklerini tamamlayıcı değil tamamlayıcı astlara sahip olmaya isteklidirler (Mendoza Collage of Business, 2019:2). Kendini geliştirme yöntemlerinden biri de zayıf yönlerin farkına varmak ve üzerinde çalışmaktır.

İş prosesinin her aşamasında ihtiyaç duyulan bir kriter olan iyi bir iletişim, öncül liderin sahip olması gereken en esas becerilerdendir (Al-Tarabish, 2015:145). Lider, ekip çalışmasına yönelik hedeflerini, görevlerini ve gereksinimlerini ifade edebilmek ve fikirleri sorunsuz bir şekilde aktarabilmek için bu yeteneğe sahip olmalıdır.

6. Liderliğin Benzer Kavramlarla Farkı

Lider, grubun diğer tüm üyelerinin çıkarlarını etkileyen ve tüm grubun faaliyetlerinin yönünü ve niteliğini belirleyen en sorumlu kararları alma hakkını tanıdığı kişidir. Herhangi bir biçimsel statüde olmaksızın bulunduğu organizasyon yeteneklerinden dolayı gruba liderlik yapmak yetkisindedir. Genellikle lider, aşağıdan aday gösterilerek resmi olarak atanabilir. Lider sadece izleyenlerini yönlendirmekle kalmaz, onlara liderlik etmek de ister ve bunun mükabilinde izleyenler de liderlerini takip etmekle kalmaz, aynı zamanda onun tarafından yönlendirilmeği beklerler. Bu konuda yapılan çalışmalar, grub

üyelerinin bilgi ve becerilerinin, liderin karşılık gelen niteliklerinden önemli ölçüde daha zayıf olduğu sonucuna varmışlar. Her bir liderin onun doğasında bulunan özgüven, esnek ve keskin zihin, sahiplendiği görevle ilgili kapsamlı bilgi, çok güçlü irade, karşıdakıları anlama niteliği, mevcut durumu avantaja çevirme yeteneği gibi psikolojik nitelikler vardır. Ancak birçok grupların işleyişi üzere yürütülen analizler, bazen bireyin yukarıda saydığımız niteliklere sahip olmayan bir lider olduğunu ve diğer yandan bir bireyin bu niteliklere sahip olmasına rağmen liderlik yapamadığını belirtti. Liderin, grupta bir durum ortaya çıktığında, bu durumun grup için en iyi şekilde çözülmesi için gerekli niteliklere, özelliklere, yeteneklere, deneyime sahip kişi haline geldiği durumsal liderlik teorisi tarafından ortaya çıkarılmıştır. Grup, farklı durumlarda farklı insanları lider olarak destekler.

a. Yönetici ve Lider Farkı

Kültürel yaşamın neredeyse tüm alanlarında ve yönetim bazında liderlik ve yönetime rast gelir, fakat her birinin kendine has işlevleri ve rolleri mevcuttur. Yöneticiler, esasen astlarının çalışmalarını yönlendirmek ve değerlendirmekle yönetsel faaliyetde bulunurlar (Shockley-Zalaback, 2006:223). Liderler, hedeflerin belirlenmesinde çalışanlarına (hem bireyler hem de gruplar ve tüm kuruluşlar) rehberlik eder ve hedeflere ulaşmak için alınan eylemlerde onları destekler. Her bir örgüt, yöneticilerinin liderlik yapmasını da bekler, fakat tüm yöneticiler liderliğe özgün tutum ve davranışları sergileyemez. Ancak yapılan araştırmalar, örgütün her bir üyesinin liderlik niteliğine sahiplenebilir ve bunu yönetim yetenekleriyle tümleştirerek bir kurumun başarıyla ilerlemesine katkı sağlayabilir olduğunu belirtmiştir.

Yönetici ve lider arasında bulunan farklar Tablo 1’de gösterilmiştir (Güney, 2015:43, Ülker, 1997:183);

Çizelge 1. Yönetici ve lider arasındaki farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdareci	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık Yaratır
Koruyucu	Geliştiricidir
Sistem ve Yapı Merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol Eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Uzun bakış açısı	Kısa bir bakış açısı
Nasıl ve ne zaman Önemlidir	Ne ve ne için önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme	Mevcut durumu sorgulama
Yerleşik Normlara uygun hareket eden	Yerleşik normların dışına çıkabilen
İşi doğru yapandır	Doğru iş yapandır
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Kuralcıdır	Gerektiğinde risk alıcıdır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorandır	Cevaplayandır
Fikirler daha çok önemlidir	Olaylar daha çok önemlidir
Esnektir	Katıdır

Liderlik, bir örgütün hedeflerine ulaşmak için gönüllü olarak meşgul olacakları şekilde başkalarını etkileme sürecidir (Pocztowski, 2003:214). Ayrıca, liderlik iletişim yoluyla gerçekleştirilmektedir (Zalaback, 2006:224). Liderlerin hangi değişikliklerin gerekli olduğu konusunda iletişim kurduklarına, niyetlerini açıkladıklarına ve “bunları gerçeğe dönüştürdüklerine” dikkat çekiyor ve yeni stratejiler önermekle birlikte stratejileri uygulamak için alınacak eylemleri açıklıyor. Lider, yöneticiye benzer şekilde, pozisyona atanabilir, ancak liderlik, görevin kendisinden değil, liderlik iletişim davranışlarından ve diğer insanları etkileme yeteneğinden kaynaklanır.

Liderin en ümde görevi uzun süreli ve koşulsuz bir hedef belirlemek ve izleyenlerini gösterilen yolu takip etmeye yönlendirmektir. Yöneticinin esas görevi ise mevcut prosesleri yönetmektir (Kostera, Kownacki and Szumski, 2002:336). Lider, grup için amaç ve vizyon oluşturur, etkili yönetici, ise grubu oluşturulan vizyon doğrultusunda mümkün olan en iyi yöntemlerle yönetir.

Olağanüstü ve karizmatik liderler, kuralları çiğneme ve genellikle “yapmaları gerekeni” ya da “kabul edileni” yerine “istediklerini yapma” eğilimindedirler (Kostera et.al., 2002:337). Ve kurallara uymasalar da yenilikleri seven ve kuralları değiştirmeyi önemsemeyen vizyonerler oldukları için başarılı olurlar. Liderler koçluk yapar, coşku yaratır, 'ben' yerine 'biz' zamirini kullanmaktadır, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir, insanların yeteneklerini geliştirirler (Nogalski, Apanowicz, Rutka, Czerminski and Czerska, 2002:114). En önemlisi, liderler, astlarından emir vermek yerine bir şeyler yapmalarını isterler.

b. Başkan ve Lider Farkı

Başkan kavramı ve lider kavramı birbirinden farklı kavramlardır. Başkanlar seçilerek biçimsel şekilde göreve gelmektedir ve yasal güce sahiptirler. Liderler ise biçimsel olmayan şekilde, takipçileri tarafından benimsenerek seçilen ve biçimsel yetkiye sahip olmayan kişilerdir. Buna rağmen etkin liderler kitleleri peşinden sürükleyen güce sahip olabilirler. Ancak liderlik vasıflarına sahip olmayan başkanlar, kitleleri yönlendiremezler. Bundan dolayı güçlerini, yetkilerini kaybetme durumları bulunmaktadır (Güney, 2012:341-342). Dünya ölçeğinde toplumsal ve siyasi liderlikle ilgili verilebilecek birçok örnek bulunmaktadır. Mesela, Mustafa Kemal Atatürk yasal yetkisi olmadan, yüksek öngörü, mücadele ruhu, çalışma aşkı, yüksek başarı güdüsü sayesinde Türk halkına yol göstererek Kurtuluş Savaşında zafere ulaşmasını sağladı (Güney, 2011: 342). Kısacası, liderler, resmi otoriteye sahip olmasalar da, insanların davranışlarını etkileme, onları yönlendirme yeteneğine sahiptirler. Eğer bir lider bu yetenekleri yitiriyorsa, liderlik pozisyonundan uzaklaşmış oluyor. Başkan ise insanlar tarafından sevilmeyen bir hale gelse bile görev süresi dolana kadar görevde kalır.

c. Komutan ve Lider Farkı

Komutan, günlük faaliyetler ve görevler sırasında planlama, örgütleme, koordinasyon, liderlik ve kontrol ile ilgili sorunları çözmek zorundadır. Komutan, savaş sırasında bilgisayarın bulunmadığı olası durumlarda da yöneticilerin işlevlerini uygulamak zorundadır. Matematiksel modeller, işlevleri-rolleri büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Modern ve akıllı komutanlar, üç temel yaklaşımdan

sistematik ve koşullu yaklaşımla desteklenen yönetime giden üç temel yöneticinin görevini yerine getirmelidir (Vodacek et.al., 1999:94):

- Organizasyonu yönetin,
- Çalışanları yönetin,
- Hazırlık ve operasyon yönetimini yönetin.

Komutanların da liderler gibi etkili kişiler olduğu bilinmektedir. Komutan ve lider kavramı birbirinden anlam olarak farklı iki algı olmasına rağmen dünya üzerinde liderler gibi gidişatı etkileyen komutanlar bulunmaktadır (Güney, 2012:342). Her örgütün komutan ve yönetici kadrosu, iş meselesi ne olursa olsun, liderlik görevlerine müdahale ediyor. Her ikisinin faaliyetinde rekabet üzerine kazanmak isteği incelenmeli ve uygulanmalıdır. Yöneticiler, öncelikle iş ve organizasyon liderliğinin klasik yaklaşımından gelen bilgiye güvenmelidir (Vodacek et.al., 1999:95). İnsanlar liderleri için davranışsal bilgilere ihtiyaç duyarlar ve operasyon kontrolü için yönetim bilimi faydalı bilgiler içermektedir.

Genel olarak, bir örgütün temsilcisi olarak komutan (yönetici), amirleri ve astları olan çok önemli bir temsilci ve sözcüdür. Liderin kısmi rolünde, birimdeki meslektaşları ekibine liderlik eden, az ya da çok personel yapabileceği, organize edebileceği, koordine edebileceği, motive edebileceği, teşvik edebileceği ve kendi mesleki ve yeterlilik profilini anlamlı bir şekilde geliştirebileceği ana kişidir. Kısmi rol, bilgi aktarımı ve bağlantılarının bağlantısı ve aracıdır.

d. Şef ve Lider Farkı

Lider ve şef kavramları arasında bazı ortak yönler, benzerlikler mevcuttur. Lakin bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Şef kelimesi, çoğu zaman kamu ve ordu yönetimindeki yönetici kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılan bir terimdir. Örgütlerde ise, şef kavramı, herhangi bir kısım veya bölüm şefi olarak kullanılmaktadır (Güney, 2011: 342). Kamu yönetiminde liderlik önemli bir konudur. Şef veya kamu yöneticisi gücünü yasalardan, yönetmeliklerden alan ve belirli faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve denetimini sağlayan kişidir. Lider ise kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir güce sahip olduğundan yasal bir yetkisi olmadan grubu ya da toplumu etkileyebilir. Bilim adamlarının bazıları lider ve şef kavramlarının aynı

anlamda olduğunu, bazıları ise aksini söylemektedir. Örneğin, Gilles Ferry'ye göre, şef otoriter kişiliye sahip olduğu için, insanlar onu lider olarak algılayabiliyor. Nitekim, şef kavramı daha otoriter, lider kavramı ise nötr özelliklerini taşımaktadır. Lider ve şef kavramlarını ayırt etmeye yönelik çalışmalarda ise aşağıdaki farklılıklar vurgulanmaktadır (Güney, 2011: 342):

- Şef, çalışanları tedirgin eder, lider ise izleyicilerine istikamet verir.
- Şef, benlik duygusuyla hareket eder, lider ise egodan uzak birisidir.
- Şef, çoğu zaman, çalışanlarını, otoritesini kullanarak, harekete geçirir, lider ise izleyicileri isteyerek iş yapmaya teşvik eder.
- Şef, takipçilerinde umursamazlık, ilgisizlik duygusu uyandırır, lider ise takipçilerini heveslendirerek çalıştırır

Şef ve lider kavramları karşılıklı olarak değerlendirirken birini doğru diğerini yanlış olarak kabul etmek doğru değildir: işletmelerde her ikisi ihtiyaç duyulan dönem ve durumlar olabilir.

e. Popüler Kişi ve Lider Farkı

Genelde birbirine yakın olan lider ve popüler kişi kavramları, temelde birbirinden farklı iki kavramdır. Bir kimsenin popüler olması kendisinde birtakım özelliklerin bulunmasıyla ilgilidir. Kişiye has olan bu özellikler gruptaki insanların bazılarına etkileyerek, kendisine yaklaştırır. Bazıları ise bu kişinin özelliklerini benimsemeyerek, kendisinden uzaklaşırlar. Eğer, birisinin kişisel özellikleri, gruptaki insanların çoğu tarafından benimseniyorsa, bu kişinin popüler olması söz konusudur (Güney, 2011: 342). Herkesçe tanınan bir insan lider olmayabilir. Bir lider izleyicileri olan biridir, liderler hep göz önündedir, başkalarına örnek oluştururlar. Fakat liderlikte popüler olmak değil, sonuç en önemli unsurdur.

f. CEO ve Lider Farkı

Fonksiyonel liderler her şirkette bulunur. Her departman ve ekibin, herkesin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayan sorumlu biri bulunmaktadır. İhtiyac olan beceriler farklıdır ve beklentiler değişir. Ve bir lider olarak deneyiminiz size iyi hizmet edecek olsa da, bu gerçekten sürekli bir öğrenme ve kişisel gelişim sürecinde sadece başlangıç noktasıdır. CEO'nun liderliği, "büyük resmi" net bir

şekilde anlayabilmek ve şirketin hedeflerine ulaşmanın en iyi yolunu strateji olarak belirleyebilmek için çoğunlukla stratejiktir. CEO'nun şirkete getirilme nedenlerinden biri şirketin misyonunu ve vizyonunun belirlenmesidir (Güney, 2015:39). Bir yönetici tarafından gösterilen liderlik genellikle daha kısa sürelidir ve eldeki görevlerle doğrudan ilgilidir. Yöneticiler, küçük işletme ortamında bile bir şirketin mikro kozmosunda çalışmaktadırlar. Bir yönetici, günlük operasyonları denetlemek için bir işletmenin sahipleri tarafından istihdam edilebilir, ancak şirketin yönü, sahipler veya hissedarlar tarafından veya onlarla birlikte belirlenecektir. CEO'lar her zaman kurum dahilinde her şeyi planlayan ve yöneten kişilerdir (Güney, 2015:40). Bununla birlikte, bir CEO genellikle şirketin stratejik yönünü belirler, uzun vadeli hedefler belirlemede yönetim ekibine rehberlik eder ve takip etmesi gereken iş planını yönetime sağlar.

B. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri ve Liderlerin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderlik oluşum süreci, organizasyondaki liderin işlev gördüğü ve etkileşim kurduğu belirli tarihsel ve politik faktörlerle ilişkilidir. Bu, toplumun gelişimindeki ilgili tarihsel aşamanın doğasını ve içeriğini, siyasi rejimin özelliklerini içerir, çünkü bu rejim otoriter veya demokratik liderlerin ortaya çıkmasının anahtarıdır ve aynı zamanda muhalefet liderlerinin ortaya çıkma olasılığını belirler. Kısaca, toplum tarafından belirlenen liderlik, mevcut toplumun devrimci, zorlayıcı yapısı gereği bir norm olarak, liderlikte otoriter eğilimlere gereksinim yaratır ve demokratik olanlara taşır. Bu nedenle, yukarıdaki tarihsel ve politik faktörler, liderin faaliyetlerini ve davranışını etkiler ve hem dış hem de iç çevrenin özelliklerini dikkate alarak geçiş toplumundaki değişikliklere uygun belirli bir yönetim tarzı oluşturur.

1. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Güç, bir kişinin diğerlerini kendi iradesine yönlendirmesidir. Bir şirkette lider, gücünü astlarını işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmaya yönlendirmek için kullanmaktadır. Bunu yapmak için çeşitli araçlara başvurur. Bu araçlara liderliğin güç kaynakları denir.

Birçok bilim adamı bu güç kaynaklarına farklı farklı açıklamalar getirmişlerdir. Güçlerini bu kaynaklardan alan araçlar ödül gücü, karizmatik güç, yasal güç, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücü olarak beşe ayrılır (French and Raven, 1959:12, Güney, 2015:65):

- **Ödül Gücü:** Şirkette bir çalışanın aldığı terfi, maaş artışı, ikramiye, iltifat gibi çalışanı motive eden tüm ödüller.
- **Karizmatik Güç:** Liderin bilgisi, kültürü, davranışı gibi özellikler, liderin çalışanların gözünde doğru kişi olmasını sağlar. Bu durumu fark eden ve çalışanlarını işin hedefleri doğrultusunda kullanmaya yönlendiren liderin karizmatik gücüdür.
- **Yasal Güç:** Yasal güç burada bilinen anlamın dışında kullanılır. Çalışanın liderin karar verme yeteneğini kabul etmesi ve liderin verdiği işi yapma eğilimidir.
- **Zorlayıcı Güç:** Bir sorun olduğunda liderlerin bir çalışanı cezalandırmasına izin veren güçtür. İnsanlardaki korku bu gücü yaratır.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderin bilgi ve tecrübesi ile ilgilidir. Lider, alanında bilgili ve deneyimli olarak algılanırsa, çalışanları kolayca etkileyecektir. Bu kolayca etkileme yeteneği, uzmanlığın gücü olarak adlandırılır.

Liderin izleyicilerine verdiği emirlerin göstericisi olan bu güç kaynaklarının her birinin ayrı ayrılıkta açıklanmasında fayda bulunmaktadır.

a. Lider ve Ödüllendirme Gücü

Ödül gücü, başkaları tarafından istenen sonuca ulaşmayı kolaylaştırma yeteneğinin sonucudur. Bir anlamda, bu sosyal güç biçimi, zorlayıcı güçle yakından ilişkilidir. Bununla birlikte, reddi önlemek için uygunluk meydana gelirse, zorlayıcı güç uygulanmalıdır. Ödül gücü, iyimser değerler ve iç karartıcı değerlerin düşmesi veya kaldırılması güç sahibine (bireysel veya grup) bağlıdır.

Liderin izleyenlerin davranışını motive etmek ve kontrol etmek için ödül gücünü kullanması izleyenlerde ödüllendirme isteği ağır bastığı sürece etkilidir. Her bir grup üyesi sergilenen başarıyla ödüller arasında net bir bağlantının farkındalığında ödül gücü daha iyi başarıya yol açabilir. Bu açıdan, ödül gücünden etkili bir biçimde yararlanmak için, lider, hangi performansların

ödüllendirileceğini açıklamalı ve performans ile ödül arasındaki bağlantıyı vurgulamalıdır (Nelson and Quick, 2012:13). İzleyenler ilaveten 360 derece geri bildirim sistemlerinden yararlanarak liderleri üzerine ödüllendirme gücüne maliktirler (McShane and Von Glinow, 2011:53). İzleyenlerin geri bildirimi, liderlerin atamalarını ve diğer ödülleri etkiler, bu sebeple yöneticiler, kuruluşa 360 derece geri bildirim gönderildikten sonra izleyenlerine karşı farklı davranma eğiliminde bulunurlar.

Ödül gücü, bir başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyerek, onların ödüllenenmesini bekledikleri şeyleri almasını sağlamaktır. Bu ödüller, maaş artışları veya ikramiyeler gibi finansal olan veya promosyonlar, uygun iş atamaları, daha fazla sorumluluk, yeni ekipman, övgü ve takdir gibi finansal olmayan ödüller olabilir.

b. Lider ve Cezalandırma Gücü

Zorlayıcı güç, “bir etki girişimine uymamanın cezalandırılması beklentisi”ne dayanan kavramı devreye alır. Zorlayıcı gücün gücü, tehdit edilen cezanın negatif değerinin, gücü alan kişinin uygunluk yoluyla cezadan kaçabileceği algılanan olasılıkla çarpımının büyüklüğüne bağlıdır. Zorlayıcı güce tabi olan yerlilerin otoritenin sahibi ile ya benzer olmadıkları yadaona karşı çıkmaları önemli bir husustur.

Zorlayıcı güç, bir kimsenin diğerlerinin davranışlarını cezalandırarak veya bunu gerçekleştirmek için bir tehdit olgusu oluşturarak etkileme kabiliyetidir. Örneğin çalışanlar, korku veya cezalandırma tehdidi nedeniyle bir yöneticinin direktifine uyabilir. Tipik örgütsel cezalar arasında kınamalar, istenmeyen iş atamaları, kilit bilgileri alıkoyma, rütbe indirimi, askıya al ma veya işten çıkarma yer alır. Olumsuz yan etkileri olan zorlayıcı gücün dikkatlice kullanılmasında fayda vardır, çünkü zorlayıcı güç, kullananlara karşı olumsuz olgular yaratabilir. Her bir kuruma ve onun yöneticisine göre değişik zorlayıcı gücün mevcuttur. Halihazırda bir çok örgütte, işlemsel bazda davranış konusunda net tanımlanmış politikalara vardır. Zorlayıcı gücün nasıl kullanılmasını açıklayan norm ve prosedürler, liderin meşru güçlerini (resmi otoriteyi) yasaya aykırı ve istediği bir biçimde kullanmalarının önüne geçerler. Sendikaların varlığı da zorlayıcı gücü önemli ölçüde zayıflatabilir (McShane and Von Glinow, 2011:53). Bununla

birlikte, zorlayıcı güce sahip olmak için kişinin otorite konumunda olmasına gerek bulunmamaktadır. Çalışanlar hem de takım arkadaşlarının örgüt kurallarına uyumu sağlamak için alay etme ve geri çevrilme korkusu da ilave olmak üzere zorlayıcı güce maliktirler. Çoğu kurum, işçi davranışını denetlemek için takım üyelerinin zorlayıcı gücüne itibar ederler.

c. Lider ve Yasal Güç

Legal güç, bir kişinin örgütteki pozisyonundan kaynaklanan diğerlerin davranışını etkileme kabiliyetidir. Pozisyon gücü veya yasal gücü, bazen dvurgulandığı gibi, genel olarak "resmi otorite" olarak adlandırılan, kurum içindeki bir otorite statüden elde edilir. Yani, kurum belirli bir statüye sahip bir kişiye diğer bireyleri doğrudan etkileme imtiyazı tanımaktadır.

Yasal güce sahipleri, diğerlerden kendi yetkileri çerçevesinde planlanan şeyleri gerçekleştirmeleri talep etme konusunda belirli imtiyazlara sahiptir. Bir lider, işçisinden tamamlanması gereken işin icrasını mesai saatinde beklerken ya da farklı bir işle görevlendirirken yasal gücünden yararlanıyordur. Yöneticiler, politika ve prosedürler oluşturarak pozisyon güçlerini artırabilirler (Dubrin, 2009:77). Örneğin, bir yönetici, tüm yeni işe alımların söz konusu yönetici tarafından onaylanması gerektiğine dair bir şart belirleyebilir, böylece işe alma üzerinde yetkiyi kullanabilir.

Yasal gücün kullanılmasında astlar etkilidirler. Astlar, yasal biçimde uygulanan güce koşulsuz itaat ederler (Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske, 2012:78). Bu bağlamda dar bir etki alanını kapsayan yasal gücün kullanımında sınırlar aşılmamalıdır (Greenberg, 2011:153). Mesela, bir yönetici asistanından bir kurum evrakının yazı kurallarına uygun yazılımını bekleyebilir. Ancak, sekreterden doktora tezini yazmasını istemek görevi kötüye kullanmak olur. Asistan verilen görevi yerine getirme eyleminde bulunabilir, fakat bunu gerçekleştirmek yöneticinin resmi yetkisi çerçevesinde olmayacaktır. Başkalarının takdir yetkisini kabullendikleri durumdaki bir bireyin isteğe bağlı kararlar verme yetkisi, yasal otoritedir.

d. Lider ve Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, bilgiyi, kavrayışı, bilgeliği ve gerçekliğin mükemmel farkındalığını gösterir. Uzman gücü, "uzman" uzmanlaşma eğiliminde

olduğundan, belirli alanlara göre sınıflandırılır. Uzman gücünün kapsamı, açıkça yüz yüze etkileşimin bir işlevi veya rol ortakları arasındaki bu etkileşimin kişisel niteliği değildir; bu, varlığının değil, iktidar sahibinin sahip olduğu bilginin bir işlevi olabilir.

Uzmanlık gücü, bir kişinin sahiplendiği malum kapsamlı bilgi, yetenek veya kabiliyetlere dayanarak etrafdakıların tutum ve davranışını etkileme becerisidir. Doktorların mahirliği, özel yeteneklere veya bilgiye ve dolayısıyla uzman gücüne yiyelendikleri varsayılmaktadır. Birçok kişi doktoru ne derse onu harfiyen icra eder çünkü uzmanlığına güveni var. Elektronik sahada uzmanlar, vergi büro işçileri istatistiksel uzmanlıklarından dolayı güce sahibidirler. Örgütün hiyerarşisinin herhangi katmanında uzman olabilir, yani uzmanlık gücü üst veya alt düzeye göre belirlenmez. Organizasyonlar teknolojik açıdan giderek daha karmaşık ve uzmanlaşmış hale gelen işletmelerin hiyerarşinin her seviyesindeki örgütsel üyelerinin uzman gücü daha da önem kapsayır (Luthans, 2011:87). Bazı firmalar kasıtlı olarak üst düzey karar vermede uzman gücü olan alt düzey personeli içerir. Aktüel zamanda günümüzden gereksinimi artan teknolojik kurumlarda esas güç bilgidir.

İzleyenlerin güç sahibine bilgi ve uzmanlık atfetme derecesi, uzmanlık gücüne istinad edir. Net olarak belirlenmiş faaliyet alanlarda uzmanlığa sahip olan bir kimsenin bu alanın dışında uzman olmadığı kabullenmektedir. Uzman gücünün verilebilmesi için, takipçiler güç sahibini inanılır, güvenilir ve alakalı olarak algılamalıdır (Luthans, 2011:88). Güvenilirlik, uygun kimlik bilgilerine sahip olarak kazanılır. Mesela, uzmanlıkları kabullenmiş hekimler, muhasebeciler, istatistiksel alan uzmanları işlemsel alanlarında uzmanlık yetkisine sahip olsalar da, bu uzmanlara diğer faaliyet yerlerinde uzman niteliğinde görülmegebilirler. Uzman gücüne sahip kimsenin itibarlı olması, yani güvenilir olması, dürüst davranması gerekir. Dürüstlük ve güvenilirliğe ilave olarak, bir kimsenin alaka alanında olması gerekmektedir. Mesela, herhangi siyasi konularda hekimin vermiş olduğu tavsiyesözü geçen konu ile ilgili olmadığından bu alanda hekimin uzman gücünün varoluşu imkansızdır.

e. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç

Referans gücü, bir kişinin bireyi sevmesi, takdir etmesi ve ona saygı duyması nedeniyle başkalarının davranışını etkileme yeteneğidir. Mesela, yöneticinizle okul arkadaşınız olduğunuzu, iş dışında ortak hayatınız olduğunu düşünelim. Ve bir gün sizden üstlenmeği hiç istemediğiniz, ilgi alanında olmayan bir projeyi yapmanızı ister. Bir başkasına göre, talebi muhtemelen redd edersiniz, ancak bu kişiyle olan özel ilişkiniz nedeniyle bunu bir iyilik olarak yapabilirsiniz. Böyle bir durumda, olumlu ilişkinizden dolayı yöneticinizin sizin üzerinizde güce sahip olduğunu görmek mümkündür.

Referans gücü, esasen bir kişinin hayranlığında olduğu birine benzem, taklit etme eyleminde olmasıyla gelişir. Karizmatik gücün etkisi incelenirken popüler olanlara hiç düşünmeden yüksek rakamlar harcandığının nedenini açıklamaya yardımcı olur. Birçok ünlülerin pazarlama araştırması objektif olduğu görülmektedir. Örneğin, böyle bir araştırmaların birinde Serena Williams ve Michael Jordan gibi ünlülerin spor ayakkabı ve tenis ürünlerinin tercih edilmesi üzerinde nasıl etkileyici güce sahip olduğu defalarca görülmektedir (Craigand Douglas, 2006:554). Büyük itibara, etkileyici, karizmatik kişisel nitelikleri olan işletmelerdeki liderler için de aynı şey söylenebilir (Kudisch, Poteet, Dobbins, Rush and Russell, 1995:177). Etkileme yeteneğine sahip, karizmatik olan her bir lider bu gücünü kullanarak izleyenlerini, aynı zamanda kurumunu da arzulanan noktaya getirebilir.

2. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderlik, organizasyonlarda su yüzüne çıkan hem olumlu hem de olumsuz birçok kavramın temelini oluşturmuştur. Benmerkezci liderliğin yönetiminde olan insanlar, sıkıcı, olumsuz etkileyici ortamda çalışmak mecburiyetinde kalırlar ve bu durum onların yalnız işine değil, hatta bazen tüm hayatına da olumsuz yansıyor. Bu bağlamda iyi olduğu gibi kötü etki eden liderler vardır ve genel olarak bu anlayışı geliştirmek için iyi ve kötü arasındaki farklılıklar belirlenmelidir. Neredeyse her çalışanın bir şekilde bir amiri veya yöneticisi bulunmaktadır ve bazıları en iyi özellikleri taklit etmeyen amirleri bulur (Craigand Douglas, 2006:554). Negatif çağrışımlar, tutumlar ve algılar bu şekilde ortaya çıkabilir.

Liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörleri aşağıdaki ana başlıklar altında ele alıp açıklaya biliriz.

a. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak

İnsani değerler ve örgütsel etik, örgütsel liderlikte bir paradigma değişikliğine duyulan ihtiyaç farkındalığını uyarmada önemli bir rol oynadı. Bu değişiklik, esas olarak halihazırda var olan modellerin eski moda doğasına dayanmaktadır. Bu modeller, ekonomik aktörlerin bilgi ekonomisinin karşılaştığı zorluklara cevap verememelerini engellemede etkilidir. Bu davranışsal blokajlar, ekonomik aktörlerin sosyal, ekonomik ve örgütsel değişimin herhangi bir katkısını engellemesini durdurur. Bu şekilde, olumsuz dışsallıklar bölgesel ekonomik ve örgütsel performansa maruz kalır. Örgütsel kalıcılık, açık düşüncüyü kısıktıran, kararlı ve verimli liderlerden kaynaklanır. (Orlandovd, 2009:78). Bu, çalışanları daha esnek, daha onurlu ve üretken bir ortama yönlendirerek ana hedefi ile liderler arasında yeni bir vizyona yol açar.

Değer temelli liderlik, herhangi bir kuruluşun insani değerlerinin ayrılmaz bir parçası olan ve çok önemli olan hedef belirleme, dil oluşturma, problem çözme ve değer geliştirme etkileşimi olarak kabul edilir (Busch and Murdock, 2014:150). Araştırmacılar, değere dayalı liderliğin her üç düzeyde, yani bireysel, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde kullanılabileceğini düşündüler (Alraqhas, 2015:770). Bu, organizasyonlarda hedef belirlemenin, belirli bir organizasyonun gerçekleştirmeyi amaçladığı gerçek değerleri ifade ettiği anlamına gelirken, suçlu çözme aktivitesi hem liderin hem de takipçilerin planlanan tüm verileri elde etmek için takip etmesi gereken derin sorumluluk veya etkililiği ifade eder.

Diğer fiziksel kaynakların aksine, insan kaynakları kuruluşlara ait değildir ve bu nedenle, hizmetlerini bastırma veya tedarik etme konusunda nispeten özgürdürler. Bu, kurumsal bir bakış açısından, bir bireyin hizmetlerinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesinin kesin olmadığı anlamına gelir. Bu aynı zamanda, bireysel insan değerinin ölçülmesinin iki yönü olduğunu, bir kişinin çalışkan hizmet yaşamının öngörülen döneminde örgütsel üyeliğini sürdürmesi durumunda, bir kuruluşun kuruluşa sunduğu hizmetlerden elde edebileceği miktar olduğunu göstermektedir.

b. Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak

Empati, başkalarının duygularını, çıkmazlarını ve zorluklarını daha iyi anlama becerisi olarak tanımlanır. Empati aynı zamanda diğer insanların duygularını algılama becerisi olarak da tanımlanır, kendini başkasının yerine koyarak ve endişeleriyle aktif bir şekilde ilgilenerek birinin görünen yüzeydeki davranışının ötesini anlamasına izin verir (Mencel and May, 2009:201). Empati becerileri, liderlerin diğer insanların bakış açılarını ve fikirlerini daha iyi anlamalarına izin vererek çalışma ortamını daha keyifli ve üretken hale getirir (Voss, Gruber and Reppel, 2010:615). Liderlik etkililiğine ulaşmak için liderlerin empati becerilerini tam potansiyellerine kadar geliştirmeleri, çünkü empatinin liderlere dinleme, takipçilerine hizmet etme ve grup içindeki ilişkiler hakkında daha fazla anlayışa sahip olma bilinci sağlayarak liderlik duygusunu geliştirmesi gerekmektedir (Marques, 2010:7). Bu sebeple, izleyenlerin sergiledikleri performansların ekibe bağlılık ve enerji katdığı görülmektedir. Liderler kendilerini çalışanlarıyla aynı konuma yerleştirerek, güvenlerini kazanarak çalışanlarını motive etmek için empatiyi kullanmaktadırlar (Gardner and Stough, 2002:68). Etkili bir liderlerde görülmesi istenen özellik olan empati yaklaşma, diğerlerinin fikirlerini ve isteklerini, değişikliklerini, mevcut durumu anlayışla kabullenmektir (Goleman et.al., 2002:153). Empati, liderlerin bir açıklık atmosferi yaratabilmeleri için başkalarına karşı duyarlı olmalarını sağlar, bu liderleri daha etkin ve etkili liderliğe götüren yeni fikirlere ve bakış açılarına açık hale getirir. Lider-takipçileri arasında güvenilir ilişkilerin geliştirmesinde empati önemli bir rol oynar (Martinovski, Traum and Marsella, 2007,62). Empati, liderliğin olumlu etkisi, başarısını garantörü açısından giderek daha önem arz ediyor. Kısaca, empatik liderlerin kültürler arasındaki çeşitlilik ve farklılıklar hakkında uygun bir yaklaşma, bakış açısına sahip olma olasılıkları daha yüksektir.

c. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek

Liderin ısrarı genellikle farkındalık yaratmadan tek bir eylem yolu ile tutunma davranışı olarak görülür. Sürekli olarak bir programı takip eden veya ona bağlı kalan bir yöneticinin, deneysel davranışlarla uğraşan bir yöneticiden daha etkili, daha zeki, daha dikkatli bir planlayıcı ve lider olma potansiyeline sahip olarak değerlendirilmektedir (Staw and Ross, 1980). Lider ısrarı ve çevresel karmaşıklığın liderlik algıları üzerindeki etkilerini incelemiş ve kalıcı liderlerin,

çevresel karmaşıklık düzeylerine bakılmaksızın, ısrarcı olmayan liderlere göre daha olumludur (Graves, 1985:25). Yönetimsel süreçte liderin hataya yol vermesi olasılığı çok yüksektir. Fakat en önemlisi yapılan hatanın farkına varılması ve sonuç çıkarılmasıdır. Yapılan hataya ısrarla devam etmek başarısız liderliğin teminatıdır.

d. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek

Liderlik modellerine ve liderlik gelişimi modellerine öz yeterlik ve kendine güveni dahil etmek için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Bütüncül Liderlik Gelişim Modeli'nde Güven-Yetkinlik İlişkisine odaklanmıştır (Benson, 1991:76). Düşük performans gösteren liderler yetersizdir ve kendilerinin, diğer bireylerin, grupların ve kuruluşların davranışlarını, tutumlarını ve değerlerini etkileme yeteneklerinden yoksundurlar. Yüksek performans gösteren liderler, kendilerinin, diğer bireylerin, grupların ve kuruluşların davranışlarını, tutumlarını ve değerlerini etkileme yeteneklerinde yetkin ve güvenlidir. Bu nedenle liderlik eğitimi ve gelişimi, liderlerin hem yetkinliğini hem de güvenini geliştirmeyi içerir ve düşük performanstan yüksek performansa geçmelerini sağlar. McCormick, Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisini Liderliğe uygularken, öz-yeterlik ve özgüven kavramlarının, bireylerin kendi düşüncelerini, motivasyonlarını ve davranışlarını kendi kendilerine düzenleyebilecekleri fikri ile liderlik modelleriyle ilişkisini göstermiştir. Onun modeli, motivasyonu ve görev stratejisi gelişimini etkileyen ve daha sonra performansla sonuçlanan davranışları etkileyen öz yeterliliği etkileyen yaşam deneyimlerine sahiptir (Graves, 1985,25). Bunlar daha sonra döngüyü kapatan ve bir sonraki evrim düzenleyici davranışa zemin hazırlayan deneyimlere geri döndüler.

Liderler, sahip oldukları gücü istedikleri gibi kullandıkları durumunda liderlikleri astları tarafından sorgulanmaya, dışlanmaya maruz kalır.

e. Ruhsal Açıdan Olgun Davranmamak

Bir liderin olgunluğu kişisel özelliklerine bağlıdır. Olgun bireyin davranışı, tutumu her zaman farklılığıyla seçilir. Bu nedenle, olgunluk algısı bir kavram olarak incelenmesi faydalıdır. Bu konu birçok düşünürlerin araştırmalarının ilgi alanıdır. Kişisel olgunluk ve bireysel gelişim kavramları, Lawrence Kohlberg'in ahlaki gelişiminden, Jean Piaget'in kongnitif gelişiminden, ve William G.

Perry'nin entelektüel gelişim araştırmasından kaynaklanmaktadır (Perry, 1970:182). Stratejik yönetim olgunluğu için bir formül ararken özellikle yararlı olabilecek fikirlerden bazıları seçildi. Yol gösterici soru, farklı kişisel gelişim teorilerinin, stratejik yönetimi daha olgun bir şekilde uygulamak için stratejik liderleri düşünme tarzlarını değiştirmeye nasıl yönlendire bileceğiydi.

Uyarlanabilir liderlik kavramı, olgun bir lider fikrine daha fazla ilham verir. Bir kurum etrafında sürekli meydana gelen farklılıklara, değişikliklere açık olmak ve yeni değişikliğe adapte kararlar almak ve gerekli uygulamalar yapmak uyarlanabilir liderliğin esas kriteridir (Glover et.al., 2002:18-19). Uyarlanabilir lider, karşı karşıya kaldığı farklılıklara ve karmaşıklıklarla, değişikliklere titiz denetim mekanizmalarıyla ilişkilendirilen, merkeşleştirilmiş yönetim ve bürokratik hiyerarşik iş modeli geleneksel liderden farklılaşan yönetim becerileri sergilemektedir.

C. Liderlik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

Liderlik kavramı, başlangıcından bu yana dinamik bir tanım olmuştur ve tanım bugün de gelişmeye devam etmektedir. Tarihsel gelişim süreci boyunca yapılan araştırmalar sonucunda liderlik konusunda ileri sürülen kuramlar beş ana dönem olarak incelenmektedir; Büyük Adam teorisi, Özellik teorisi, Davranışsal teorisi, Durumsallık teorisi ve Modern teorisi (Acar, 2013: 8). Sosyal bilimçiler tarafından geliştirilen her bir kuramları ana başlıklar altında açıklamak gerekir.

1. Büyük Adam Kuramı

Büyük adam kuramının temel varsayımı, liderlerin sahip oldukları kişisel özelliklerinin doğuştan geldiğidir. Liderler bu olağanüstü özellikleri sayesinde büyük işler başarmıştır. Liderliği kişisel özelliklerinin üstünlüğü ile açıklamak yeterli olmasa da büyük adam kuramı diğer liderlik kuramlarının gelişmesinde başlangıç noktası olmuştur. Böyle ki, 1840 yılında ilke olarak belirlenen Büyük Adam kuramı diğer liderlik teorilerinin geri dönüş konusu oldu. Atama, geçmişe ve erkekler tarafından yönetilen en iyi birlikteliklerin olduğu döneme haps olmuş inanılmaz insanların incelenmesi sonucunda başladı (Stringham, 2017:523). Liderliğin kalıtsal olduğu düşüncesine güveniyordu, özellikle sosyete

sakinlerinden ya da mavi kanlardan, dünyaya girişlerinin gerçekliğine göre birkaç kişi liderdi.

Kuram, liderlerin yapılanmamış ve tasarlanmamış olduğuna kanaat getirmektedir. Bir değirmen modeli, kraliyet soyunun ilerlemesi nedeniyle hükümdar tarafından yönetilen İngiltere hükümeti olacaktır. Bu şekilde durumlarda, bir bireyin, uygunluktan veya popüler hükümetten bağımsız olarak, karar hanesine doğal olarak getirdiği gerçekçilik üzerine inşa edilen öncü olması gerekir. Büyük İskender, Napoleon Hill Bonaparte, Jül Sezar, Adolf Hitler, Mao Zedong, Sir Winston Churchill, sözü geden liderlere örnek olarak gösterilebilir. En iyi liderlerde düzenli olarak dikkate değer nitelik, geçmiş olayları büyük ölçüde etkilemiş olmaları ve tarihi oluşturan etkinin henüz mevcut olmasıdır (Stringham, 2017:523). Bu teori, büyük liderlerin kahramanca, efsanevi olduğunu ortaya koydu ve gerekli olduğunda liderliğe yükselmeyi amaçladı (Dowd, 1936:123). O zamanlar, 1940'ların sonlarında, liderlik üzerine çalışmalar, liderliğin özellik teorisini dikkate almaya başladı. Bu yaklaşım, teoriden türetildiği için Büyük Adam teorisine bazı benzerliklere sahipti. Büyük Adam Liderlik Teorisi, katılım açısından liderliği netleştirmeye çalıştı. Teorinin temel kavramı, liderin genetik olarak onu takipçilerinden ayıran daha yüksek niteliklere sahip olmasıdır.

Büyük Adam kuramı liderlik becerisinin liderin öz yapısında olduğunu kabul eder- bu, yavaş yavaş yönetimi boyu etkili iz bırakan liderlerin tasarlanmadan, yapılandırılmadan doğduğu sonucuna varır. Söz konusu kuramlar düzenli olarak büyük liderleri efsaneleştirerek kahramanca nitelendiriyor ve liderliğe yükselmeyi gereksinim hale getiriyor. Özellikle askeri liderlik kapsamında erkek niteliği baskın olarak kabul edildiği durumda liderlik, "Büyük Adam" terimi gibi önem kazanmıştır (Cherry, 2010,12). Lider ulusu yaratabilir ve onu şekillendirebilir (Woods, 1913,77). Büyük liderler için yeterli miktarda tutulabileceği bir yöntem önerilmiştir (Wiggam, 1931,13). Yeterli bir lider arzının, fiziksel olarak daha yüksek başlıklı sınıflar arasında yüksek bir doğum oranına bağlı olduğunu düşünüyor. Vakit geçtikçe Büyük Adam kuramının desteklediği liderlerin, toplum için yanlış, hatta sarsıtıcı davranış ve tutumlarda bulunmaları bu teorini önemsizleştirdi. (Onay, 2018,14). Bu kuramın başarısızlığının en başlıca yönü

evre faktörünü hususa almaması ve liderliğin öğrenilebilir nitelik gibi göstermemesidir.

2. zellikler Kuramı

Niteliklere yaklaşım ilk liderlik fikirlerinden biriydi. Liderlik teorisi, liderleri lider olmayanlardan ayıran benzersiz özellikleri ve bakış açılarını araştırmaya ve ayırt etmeye çalışan temel bir kavram etrafında odaklandı ve inşaedildi. Liderliğin doğuştan olduğunu, yani bir bireyin bir lider veya bir ast olarak doğduğunu iddiaederler.

zellikler kuramına göre liderliğin en önemli kriteri, bir liderin sahiplendiği zihinsel, fiziksel ve psikolojik nitelikleridir. Bu teori taraftarlarının fikrinde liderler kişisel niteliklerine göre astlarından seçilirler (Güney, 2015:370). John Gardner tarafından bir dizi temsilcinin raporu kamuoyuna açıklandı. Her durumda bir lideri başarılı kılan belirli unsurların olduğu sonucuna varıldı. Bir liderde görülmesi gereken özellikler

aşağıdaki gibi sıralanmaktadı r(Bass and Avolio, 1990,77):

- Fiziksel canlılık ve dayanıklılık
- Bilgi ve eylem odaklı karar
- Sorumluluk istekliliği
- Misyonadaki uzmanlık
- Takipçilerin anlayışı ve arzuları
- İnsan ilişkilerinde uzmanlık
- Performans gereksinimi
- Bireylere ilham verme kapasitesi
- Cesaret ve yerleşim
- Gizlilik
- Kararlılık
- Kendine güvenmek
- Verim

- Konaklama / esneklik.

Düşünürler, ilgilenilen mevzuyla lider olarak nitelendirilmiş kimselerde daha çok kriteri ve aynı kriterleri lider konumunda bulunmayanlarda aradıklarında erken liderlik çalışmalarını incelemişler. Liderlik teorileri, liderleri, lider olmayan liderlerden ayıran teoriler olarak tanımlar (Robbins, Decenzo and Coulter, 2001: 343). Bu, liderliği araştırmak için kabul edilen ilk çabalardan biriydi. Karakteristik bakış açısı, liderleri yapmayanlardan ayırmak söz konusu olduğunda veya lider veya örgütsel performansı tahmin ettiğinde (Schermerhorn et.al., 2004: 241), merkezi bir öneme sahiptir. Dolayısıyla, bu etkili liderleri hangi eylemlerde bulunduklarını belirlemek yönünde kriterleri araştırdı. Liderler ve lider olmayanlar arasındaki tutarsızlıkların analizi, geçmişte bir noktada çıkmaz olarak bulundu.

Günümüzde organizasyonlarda işe alım ve seçim süreçlerinde ferdi ve psikolojik karakter testleri kullanılmaktadır ve işçilerin yönetim becerilerini iyileştirmek için büyüme sistemleri uygulanabilir. Minnesota Çok Aşamalı Kişilik Envanteri veya Myers-Briggs Tarzı Bireysel ve Liderlik Özelliği Anketi (LTQ), Kreitner ve Kinicki'nin kişisel liderlik niteliklerini değerlendiren bir dizi yaygın kişilik testidir (Kreitner and Kinick, 2006: 470). Örgüt kriterlerine uygun kişiyi seçebilmek için bu önlemlerden yararlanarak kurumun üretkenliğini, bireysel bilgisini ve inkişafını artıracak olan lider ve kabullenilmeyen destekçilere odaklanan testler. Bunlar da liderlerin niteliklerini kıymetlendirmelerine yardımcı olabilir, bununla güçlü yönlerinden yararlanmak ve zayıflıklarını yok etmek için tanımlanabilir. Aynı zamanda, bu kriterler özlüyünde durumun yönetimi ve kusurlu taraflarını net olarak açıklamamaktadır (Robbins, Decenzo and Coulter, 2001:345). Araştırma, özelliklerin teorisini özetleyerek liderliğin performansında önemli bir rol oynadığını öne sürüyor. Liderler kişilik testleri yaparak liderliğin önemi ve liderlik rollerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları hazırlık hakkında fikir sahibi olacaklardır (Northouse, 2013: 32). 1840 yılında sosyal bilim adamı Thomas Carlye'nin geliştirdiği bu kuramda esasen lider konumunda olmayan kişinin ticari marka özelliklerinin değerlendirilmesi dikkat çekmiştir. Bu tamamen Woulfin, Donaldson'un kişisel çekiciliğin liderlik stili ile belirli özellikler arasındaki bağlantıya götüren liderliğe önemli bir katkıda bulunduğu şeklindeki değerlendirmesi ile ilgilidir

(Gonzales, 2016:110). Aynı zamanda bu konu, herhangi girişimin farklı ticari marka özelliklerine ve kredilere gereksinim duyduğunu ileri sürerek kişisel özelliklerin otoritenin uygulanabilirliğini nasıl etkilediğini araştırmaktadır (Ibukun, Oyewole and Abe, 2011:247). Liderlerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan başarılı ve başarısız lider oluşumu fikri savunuluyor. Bir lideri diğerinden başarılı veya başarısız kılan niteliklerin ayrı ayrılıkta incelenmesi gerekmektedir.

a. Fiziksel Nitelikler

Fiziksel görünüm ve demografik özellikler gibi nitelikler de etkili liderlikte rol oynar; ancak bu tartışma için daha az somut kişisel özelliklere odaklanılmaktadır. Bunlar, etrafdakılar üzerinde olumlu etki oluşturan dış görünüşü, yakışıklılık, cinsiyet, enerjik görünüm, yaş da fiziki niteliklerdir (Erdem, 2012:277). Bu bağlamda, boy ve fiziksel çekicilik gibi fiziksel özelliklerin başarılı liderlik olasılığını gösterdiğine inanmak genellikle yaygın bir insan uygulamasıdır. Örneğin, uzun boylu veya fiziksel olarak çekici bireyler, başarılı liderlikle ilgili belirli psikolojik özelliklere sahip olarak görülürler, ancak aslında fiziksel özelliklerin ne etkili liderlik ne de etkili liderlikle ilgili gerçek psikolojik özelliklere sahip olma ile hiçbir ilgisi olmayabilir (Antonakis, 2011,89). Psikolojik özellikleri fiziksel özelliklere atfetme uygulaması, liderleri işe alma ve terfi etme kararlarının etkililiğini etkiledi. İşe alma yöneticileri, fiziksel özelliklerin belirli özelliklerin göstergesi olduğuna ilişkin sezgilerini izlemeye devam ettikçe, bu inançlar kendi kendini gerçekleştirebilir hale gelebilir. Bu nedenle, özellikler ve liderin ortaya çıkışı ile ilgili teorilerde bilişsel önyargılar dikkate alınmalıdır.

Tüm söylenenler, fiziksel çekiciliğin etkilerinin cinsiyete göre değiştiği bulunmuştur. Örneğin, her iki cinsiyetin istihdam potansiyeli puanlarının çekici başvuranlar için daha yüksektir ve çekici başvuru sahiplerinin, geleneksel olarak başvuranın cinsiyeti tarafından tutulan işler için çekici olmayan başvuru sahiplerinden daha yüksek nitelik puanları almaktadır (Cash, Gillen and Burns, 1977:301). Daha sonra, çekici erkeklerin yönetici ve büro işlerinde avantajlı olduklarını, ancak çekici kadınların yalnızca rahiplik işinde avantaj sağladığı keşfedilmiştir (Heilman and Saruwatari, 1979:360). Cinsiyet ve iş türü gibi faktörlerin fiziksel çekicilik önyargısını etkileyebileceği "güzellik cana

bulunmaktadır" etkisini geliştirmek için daha da ileri gittiler. Dahası, bireyin çekiciliğinin ve iş performansı için çekiciliğın algılanan ilgisinin istihdam kararlarını etkilediğı, ancak sadece erkek adaylar için olduğı belirtilmiştir (Beehr and Gilmore, 1982:607). Fiziksel çekicilik ve çeşitli olumlu sonuçlar arasındaki bu ilişkileri ne açıklar? Araştırmacılar, atfedilen-güncellik özelliğı liderlik teorisine geri dönerek, çekici insanların dahaolumlu kişilik özelliklerine, özellikle daha büyük sosyal yeterliliğe odaklanmaktadır (Surawski and Ossoff, 2006,15). Dahası, fiziksel olarak çekici bireyler genellikle daha fazla liderlik yeterliliğine ve zekaya sahip olarak değerdendirilir.

Bu nedenle, bir liderlik pozisyonu için çekici ve çekici olmayan bir birey arasında seçim yaparken, karar verici, fiziksel çekiciliğın yukarıdaki tüm etkilerinden etkilenir. Bununla birlikte, birçok çalışma fiziksel çekiciliğın çeşitli sonuçlar üzerindeki etkisini incelerken, fiziksel çekiciliğı özellikle liderin ortaya çıkışı ile ilişkilendirmek için daha az şey yapılmıştır.

b. Zihinsel Nitelikler

Bir kişinin bilgisi, karakteri ve kişisel nitelikleri, en önemli bireysel psikolojik özellikleri hakkında, yani psikolojik yapısının özellikleri, duygusal-istemli ve diğerd veriler hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Kişilik oluşumu her zaman karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Böyle bir yaklaşım, iç gözlem yoluyla iç rezervlerini ortaya çıkarmasına hem fiziksel hem de zihinsel gerçek ve potansiyel yetenekleri doğru bir şekilde değerdendirmesine, katılımı uygun şekilde organize etmesine ve süreçlerde doğru pozisyonu seçmesine izin verdiğı için kişinin kendisi için yararlıdır. Güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, bir kişinin daha rasyonel bir çalışma şekli oluşturabilmesi, mesleki başarıya ulaşmanın en önemli koşulları olan kendini geliştirme için en kabul edilebilir koşulları belirlemesi daha az önemli değildir.

The Mind of the Leader'da, Potansiyel Projesi'nden yazarlar Rasmus Hougaard ve Jaqueline Carter, bugün liderler için temel teşkil eden üç zihinsel nitelik olduğunu bildiriyor: Farkındalık, Özsüzlük ve Merhamet. Buna MSC Liderliğı diyorlar. Üçü birlikte çalışmaktadır ve diğerdlerini zenginleştirir (Hougaard, Carter, 2018,77). Farkındalık, dikkati yönetmek ve ardından

düşünceleri yönetmekle ilgilidir. Farkındalık, tepki vermek yerine koşullara yanıt vermeyi sağlar.

Farkındalığın iki temel niteliği odaklanma ve bilinçlenmektir. Bu iki nitelik zihinsel olarak çevik ve etkili olmamıza yardımcı oluyor. Farkındalığınız arttıkça, benlik algınız değişmeye başlar. Daha spesifik olarak, daha güçlü bir özgüven duygusu ortaya çıkar ve liderliğinin ikinci niteliğini geliştirmeye yardımcı olur.

Özverili olan insanlar çalıştıkları organizasyona aynı zamanda takımına doğal enerji akışı getirdiği

belirlenmektedir. Güçlü özgüvenle bencillik eşleştğinde mütevazı bir hizmet olma amacı güdülmektedir. Özveriliğin özgüvenle birleştirilmesi önemlidir. Bundan yararlanma konusunda endişe bulunmamaktadır çünkü gerekirse kendi adına konuşacak özgüvene sahiptirler. Aynı zamanda, kendi çıkarlarını yönlendirmektedir. Özgüverilik, çalışanların ve kuruluşun refahına güçlü bir şekilde odaklanılmaktadır, merhamet, hayırsever liderliktir. Bununla birlikte diğerlerinin tutumlarını, bakış açılarını anlayarak bunu destekleyici yönde harekete geçirme becerisidir. Compassion, bilgelikle birleşir. Bilgelik, merhamete bir pusula verir, böylece düşünceli ve bütünsel seçimler yapılabilir. Merhametli bir organizasyon kültürü diğerlerine karşı olumlu niyetleri destekler ve aynı zamanda her kese zor seçimler yapma konusunda bilgelik ve profesyonellik aşılar. Bu, bazen kültüre ve kuruma uzun vadede fayda sağlayacak biraz zor şeyler yapmayı içerir.

MSC liderliği sizinle içsel olarak başlar ve sonra kendi insanlarınızave ardından bir bütün olarak organizasyon kültürünüze doğru akar. Kendimize, insanlarımızla nasıl etkileşim kurduğumuza ve kuruluşlarımızın nasıl çalıştığına gözü kapalı bir şekilde bakmamızı gerektiriyor. Liderin zihni tüm bu süreçte bakar ve bu üç zihin niteliğinin her birini liderliğinize uygulamak için pratik yöntemler sunar.

c. Kişilikle İlgili Nitelikler

Bir TKY (TQM) kültürüne doğru ilerlemeyi uygulamak ve sürdürmek için gerekli olacak olan kalite liderinin bireysel nitelikleri, dürtü, motivasyon, dürüstlük ve bütünlük, kendine güven, bilişsel yetenek, iş bilgisi ve karizmayı içerir. Bu, dürüstlük ve dürüstlüğün liderlerde son derece önemli özellikler

olduğunu belirten Ulusal Liderlik Endeksi raporuna yanıt verenlerin %95'ini doğrudan yansıtır (Ulusal Liderlik Endeksi, 2005:2). Bu özellikler, altı kıtada, 1987, 1995 ve 2002'de 3 büyük çalışmada hayranlık duyulan liderlerin özelliklerini araştıran Kouzes ve Posner tarafından yapılan araştırmaya da yansımıştır. Liderliğin on özelliği aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Spears, 1998:77).

- Dinleme
- Empati
- İyileşme
- Farkındalık
- İkna
- Kavramsallaştırma
- Öngörü
- Yönetim
- İnsanların büyümesine bağlılık
- Topluluk Oluşturma

Benzersiz olan ve etki yaratan yukarıdaki özelliklerin birleşimidir. Bir vizyon yaratılırsa ancak iyi iletilmezse veya başkalarına onu başarmaları için ilham veremezse, yerine getirilmeyecektir. Ya da yenilikçi olabilir, ancak bunu uygulayacak iş veya teknik bilgiye sahip olmayabilir, yine başarısız olacaktır. Ayrıca tüm bunları bir rehber olarak temel değerlerle yapmak, toplum üzerinde olumlu bir etki sağlar. Son olarak, bir kalite liderinin gerçek etkisinden yararlanan, dengelemek ve koordine etmek için bütünleştirici bir yaklaşımdır.

i. Bireysel Güven

Doğasından istikrarlılık, değişikliklerden kolayca etkilenmeme gibi kişisel özellikler atıfta bulunurlar. Örneğin, bireysel özelliklerden biri olan güven, kişisel bir farklılık yaratma niteliğindedir. Sosyal bilim adamları, her kesin doğasında, bireyin etkileşimde oldukları neredeyse tüm kişilere yansıtmaya eğilimli olduğu ve diğerlerinin düşünceleri ilişkin olumlu atıflar yapmaya genel bir isteğin varlığına dair bazı temel güven seviyesi olduğunu savunmuşlardır.

Güven aynı zamanda gelişmekte olan bir durum olarak kavramsallaştırılmıştır. Acil durumlar, dinamik olan ve bağlamsal faktörlerin yanı sıra girdilerin, süreçlerin ve sonuçların bir işlevi olarak değişen bilişsel, motivasyonel veya duygusal durumları ifade eder (Marks, Mathieu and Zaccaro, 2001:356). Bu perspektiften bakıldığında güven, öncelikle zamanla veya çok hızlı bir şekilde gelişen bir tutum olarak tanımlanmıştır (Jarvenpa and Leidner, 1999,12). Ve durumsal faktörlere ve gereksinimlere söylenebilir. Bir durum olarak ortaya çıkmış güven, koşullara bağlı olarak hem bir girdi hem de yakın bir sonuç olarak görülebilmektedir (Marks et.al., 2001). Örneğin, liderliğe güven iletişimin bir girdisi olarak görülebilir, ancak aynı zamanda bir astın veya ekip üyesinin ekip veya organizasyon liderleriyle olan etkileşiminin yakın bir sonucu olarak da görülebilir. Dolayısıyla, ilgilenilen bir devlet perspektifinden yansıtıldığında, bu, belirli etkileşimler sebebiyle güvenin geliştirildiği gibi de yok edilebileceği ve makul şartlarla ilişkilendirilebileceğini belirlemektedir. Mesela, bir lidere çalışanlarının yaptığı işe değer vermesi konusunda güvenilebilir, fakat bitirilmesi gereken işin son teslim tarihlerini bekleyeceği konusunda güvenilmeyebilir. Bu, belirli durumlara çok özel olan ve zamanla daha zayıf olabilen geçmiş davranışlar nedeniyle ortaya çıkan bir güven örneğidir.

ii. İkna Yeteneği

Giderek globalleşen ve karmaşık hale gelen dünyamıza yanıt olarak, işletmeler ve toplumlar liderlik niteliklerinin çalışanları motive etme usullarının arayışındadırlar. İnce detayına kadar açıklanmış her hansı liderlik araştırması, kusursuz liderlik davranışlarının ideal bir eğilim ve tutum dizisi vasıtasıyla başkalarına motive ettiğini ve başkalarını etkilediğini belirlemektedir. Sosyal teşvikin kavramsallaştırılması bu kriterlerle vasıflandırılır.

Kişilerarası tarzlar ve iş ahlakı ile ilgili ifadelerde belirtildiği gibi, işlemsel ilişkilerden ziyade başkalarının dönüşümünü ifade eden davranışlar, bir topluluğun hedeflerine ulaşmak için kolektif ve aktif olarak çalışan bir işgücüne ilham vermek ve onları motive etmek için örnek teşkil eder (Van Eden, 2008:253). Kendine ve başkalarına ilişkin olarak yansıtıldığı üzere, yüksek öz farkındalık ve kişilerarası beceriler, ilişkiler arasında güvenilirlik oluşturmada çok önemlidir (Odom, 2012:50). Bir vizyonu paylaşırken yüksek düzeyde güven ve açıklığın ortaya çıkmasının, üst düzey liderlik pozisyonları arasında sosyal

başarıya götüren uyarlanabilir işlevle bağlantılı olduğu vurgulanmıştır (Lilienfeld et.al., 2012:489). Liderler, vizyonlarını gerçekleştirmeye ilişkin değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını yansıtarak toplulukları için ayna görevi görürler, bu nedenle liderlerin sosyal ikna için kullanılan araçlara dikkat etmeleri önemlidir.

Sosyal liderlik, ilişki kurma, deney yapma, yenilikçilik ve öğrenme deneyimlerini paylaşma yoluyla etkili bir şekilde iletişim kurmak ve vizyonları toplu olarak gerçekleştirmek için kişilerarası becerileri kullanmaktadır (Brown and Posner, 2001:274). Sosyal ikna aracılığıyla, kişi, herhangi sosyal veya kültürel sistemi farklılaştırmak amacıyla geniş bir yelpazedeki ayrı ayrı popülasyonlara varabilir.

iii. Sakin Olma

Başarılı bir lider olmanın izleyenlerini etkileme ve heveslendirme yeteneğinden istikrarlı bir şekilde hangi tutumu sergilemeli olduğuna kadar sahip olunması gereken bir neçe esa beceri belirlenmektedir. Bu beceriler bir lider olarak rutin davranışlarda önem arz ettiği gibi özellikle stresli durumlarda da kritik önem kapsarlar. Meslek hayatında karşılanan zorlu şartlar ve yaşanan krizler, olasılıkla bir lider olarak nasıl bir nitelikte liderlik sergilediğini açıklayan faktörlerdir. Böyle bir şartlar altında atılan her bir adım, verilen her bir karar, izleyenlerin ve grup üyelerinin lideri nasıl kabullenmesine yol açabilir. Etkili bir lider, bir duruma sakin bir biçimde ve dikkatlice düşünerek belirli bir planla yanıt verme niteliğindedir (Brown and Posner, 2001:274). Karşılaşılan her hansı bir krizde, uygulanabilir bir planla harekete geçmek ve kitlesel panik yaranmasını önlemek açısından yanıt vermeden evvel, özellikle riskler arttıkça veya koşullu karışıklık hızlandıkça, mümkün mertebe sakin kalmağı başarmak önemlidir.

3. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal kuram, özellik teorisi ile karşılaştırıldığında, liderliğin öğrenilebileceğini ve doğmaya bileceğini gösterir. Liderlik bu teoride bir stil olarak incelenmiştir. Bu, gerçekte modelleneyen, üzerinde çalışılabilen ve geliştirilebilen zıt kişilik ve tutumlara odaklandı, bu da liderlerin öğretmeve eğitime ilgi duymasıyla sonuçlandı.

Davranış felsefesi, liderliğin tek bir kişide öğrenilebileceğine ve teşvik edilebileceğine ve liderlerin belirli motivasyonlara uyum sağlayabilmeleri için

davranışların değiştirilebileceğine dair daha fazla inanç sunar. Bu ilkenin temel amacı, liderlerin verimliliğini etkilemek ve çeşitli liderlik uygulamalarının çeşitli zamanlarda uyarlanmasını sağlamaktır. En büyük liderler, işleri yapma şekillerini değiştirebilenlerdir. Bireylerin görünüm ve niteliklerine odaklanmak yerine, kritik yönetim yaklaşımlarından biriydi. 1960'larda Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi iki büyük liderlik deneyi yayınladı (Akhila, 2018:76). Ohio Üniversitesi'nin çalışmaları hem zorluğa katkıda bulunması hem de toplumu etkilemesi beklenen çeşitli liderlik modelleri önermektedir.

Araştırmacılar, tanıma bilir liderlik davranışına yanıt aramak için 1940'dan 1950'ye kadar sorular sormaya başladılar. Sunulan soruların bazıları şunlardır (McShane and Von Glinow, 2012: 364):

- Liderler yapılması gereken işlere mi yoksa çalışanlara mı odaklanmalıdır?
- Etkili liderlik davranışını özelleştiren faktörler nelerdir?
- Liderlik alışkanlıklarının belirgin yönü var mı?

Liderlik davranışının açıklanmasına yönelik çekişmeli sorular sunulmaktadır. Bu soruna yanıtlar bulunmaya çalışılmış ve davranışsal bakış açısının liderliği başarı ve diğer sonuçların merkezi olarak gördüğünü, belirli özellikler (zihinsel, fiziksel veya sosyal özellikler) yerine eylemleri dikkate aldığını vurgulanmıştır.

İncelenen yaklaşımın temel amacı, liderlerin bir amaca yönelik tutumlarda çalışanlarını motive etmek nasıl davranışlarda bulunacakları incelemektir (Northouse, 2007: 69). İlk aşamalarda üst yapıda, ideal kapsamda örnek liderlik biçimi olarak kabullenilen fakat genel meali karışık olan bu davranış tarzlarını araştırmak amaçlı farklı bilimsel araştırmalara başvurulmuştur. Yaratıcı liderlerin çalışanlarla birliktelikle yada işçi merkezli ilişkilere önem vermesi, tek başına yönetim stratejisinin yerine takım yönetimine yönlenmesi organizasyonun üst düzeyde sonuçlar geliştirdiği belirlenmiştir (Schermerhorn et.al., 2004: 242). Liderlerin davranış stilleri ile performans sonuçları arasındaki ilişki, davranış stili eleştirisinde tam olarak kurulmamıştır.

Bu ölçüm cihazları, gözlemciler ve liderlerin kendileri tarafından LOQ (Lider Görüşleri Anketi) 'ni tamamlamak üzere geliştirilmiştir. Liderleri ve

yöneticileri ve liderleri örgütte başarılarını ve rakiplik güçlerini örnek seviyeye geliştirmeleri bağlamında eğitmek aynı zamanda yetiştirmek için bir rehber olarak üsluplar kullanılır (Drucker, 2004: 59). Liderlerin etkinliklerini artırmak için eylemlerine konsantre olmaları gerekir.

a. Iowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları

Iowa Üniversitesi araştırmasına göre, liderlik tarzı astlara ve yapının başlatılmasına dikkat edilerek kategorize edilir. Astlara dikkat, çalışanların fikir ve duygularının başkanının saygısının derecesi, statü, çalışma koşulları ve karşılıklı güvenin göstergesidir. Yapının başlatılması, liderin iş görevlerinin yerine getirilmesine ve hedeflere ulaşılmasına yönelik yönelim derecesi ile karakterize edilir. Bu liderlik davranışı unsurlarını birleştirerek, bilim adamları dört ana stil belirlediler: yüksek derecede yapı başlatma- astlara düşük derecede dikkat, yüksek derecede yapı başlatma- yüksek derecede dikkat, düşük derecede yapı başlatma- düşük derecede dikkat, düşük derecede yapı başlangıcı- yüksek derecede dikkat. Bilim adamlarının bulgularına göre, en etkili liderlik tarzı hem yapı başlatması hem de astlara yüksek derecede dikkat ile karakterize edilir.

Iowa Üniversitesi çalışmaları, liderlik tarzlarının çocuklar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çocukların liderlik tarzlarına göre gösterdiği farklı duygusal ve davranışsal tepkiler ortaya çıkmıştır. Kurt Lewin ve meslektaşları tarafından yürütülen Iowa Üniversitesi araştırmaları üç liderlik tarzını tanımlamaktadır. Bunlar otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderliğidir (Şimşek, 2005:12). Lewin hangi liderlik modelinin en fazla etkiye sahip olduğunu araştırdı. Araştırmalar, demokratik liderlik modelinin işin hem niteliğine hem de niceliğine katkı sağladığını göstermektedir (Şimşek, 2005:12). Bu kuramın en ünde amacı, yüksek düzeyde olacak liderlik geliştirmektir.

b. Ohio State Üniversitesinin Araştırmaları

Etkili liderler, argümanları belirlemekle yanaşık liderlik tutum ve davranışlarını izleyenlerinin gereksinimlerine ve mevcut koşullara göre uygulamalar yapmalıdır. Güçlü çözümleme becerileriyle bile liderler, yönetim stratejilerini dış çevre gereksinimlerine uyumlu biçimde değiştirmeden faaliyetde bulunamazlar.

Ohio Eyalet Üniversitesi'nde 1945 yılında bu yönde bir çalışma yapılmıştır. Birçok yönetici üzerinde uygulanan bu çalışmanın amacı liderlik davranışlarını tanımlamaktır. Bu çalışmaların sonucunda iki bağımsız değişken ortaya çıktı. Bunlara; "başlatan yapı" ve "birey için değerlendirme" denir (Yulk, 2002:77). "Bireye saygı" olarak, çalışanlar, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görürler (George, 2008,45). "Başlangıç yapısında" lider, kendi rolünü açıkça ortaya koyar ve iş yöntemlerini belirler ve izleyicilerin istenen hedeflere ulaşmasında rehberlik etmede önemli bir rol oynayarak gerekli performansı elde etmelerini sağlar (Tağraf ve Çalman, 2009:130). Kısaca, Ohio State Üniversitesi'nin araştırma bulguları şu şekildedir: liderin çalışanı dikkate alan davranışları arttıkça çalışan devir oranı ve devamsızlık azalmaktadır. Liderin inisiyatifi arttıkça çalışanların performansı da artar.

Liderin etkileşim yaklaşımı, liderin özellikleri, liderin davranışı ve lider durum olasılık teorileri, bir değişkenin liderlik üzerindeki etkilerinin diğer değişkenlere bağlı olduğunu varsayar. Bu fikir o zamanlar önemli bir iç görüydü, çünkü her koşulda çeşitli liderlik olasılığına kapı açtı (Saal and Knight, 1988:7). Genel verimliliğin karakter açısından karmaşık ve durumsal olmasına izin veren fikirle daha gerçekçi bir liderlik anlayışı ortaya çıktı (Homer, 1997:123). Çeşitli olasılıklar tanımlanmış ve incelenmiştir, ancak bir teörinin diğerinden daha geçerli veyadaha az yararlı olması gerçekçi değildir.

c. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bir sonraki izlenim, büyük amaç, liderleri kuşatan koşulların incelenmesi sonucunda pratik tavsiyeleri belirleyerek yeni kuramlar geliştirmektir. 1948 yılında Ohio Eyalet Üniversitesi'nde psikoloji profesörü ve idari bilimlerinden olan Ralph Stodgill, liderlik tarzlarının açıklanmasına esaslı ek yorumlamalarından birini geliştirdi. Stodgill, bireyin herhangi bir özellik kombinasyonu ile değil, kişisel özelliklerin örüntüsüyle bir lider haline geldiğini belirtti. Yöneticinin özelliklerle, görevlerle ve hedefle belirli bir bağlantısı olmalıdır. Çalışmalarında, liderlerde net bir özellik örüntüsü bulunmadığını iddia eden 120 uzun metraj çalışması yürüttü ve analiz etti. Dahası, bu "özellik testleri" liderliği ölçmek için mücadele ettiğinden, "Büyük Adam" ın tarihsel hipotezi daha önce belirtildiği gibi yıkılmış görünüyordu (Heilbrunn, 1994:65). Ohio eyaleti liderlik araştırmaları esas örneğini liderlik tarzları kapsamında

değerlendirilen 1.800 önerinin yorumlamalarından almıştır. Araştırma, davranışları sürekli olarak damıtarak iki temel faktöre ulaşmıştır: değerlendirme ve yapılandırma başlatma. Fonksiyonun, kontrol yapılarının, görev güçlerinin ve iş koordinasyonunun belirlenmesi ile ilgili olarak hem örgüt dahilinde hem de dışında bir dizi davranışı göz önünde bulundurur. 1950'lerde ve 1960'larda insani münasebetler ve bu ilişkilerinin reformu ile alakalı olarak, bu araştırmalar (ve buna ilişkin yapılan tüm araştırmalar) bir sıra yararlı bazen sıradan olsa da ve genelde eş modlu kuramlar belirtildi. Ohio Eyaleti çalışmalarında sunulan bu iki esas bağımsız değişken: kurumsal yorumlama ve tanıtım; araştırma diğer üniversitelerde aynı zamanda yapılmış ve farksız sonuçlarla betimlenmiştir. Bu araştırma kısmen, liderin sırf dahili bir kriter olmadığı, çalışanlara etkili yönetim uygulamaları eğitildiği düşüncesinden etkilenmiştir (Saal and Knight, 1988:10). Bu bilim adamlar, davranışları belletmek için liderleri izleyenlerinden farklılaştıran davranışları belirlemede gelişim gösterdiler. Bu araştırmanın bir diğer sonucu, liderin yönetim bağlamını hem bireysel güdümlü davranışları hem de işlev temelli aktiflikleri kapsayan biçimde genişletmektir.

Ohio State ve Michigan University'ye benzer iki faktörlü bir liderlik modeli geliştirilmiştir. Bu modelde esasen "insanlarla ilgili" ve "çıktıyla ilgili" değişkenleri adlandırdılar. Daha sonra üçüncü bir değişken getirdiler: "çok yönlülük" (Blake, Shephard and Mouton, 1964:55). Yapılan araştırmalar, liderlerin amaç ve kişisel gibi ana kategoride olan bu iki alışkanlıklara sahip olduğunu belirlemişlerdir. Lide, esasen sözü geçen bu iki kategoriye bağlı olarak konumlandırılır (Homer, 1997:125). Bu araştırmanın sonuçları ilk etapta açıklayıcı olmuş ve liderlerin davranışlarına göre sınıflandırılmasına yardımcı olmuştur. Michigan Üniversitesi araştırması 1947'de Rensis Likert başkanlığında yapılmıştır (Yukl, 2002:47). Bu çalışmanın amacı, liderin davranışsal özelliklerini araştırmak, etkili ve etkisiz lider arasındaki farkı bulmaktır. Grup üyelerinin memnuniyetine ve grubun üretkenliğine katkıda bulunan faktörler burada açıklanmaktadır. Çeşitli sektörlerde ve çeşitli pozisyonlarda çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmalar sonucunda liderlerin davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerden ilki kişiye yönelik davranış, ikincisi ise işe yönelik davranıştır. İş lideri, grup üyelerinin ilk etapta belirlenen yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından denetler, gerekirse cezalandıra

bilir ve çalışanlar üzerinde resmi yetkilerini kullanabilir. Kişi odaklı lider, yetki devrine dayanır, çalışan memnuniyetini artırır, çalışma koşullarını artırır, çalışanların kişisel gelişimini sağlar ve çalışanların ilerlemesine özen gösterir (Yukl, 2013:7). Kısaca bu araştırma sonucunda kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkili olduğu bulunmuştur.

d. Likert'in Sistem 1- 4 Liderlik Modeli

Bu modelde liderlik davranışları altında toplanan dört gruba ayrılmıştır. Her grubun kendi özellikleri ve belirli davranışları mevcuttur. Organizasyonlarda yönetim tasarımları ve tarzları içindeki ilerleme aşamalarını göstermek için kavramsal modellerini 1'den 4'e kadar sayılara ayırdı. Likert'in geliştirmiş olduğu bu modele göre liderlik davranış varsayımlarını bir birinden değişik dört sistemde gruplaştırmak mümkündür (Güney, 2015:387). Bu sistemin çerçeveleri şunlardır: Sistem 1- Sömürücü- yetkili, Sistem 2- Nazik- yetkili, Sistem 3- Danışma Sistemi, 4- Katılın- demokratik. Likert, aşırı modeller sistemi içinde, geniş bir birliktelik alanı içinde gerçek yönetim otorite tasarımlarını derecelendirmek ve değerlendirmek için aradı. Hedef belirleme, karar verme, ilham alma, yönetim iletişimi ve kontrol gibi faktörlerle ilgili belirli çalışma özellikleri açısından çoğu şahıs yöneticilerin, patronların ve derneklerin çerçevelerinden birine veya diğerine uyduğunu buldu. Likert ciddi bir soruşturma öncülüğünde, birkaç dernekte uzun ofisler yaratmanın, düşünenlerin 4. çerçeve (adil) tarafından damgalanmış olduğu ortaya çıktı. Otoritenin ve diğer dernek biçimlerinin, dernek içindeki tüm akıllı ve tüm bağlantılarda, kuruluşunun, değerlerinin, istek ve arzularının ışığında her bir parçanın katılımı göreceğinin en uç olasılığı garanti edecek şekilde olması gerektiğini belirtir. (Priskil, 2020:1). Bunu temelde yönetimdeki işbirliğinin derecesine ve istikrarlı ilişkinin keskinleşmesinin durumlarının sürdürülme derecesine bağlar.

Bu model yönetici ve lider davranışlarını anlamak ve gruplamak için geliştirilmiştir. Likert'in Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmalarının devamı niteliğindedir. Bu modele göre yönetici davranışları dört gruba ayrılır, her grubun varsayımları ve davranışları bulunmaktadır (Likert, 1981:5). Michigan çalışmalarının ardından Renesis Likert bir araştırma şirketini yönetmiş ve 4 stilden oluşan bir liderlik modeli oluşturmuştur. Bu stiller aşağıdakilerdir (Bakan ve Bulut, 2004:152, Güney, 2015:387):

- **Sistem-1: Kötü niyetli otokratik liderlik** – Bu modelde lider, grup üyelerine güvenmezler, yönetsel bazda ireli sürülen tüm fikirleri ve alınan kararları kendileri verirler. Bu bakımdan grup üyeleri serbest değiller, çoğu zaman liderleri tarafından baskı ve tehdide maruz kalırlar.
- **Sistem-2: Yardımsever otokratik liderlik** – Bu modelde de lider otoriterdir, Bu sebebden çalışanlar işle ilgili konularda kendilerini kısmen serbest hiss ederler,bazen ireli sürdükleri fikirler lider tarafından dinlenilir, lider ve astları arasında karşılıklı güven hakimdir.
- **Sistem-3: Katılımcı liderlik** – Bu liderin yöneticiliğinde olan çalışanlar, kendilerini baskı altında hiss etmezler, fikir söylemekte serbesttirler. Katılımcı lider, astlarına tam olmasalar da güvenirler, fikirlerini alırlar fakat kararlarla ilgili kontrolü elden bırakmazlar.
- **Sistem-4: Demokratik liderlik** – Bu liderlik tarzında lider başta olmakla tüm grup üyeleri kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması yolunda takım çalışması gösterirler. Demokratik liderlik modelinde liderler, astlarına her konuda güvenirler, onarın fikirlerini kaydeye alıp kullanmaktadırlar, astların da bütün konularda kendilerini serbest hissetmelerini sağlarlar.

Likert'in önerdiği tüm bu sistemler düşünüldüğünde kabul edilen yaklaşım System- 4 Democratic Leader'dir. Sistem 4 yaklaşımında lider astlarına güvenir, iletişimi güçlü ve çok yönlüdür.

e. Blake ve Mouton'un Yönetmel Diyagram Modeli

Blake ve Mouton'un 1964'deki otorite davranışlarını değerlendirirken, kişilerarası ilişkilere yönelik konumlanma ve üretken olma gibi iki ölçüm, bir yönetim moda ağı önerisiyle birlikte ele alındı.

Bir zamanlar Blake ve Mouton yönetmel diyagram modeli, en iyi bir otorite tarzı olduğu düşüncesiyle meydan okudu. R.Blake ve J. Mouton'un ireli sürdükleri bu kuram, yönetsel bazda liderlik kriterlerinin incelenmesinde mühüm rol oynadı (Çelik, 2012:14). Daha sonra, kişilerarası ilişkilere ve nesile birlikte önem verme ölçüleri değerlendirildiğinde, en başarılı yönetim tarzının gerçekleştirile bileceğini öne sürmüşlerdir. Örgütsel iyileştirme ile ilgili

programların hazırlanmasında büyük ölçüde, amirler ve öncüler tarafından davranmak için kullanılır.

Blake Mouton Kontrol Tablosunun iki boyutu bulunmaktadır: Bir liderin, ekip üyelerinden kişisel gelişim taleplerini, arzularını ve alanlarını hesaba katma ve hedeflere nasıl daha iyi ulaşılacağını düşünme ölçüsüdür. Diğeri ise, bir liderin, bu hedefe ulaşmanın en iyi yolunu değerlendirirken gerçek önceliklere, operasyonel performansa ve rekabet gücüne ne ölçüde odaklandığı belirlenmiştir. Bu kuram, liderin tutum ve davranışları izleyenlerine yönelik ve göreve yönelik kapsamında iki boyutta açıklanmaktadır (Akdemir,2008,78). Açıklandığı üzere bu kuramda iki liderlik modeli incelenmiştir. Birincisi, insana, çalışanların iş tatminine, onların duygularına önem veren, ikincisi ise tam aksine işin yönetsel, teknik tarafına, üretime önem verendir.

f. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'un hipotezi sisteminde, en önemli hesaplama varsayımdır. Liderlerin faaliyetlerinde referans olabilecek söz konusu teoriye katılıma. Bileşen, topluluğun diğer bireylerinin etkinliklerinden yapılacak tüme varımdır. Sözü edilen varsayımlar birbiriyle çelişen iki grup halinde izole edilebilir ve X ve Y'nin hipotezi olarak ifade edilebilir. Bu hipotez, Douglas McGregor 1957'de yayınlanan "Örgütlerin İnsan Açıkları" kitabında ireli sürülmüştür (Güdek, 2016,15). Douglas McGregor, bu kitapta, örgüt dahilindeki süpervizörlerin davranışlarını tasvir ediyor, bunun diğer bireyleri görme ve görme biçimine bağlı olduğunu iddia ediyor. Bağlam içinde yönetim ve insan doğası ile ilgili X ve Y spekülasyonları yarattı. X ve Y spekülasyonlarının temel noktası denetçiler ve onların ilham kaynağıdır. İnsanın doğası gereği ilgisiz olduğunu ve ola bildiğince küçük çalıştığını ifade ettiği ortalama bir X. hipotez, bireylerin vazgeçilemez bir şekilde hareketsiz veya örgütün isteklerine karşı olmadığı ve karşılaşmaları sonucunda belirttiği Y hipotezidir (Durukan, 2013:25). Bir yöneticinin insan görüşü belirli varsayımlardan oluşur. Bu varsayımlar, yöneticinin astlarına nasıl davrandığını belirler. Bu görüşe göre X teorisi aşağıdaki varsayımları içermektedir (McGregor, 1957:166, Güney, 2015:385):

- Sıradan insanlar çalışmayı sevmez ve işten kaçmak ister,
- Yönetilmeyi ister, hırslı değildir ve sorumluluk almayı sevmez.

- Yaratılışı gereği değişime ve yeniliğe kapalıdır.
- Örgüt içi sorun ve problemlerin çözümünde vasat davranır.
- Sadece maddi bakımdan ödüllendirilirse harekete geçer ve çalışmaktadır.

Y teorisinin varsayımları aşağıdaki gibidir (Carson, 2005:450, Güney, 2015:385):

- Fiziksel ve zihinsel çaba harcamayı yani çalışmayı oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir ihtiyaç olarak görür. İnsan için çalışmak ve başarılı olmak haz vericidir.
- Sorumluluktan kaçmaz, tersine saygınlık kazanmak adına sorumluluk peşinde koşar.
- Yönetilmekten çok karar alma sürecinde etkili olmaya can atar ve katılımcı olmak ister.
- Örgütün hedefleri yönünde kendisini kontrol etmektedir.
- Değişim ve gelişime her zaman açıktır ve her zaman öğrenmeye can atar.

Yukarıda görüldüğü gibi, X teorisine inanan yöneticiler otoriter bir şekilde davranırlar. Aksine, Y teorisine inanan yöneticiler işbirlikçi liderlik ve katılımcı davranış sergilerler.

4. Durumsal Liderlik Kuramları

60'ların başlarında durum yaklaşımı olarak bilinen beklenmedik durum yaklaşımı, önceki yaklaşımlardan bir liderin çeşitli zorunlu faktörlerini ele alma kapasitesinin olmaması nedeniyle başladı. Bir lider etkili olmak isterse, stili, rolün özü ve görevi yerine getiren işçilerin kişilikleri gibi örgütün kilit yönlerine uyarlaması gerektiğini gösterir.

Liderler, organizasyonda çalışan insanlara ve durumsal felsefede en önemli olan duruma bağlı olarak liderlerinin tarzını değiştireceklerdir. Öte yandan bir lider, rolü ve yeteneği temelinde çalışanları çeşitlendirmek için farklı yöntemler kullanmalıdır. Başarılı liderlik aynı tür davranışları gerektirir. Bu yaklaşım, öznitelikler, liderlerin eylemleri ve liderin içinde bulunduğu durum arasındaki ilişki ileen iyi başa çıkma yolu sorununa bir çözümdü. Bu stratejideki temel inanç, bir değişkenin liderliği üzerindeki etkinin diğer değişkenlere bağlı

olduğudur (Stogdill, 1974:87). Durum yönetimi iki kategoriye ayrılabilir; liderin davranışını etkileme durumu, tarzı ve çeşitli durumlarda liderin belirli kişiliği, becerisi.

Hersey ve Blanchard'ın durum teorisinin eylemlerinin yükünü kabul etmeye hazır bir bireyin yeteneği olduğu en çok takip edilen liderlik modellerinden biridir. Hersey ve Blanchard'ın dört tür kriz yönetimi felsefesi aşağıdaki gibidir (Yukl, 1989:251):

- **Katılımlı liderlik:** Düşük görevlerle uğraşan astlarla yüksek derecede ortaklıktan oluşur. Bu lider odaklı yaklaşım, personel istemeden veya tereddütle yapmaları beklenen işi yaptığında kullanılır. Hersey ve Blanchard ayrıca, neden yönlendirilmezse ve görevi yerine getirme yeteneğinin sınırlı olması durumunda liderin bilinçli olması gerektiğini belirtti.
- **Satış ve koçluk:** Bu, lider odaklı bir tekniktir. Bu, çalışanla yüksek bir ilişki değeri olduğunda ve görev yüksek olduğunda ortaya çıkar.
- **Katılın ve destekleyin:** Bu, taraftarlar tarafından yönlendirilen bir tekniktir. Yazarlar, liderlerin görevlere düşük bir vurgu yaptığını ve ilişkilere güçlü bir şekilde odaklandığını söyledi. Bununla birlikte, çalışan son derece yetenekli, özverili ve yetenekli, ancak isteksiz davranır.
- **Yetki verme:** Bu da esasen işçilerle bağlantının sınırlı olduğu ve belirli bir işe duyulan ihtiyacın sınırlı olduğu durumlarda kullanılan bir takip tekniğidir. Delegasyon türü, destekçiler rolü yerine getirmeye istekli ve katılmaya hazırsa kullanılır.

Nitelikler teorisi ve Davranışsal liderlik teorisinde eksiklikler olduğu için, liderlerin davranışlarının 14 anlamlandırılması için çalışmalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve durumsal değişkenler araştırılmıştır. Olumsuzluk teorisi, farklı liderlik tarzlarının etkililiğinin koşullara göre nasıl değiştiğini inceler. Teorinin temeli, farklı koşullar altında farklı liderlik tarzlarının gerekli olmasıdır. Liderler, çevrenin özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkar. Bu teoriye göre liderler, işin gereklerine göre çeşitli davranışlar göstererek çalışanları motive ederler.

a. Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik tarzlarından biri Fiedler'in olumsuzluk teorisidir. Bu, yardımcı öncülerin belirli nitelikleri ve tespitleri olmadığı, ancak liderin kimliği ile bir araya gelmenin koşulları arasındaki belirli koşullar ve zekanın öncülerin yaşaya bilir hale gelmesine neden olduğu konumsal yönetim spekülasyonlarından biridir. Fiedler'a uygun olarak, üç değişken, yani lider-üye ilişkileri, yükümlülüğün yapısı ve öncü içindeki uzmanların kontrolü, durumsal cazibe kalitesine karar verir. Lider-üye bağlantıları, öncü ile astları arasındaki paylaşılan inanç, saygı ve kesinlik derecesini ima ederken, yükümlülüğün yapısı işin açıklık ve sağlamlık derecesi ile ilgilidir. Ayrıca, bir uzmanın kontrolü, öncünün başardığı ve uygulaya bileceği pozisyonun içeriden ve dışarıdan kontrolü ile ilgilidir.

Sosyal bilim adamları tarafından ireli sürülen liderlik kuramlarından farklı olarak Fiedler, her durum her koşulda geçerli olan liderlik tarzının olmadığı sonucuna vardı. Fred Fiedler'in 1960'ların ortalarında geliştirdiği acil durum teorisi, başarılı grup başarısının liderin tarzının çalışanlarla doğru ilişkilendirilmesine ve durumun sağladığı dereceye bağlı olduğu inancına dayanmaktadı (Robbins, Decenzo and Coulter, 2001: 351). Liderler baskın ve doğası gereği dirençli bir liderlik tarzına sahip olmaktadır (Fiedler, 1964: 149). Ohio ve Michigan üniversiteleri, bir liderlik tarzını ya görev temelli ya da ilişki temelli olarak belirlediler ve bu aynı zamanda Fiedler'in modelidir. Bir bireyin liderlik tarzını tanımlamak için Fiedler En Az Tercih Edilen İş Arkadaş Ölçeği (LPC ölçeği) oluşturmuştur (Northouse, 2007: 114, Kundu and Mondal, 2019:224). Sunulan LPC ölçeğine esaslanarak ilişki güdülü liderler yüksek olduğu ve bunun yanında görev güdülülerin zayıf kaldığı belirlenmektedir. Durumsal kuramda, LPC ölçeği, görülen işin bitirilmesinin kolay olmadığı bir meslektaşını betimleyerek liderin tarzını ölçmek için istifade olunur. Üç boyutlu olan durum gücü (Northouse, 2007: 115), Fiedler beklenmedik durum teorisindeki bir başka önemli terimi örgütlerdeki farklı koşulların avantajları olarak üç boyutla tanımlanmaktadır (Fiedler, 1964: 149):

- Liderlerin güvenini ve ast kişilere saygısını temsil eden lider üyelerle (iyi / fakir) bağlar. Bu ktiter durum yönetiminin temel varsayımıdır.

- Çalışanların eylemlerinin nasıl örgütlendiği veya oluşturulmadığı (ekibin iş öncelikleri, süreçleri ve bellentileri) hizmet biçiminde ele alınır.
- Liderlerin sahip oldukları işe alma yetkisi, çalışanların ödüllendirilmesi veya cezalandırılması, rol gücünün (güçlü ya da zayıf) belirtiyor.

Hakkında konuşulan yaklaşım, mevcut koşulların denetim süreci ile liderliğin motivasyonuna yansıttığı etkini incelemektedir. Fiedler, bu yaklaşımla etkili bir liderin çevredeki değişiklikleri kontrolde tutarak yönetim stratejisi arasında dengeyi sağlaması ve aynı zamanda yaranmış değişiklikleri kurum için avantaja çevirmesi gerekenliğini ileri sürmektedir. Modele şunları açıkladılar (Kreitner and Kinicki, 2006: 474):

- Rol gücüyle misyon yapısının harmanlaştırılması liderlik dizgilerini aktarıyor. Bunun için de sekiz liderlik durumu belirleyicidir.
- Görev motivasyonlu liderlerin üst düzey denetim durumlarında (I, II ve III) ve fazlasıyla düşük denetim durumlarında(VII) yüksek performans sergiledikleri görülmektedir.
- İlişkilerden ilham alan liderler, ılımlı kontrolde daha başarılıdır (IV, V, VI ve VII)

Çalışma ayrıca, her koşulda liderlerin başarılı olma ihtimalinin düşük olduğunu, bu nedenle liderlik tarzlarının tek taraflı olmaması gerektiğini ve liderlerin kendilerini bir duruma göre ayarlamak için tarzlarını değiştirmeleri gerektiğini öne sürüyor. Fiedler'in beklenmedik durum modeli, birtakım liderlik yetkinlemelerinde ve birtakım durumlarda kişilerin tam becerilerine ulaşabilmelerini pratik olarak sonuçlamıştır.

b. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya atılan Amaç-yol kuramı, liderlik konusunda yapılan en son çalışmalardan biridir. Liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre liderler, astlarına görülen işin beklenen ödüllerle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulayarak onların iş performansını yükseltebilirler (Aydoğan, 2008,28). Yani, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, verimliliği birbaşa liderin tutum ve davranışından aslıdır.

Lider, belirlenen hedeflere ulaşmada izleyenlerini güdüleme yolunu tutar. Yol-hedef hipotezine dayanarak, bir etki kaynağı olarak yönetim davranışları, ast bir kişinin ruh halini, ilhamını ve davranışını değiştirebilir (Malik, 2014:171). Yol hedefi otorite hipotezi, bir yetki, güçlü, katılımcı ve / veya başarı odaklı davranış almak için bir öğrenme kültürünü yaymaktan etkilenen öğrenme öncülerini gerektirir. Kuşkusuz, öğrenen öncüler, astların bilgilerini ve karşılaşmalarını etkileme amacını gerçekleştirmek için bu davranışlardan birini benimseyebilir. Genişlemede, astların arzularına, ihtiyaçlarına ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek için uygun bir modanın seçilmesi gerekir. Uygun davranışın benimsenmesi, örgütsel kültür, görev istikrarsızlığı ve astların özellikleri gibi durumsal değişkenlerdeki değişime bağlıdır. Liderlerin faaliyetleri, ortaya çıkabilecek her türlü ihtiyacı telafi edebilir (O'Boyle and Cummins, 2013:369). Bu, öğrenen öncülerin, astları öğrenme boşluğunu doldurmaya ve öğrenme eksikliklerini iletmeye teşvik etmek için yol-hedef otorite tarzlarından herhangi birini benimsemelerini önerir.

House ve Evans kuramı konuyla ilgili yapılan araştırmalara çok önemli katkı sağlamıştır. Bu teori, belirlenmiş amaçların net açıklanması, belirsizliğin arandan kaldırılması, iş tatmini ve performansın yüksek tutulması, yönetimde monotonluğa yol verilmemesi hususunda liderin başarılı olacağını belirtmektedir.

c. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, bir liderin faaliyetlerini değerlendirmek için konuya üç farklı açıdan bakılması gerektiğini belirtiyor. Üç boyutta değerlendirilen bu yaklaşım; ilişki, etkililik ve görev boyutu ile değerlendirilmektedir. Konunun ilişki boyutunda liderin çevresi ile iletişim süreçlerinin kalitesi değerlendirilir.

Bu teoriye göre etkililik açısından liderin iletişim kurma becerisinin kalitesini, etki yönü açıklıyor. Reddin, çalışanların görevleri üstlenmedeki becerilerini değerlendirir (Harris, 2001:47). Öte yandan Reddin, bir liderin etkinlik veya etkisizlik açısından değerlendirilmesi gerekip gerekmediğine odaklanıyor. Bu nedenle, Reddin lideri farklı etkililik boyutlarıyla ele aldı (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:123):

- **Etkisiz lider:** Bozuk, adanmış, ilgili ve bütünleştirici lider kimlikleri ile değerlendirilir. Parçalanmış liderler sürecin dışında kalmaya çalışıyorlar

ama kurallara bağılılar; kendini adanmış liderler kendilerine odaklanırlar, ilgili liderler, dahil olan, ancak bir etki yaratamayanlardır ve bütünleştirici liderler, onları süreçten çıkarmak için mümkün olduğunca çok çalışana bir araya getirmeye çalışmaktadır.

- **Etkili lider:** Bozuk, adanmış, ilgili ve bütünleştirici lider kimlikleriyle değerlendirilir. Kırık liderler bu süreçte dürüst ve adil davranmaya çalışıyorlar; kendini işine adanmış liderler verimliliğe odaklanırlar, ilgili liderler, sürekli iletişime ve bütünleştirici liderlerin takım çalışmasına ve takım başarısına dahil olan, bunları destekleyen ve buna inanan liderlerdir.

Reddin her hangi bir yönetim tarzının bir diğerinden daha etkili olmadığını iddia etmemiştir. Yani, içinde bulunulan duruma bağlı olarak çok veya az etkili olan yönetim yaklaşımı var. Bir liderin etkililiği davranıştan değil, uygulanan durumun şartlarından aslıdır. Reddin'e göre lider "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmalı, mevcut durumun gerektirdiği idare tarzını uygulayabilmelidir (Erceylan, 2010:89). Kısaca, her zaman her koşulda etkili olacak lider bulunmamaktadır.

Reddin öne sürdüğü bu kuramla, liderlik tarzlarına farklı bakış açısı getirmesi ile durumsallık yaklaşımının gelişmesinde önemli katkıda bulunmuştur.

d. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı

Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından esneklenerek Hersey ve Blanchard durumsallık yaklaşımına bir başka boyut getirmişler. Bu kurama göre, yönetimin temel odak noktası, takipçilere hazır olma üzerinedir ve başarılı liderlerin tarzlarının takipçilere hazır olma durumuyla farklılık gösterdiğini belirtmektedir (McShane and Von Glinow, 2012:369). Takipçilerin bir görevi yerine getirmeye hazır olmalarıyla bağlantılı olarak, Paul Hersey ve Ken Blanchard dört davranışsal lider modeli belirlediler. Model aşağıdaki gibidir (Robbins and Judge, 2017: 426):

- **Anlatma tarzı** - Aşağıdakiler bir görevi yerine getiremezse ve yapmak istemiyorsa, yönetici doğrudan, kesin talimatlar, yakından izleme sağlamalıdır.

- **Satış türü** - Liderin, çalışanların gönülsüz olması ve yapılması gereken görevi yanaşmamak gibi hususlarda çalışanlarını etkileyerek, motive ederek onların talepleri yönünde satın alamamalarını karşılamak gibi niteliğe malik olmalıdırlar.
- **İştirak türü** – Yönetimini başarıyla sürdüren veya sürdürebilmeyen lider, güdülerini geliştirmek amacıyla doğrulayıcı ve katılımcı bir tarza başvurmaları gerekir.
- **Delegasyon türü** - Lider, bir görevi yerine getire biliyorsa ve başarmak istiyorsa, görevleri takipçilere devr etmelidir.

Açıklandığı üzere bu teorinin temel varsayımı lider etkinliğinin, lider yönetim tarzıyla astların psikolojik olgunluk dengesi arasındaki tutarlılığı kapsamaktadır. Bu dengenin gereksinime uygun düzeyde olması lider etkinliğini sağlar. Hersey ve Blanchard'a göre lider, onu izleyenlerin yapılması gereken iş ve görevlere ne kadar konsantre, motive olduklarını, sorumlulukları nasıl üstlendiklerini dikkate almalıdır. (Fındıkçı, 2009,74). Çalışanların ne kadar işe odaklı, verimli olurlarsa, görev bir o kadar yüksek seviyeye kalkar. Ve bu durumda da yönetsel bazda görülen işden çok, iş görenlere odaklı davranış sergilenir.

İreli sürülen bu kuramın ana konusu astların psikolojik olgunluk düzeyidir. Malumdur ki, astların olgunluk seviyesi birbirinden farklı olacaktır ve her daim incelenmesi gerekmektedir. Modelin içerdiği mechulluklar ve tutarsızlıklar düşünürler tarafından modelin yetersiz kaldığı kanaatine varılmış, tam onay alamamıştır. Modelde maalesef tam bir mükkemellik bulunmaması bu yönde daha kapsamlı çalışmalar gereksinimi belirlenmiştir (Goodson et.al., 1989: 446). Genel olarak, her organizasyonda ve en önemlisi danışmanlar tarafından durumsal liderlik, tasarımı ve kullanımı kolay ve basit olduğu için eleştiriye ek olarak kullanılabilir.

e. Vroom-Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramı

Vroom, Yetton ve Iago'nun karar verme modeli, her bir özel durumun özelliklerine bağlı olarak en etkili liderlik tarzının belirlenmesini varsayar. Her bir liderin farklı yönetim stratejileri, uygulamaları kullanabileceği düşünülür. Liderlik davranışlarından biri olan alınan kararların işçilerin katılımı ile

uygulanması, bu modelin üzerinde çalıştığı husustur. Bu bağlamda güçlü lider, sorun odaklı durumları önlemeye ve ortaya çıkan sorunların birkaç çözümler arayışında olmalıdır. Kuramın temel varsayımı, lider yönetimin etkililiği için mevcut durumun tüm özelliklerini çözerek eylemlerde bulunmalıdır (Kılınç, 1989:2). Ayrıca, sorunların çözülmesinde katılımcıların iştirak göstergesinin belirli toplumsal süreçlerden etkilendiği düşünülmektedir.

Bu model, karar verme sürecinin optimal olması için farklı liderlik seviyelerinde karar alma sürecine katılım derecesinin ne kadar önemli olması gerektiğine odaklanan bir karar verme modelidir. 1973'te, Vroom ve Yetton, bir karar ağacına dayalı bir karar verme sistemi olan "Liderlik ve karar verme" kitabında geliştirdi ve tanımladı. 1988'de Vroom, Arthur Jago ile birlikte bu sistemi değiştirerek karar ağacını yazarın uzman sistemiyle değiştirdi (Sosnin et.al., 2017:55). Modeli belirli bir matematiksel aygıtın altına yerleştirmek sayesinde, sistemin zekasını bir bütün olarak artırmak ve çalışma ilkelerini daha net bir şekilde resmileştirmek mümkün olmuştur.

Koşul şartlarından etkilenecek alınan kararlara takipçilerin katılımını teşvik etmek bu kuramın temel varsayımdır. Liderler, belirlenen her tip koşullarda en etkili sonuca varmak için karar alabilmek özelliğine yiyelenmelidir (Baloğlu ve Karadağ, 2008:571). Vroom – Yetton kuramı her koşullara ve toplumsal yapıya uygunladırılabilir kararlar katılım usullarının olmadığı fikrini savunmaktadır. Grup üyelerinin kararların alınmasına katılım etkinliğini göz önünde bulunduran lider, yaranmış problemi geniş kapsamda inceleyerek buna uygun hangi davranış tarzı sergileyeceğine kararlaştırır bilir.

D. Etkileşimci Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Boyutları, Özellikleri ve Fonksiyonları

Etkileşimci liderliğin temel varsayımı izleyenlerle işbirliği çerçevesinde bitirilmesi gereken görevlerin gerçekleştirilmesidir. Politika, iktidar, yönetim stratejileri işlemsel liderin ilgi alanındadır. Doğrultusu ispatlanmış bilgilere odaklanarak rutin faaliyetini yakın gelecekteki planlar doğrultusunda uygulayır. Karşılaşılan sorunları önlemeden daha çok çözümleme eğiliminde olan işlemsel lider, bu sorunların yararnma sebeblerini ve bulguları harmanlaştırarak uygulamalarda bulunur, yönetiminde esasen taktik görevler egleminde bulunur.

Etkileşimci lider, yönetiminde motivasyonu yüksek takım ruhuna, insani münasebetlere dayanarak çalışanlar arasında olan etkileşimi sağlamaktadır. Yönetimsel bazda rol beklentilerini bulunulan durum şartlarına uygun etkili bir biçimde çalışmaya önem verir. Etkileşimci lider, kısa dönemde verimliliğe dayanan üretkenliği en üst seviyeye çıkaran, karlılığı şartlandıran sistemleri ve yapıları onaylamaktadır.

1. Etkileşimci Liderlik Kavramı ve Tanımı

Etkileşimci liderlik, daha çok organizasyondaki her kişiye yüksek fayda sağlamak amacıyla bir zevk alışverişi tasarımı olan lider ve takipçiler arasındaki ilişkiye dayanır. İşlemsel liderlik, lider ve çalışanlar arasındaki bağlantıya odaklanır. İşlem yönetiminin odak noktası, hedefleri, çalışma koşullarını, tesisleri ve faaliyetleri takas etmektir. Etkileşimci liderlikle bağlı yapılan tanımlamalar aşağıda belirtilmiştir:

Etkileşimci liderlik, çalışanlarını tatmin etmede dürüstlüğe, azimliğe, sonuçlara üstlenme gibi kriterlere önem veren liderlik tarzıdır (Güney, 2015:411).

- Etkileşimci liderlik, gelenekçi yapıya sahip olan, koşulları değiştirmekten tercih edilen duruma getirmeği beceren liderlik tarzıdır (Özsoy, 2010:26).
- Etkileşimci liderlik, temsilcilerin coşkusuyla yasal olarak bağlayıcı bir şekilde konuşarak yetkili hedefe ulaşmayı içeren liderlik tarzıdır (Sajjadi et.al., 2014:180).
- Genel olarak, etkileşimci liderlik, iş yoğunluğu, verilen birlikteki resmi güç ve yükümlülükten kaynaklanan liderliktir (Nikezic and Puric, 2012:285).
- Etkileşimci liderlik, temelinde belirli taahhütlerini yerine getiren taraftarlar telafi edilen ve esasen bir al-ver ilişkisi olan liderliktir (Godbole, Burke and Aylott, 2017:7).
- Etkileşimci liderlik, çalışanların çalışma ve yaşam koşullarını iyileştiren ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayan liderlik tarzıdır. Bunu sağlarken çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönlerini arka plana koyarlar (Eren, 2010:10).

- Etkileşimci liderlik, hedeflerine ulaşan çalışanları dikkate alan ve ödüllendiren liderlik tarzıdır (Çakınberk ve Demirel, 2010:103).
- Etkileşimci liderlik, lider-takipçi ilişkilerinin taraftarlar ve öncüler arasındaki iddiaların bir düzenlemesine dayandığı liderliktir (House and Shamir, 1993,82).
- Etkileşimci liderlik, hem dinamik hem de bağımsız yönetime ve bırakınız yapsınlar yönetimine beklenmedik yerine getirme önemini bağlayan liderliktir (Bass and Avolio, 1994,77).

Belirtilen tanımlara göre, etkileşimci liderlik, bir liderin, takipçilerinin görevlerini yerine getirdiği bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Bu tür liderler, astlarının eylemlerini, içlerindeki hataları ve yanlışlıkları belirlemek için dikkatlice analiz eder. Bu tür bir liderlik, kriz ve acil durumlarda ve gerekli projenin önceden belirlenmiş bir biçimde uygulanması gerektiğinde etkilidir.

Bu çalışmada, geleneksel ve reaktif yapıya malik olan, göreve, işin bitirilmesine yönelik stratejisi uygulayan etkileşimci liderlik tarzını hem de “işlemsel liderlik” olarak tanımlanacaktır.

2. Etkileşimci Liderliğin Önemi

Temel anlamda işlemsel liderlik, kararlaştırılan hedeflere ulaşmak ve görev gereksinimlerini karşılamak amacıyla lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı faydadır. Lider ve takipçiler arasında, takipçileri yönlendirmeyi ve onları liderin önceden tanımlanmış hedeflerine yönlendirmeyi amaçlayan ve liderlerin çoğunlukla insan odaklı değil görev odaklı olduğu bir dizi alışverişi veya örtük pazarlığı içerir.

İşlem liderleri amaç ve hedefleri belirler, kurallar ve standartlar belirler ve gerekli görevleri ve eylemleri netleştirir. Takipçinin davranışına göre tepki verirler, takipçi iyi bir iş çıkarırsa lider onu ödüllendirir ve takipçi kötü bir iş yaparsa lider onu cezalandırır. İşlemsel liderlik, liderler ve takipçileri arasında bir şey almak için bir şeyler vererek bir değişim süreci olarak tanımlanmıştır (Avolio et.al., 1999:441). İşlem liderleri takipçileriyle bir güç ilişkisi kurarak onları otoritelerine, pozisyonlarına veya statülerine göre yönlendirir aynı zamanda takipçilerin coşkusu ve bağlılığından çok görevlere ve başarılarla odaklanır.

Koşullu ödöl ve istisnai yönetim gibi iki faktöre bağı olan etkileşimci liderlik, her birinde farklı davranış tarzı sergilemektedir. Lider ve izleyenlerinin arasında prodüktiv ve olumlu ilişki biçimi varsa söz konusu koşullu ödöl liderliğidir. Koşullu ödöl liderlik tarzında çalışanlar organizasyonu belirlenen hedeflere ulaştırmakla, görevi başa vurmakla önceden belirlenmiş ödöl, terfi, ikramiye veya atama alırlar. Lider ve çalışanlar arasındaki önceden açıklanmış anlaşmaya istinad ettilerek alınan bu ödöl, şartlı ödöl adlandırılır. İstisnai yönetim tarzı etkileşimci liderlerin sözü geden ikinci faktördür (Bass and Avolio, 1994,77). İstisnai yönetim de uygulanmasına göre pasif veya aktif olarak iki yönteme ayrılmaktadır. Aktif liderler Takipçilerinin tutum ve davranışlarını daim tetikleyen, başarılarını değerlendiren liderler aktif liderlerdir. Yalnız ortaya çıkan sorunun çözümü gereyi ve yapılması gereken işin tamamlanmasından sonra her hangi eğılen izleniminde olan liderler pasif liderlerdir.

Etkileşimci liderler, kontrole pür dikkat veren stratejiyle yönetirler. Onlar için en önemli olan faktör astların iş tatmininden çok görülen işidir. Kısaca, etkileşimci liderler sonuç odaklıdır (Taşkiran, 2011: 86). Reaktif yapıya sahip olan etkileşimci liderler, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılmasının ardından yeni amaçlar ve hedefler tespit ederler. Bu bağlamda etkileşimci liderlerin sonuç odaklı olmaları, onları işin bitilmesini esas tutan her hangi kurum için önemli kılar.

a. Etkileşimci Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi

Lider, çalışanlarıyla koşullar ne olursa olsun yönlerini açıkça izlemeye istekli oldukları ölçüde güven ve motivasyon oluştura bildiğinde başarılı ola bilmektedir. Bu, bir lider, kişisel örnek yoluyla, çalışanlarının saygısını ve hayranlığını kazandığını gösterene kadar başarılamaz. Aktif varlıkları bulunmadan da itimat, saygı, güvenilirlik gibi avantaja sahip olma etkileşimci liderliğe özgüdür (Kahn, 1990:7). Bunların tamamı, bir liderin organizasyonu bireysel yönetmesi ve izleyenlerinin faaliyetlerini takibde tutarak onları etkileme, yüksek performans elde etmeleri için olanaklar sağlama yetneğini kapsayan faktörlerdir.

Bir organizasyona liderlik etmek ve bireyleri takip etmeye motive etmek tamamen farklıdır. Etkileşimli liderlik uygulaması, bir liderin karakterini,

becerisini ve bütünlüğünü gösterir ve her bir çalışanı takip etmeye motive eder. Etkileşimli liderlik uygulaması, bireysel lideri ön plana çıkarır ve çalışanlarını heveslendirerek, bir şekilde ileriye taşıyarak onlara parlamaları için bir platform sağlar.

Etkileşimli liderlik aynı zamanda örnek teşkil eden liderlik pratiğidir ve bir liderin söylediği veya yaptığı her şeyi çalışanlarının yakın incelemesine sokar. Etkili liderler, bu teknikleri uygulayarak bunu kendi avantajları için kullanmaktadırlar (Bass and Avolio, 1994:77). Değişim ve dönüşüm fırtınalarında liderin pusulası, örgütün kişisel vizyonu, hedefleri ve potansiyel başarılarıdır. Etkileşimli liderlik, liderlere fırsat her ortaya çıktığında "din değiştirme" veya vizyonlarını çalışanlarına satma konusunda geniş fırsatlar sunar. Bu esasen liderlerin devamlı olarak amaçları ve bu elde edildiğinde yapılacak olumlu değişiklikler yönünde konuştukları anlamına gelmektedir. Amacını satan bir liderin önemi çok fazla vurgulanamaz. Lider şeklinde amaç, izleyenleri etkileyerek onlara liderlik etmektir. Motivasyonun önemli bir parçası, çalışanları vizyona göre satmak ve onları bireysel olarak kabul etmelerini ve bu vizyonu kendilerininmiş gibi "benimsemelerini" sağlamaktır. Liderler, ortak hedef doğrultusunda sık sık motivasyonu yükseltecek eylemlerde bulunmalı, herhangi farklılıklara yönelik kurum devrimini mümkün mertebe kısa vadede gerçekleştirmeli, takım çalışmasını birgeline yürütülmesi yönünde her bir fırsatı değerlendirmelidir.

b. Etkileşimli Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Yönetimsel liderlik olarak da bilinen işlemsel liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanır; işlemsel liderlik, liderin hem ödülleri hem de cezalarla takipçilerinin itaatini teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderliğin tersine, işlemsel yaklaşımı kullanan liderler geleceği değiştirmek istememektedirler, sadece her şeyi aynı biçimde tutmaya çalışıyorlar. Belirtilen tarza sahip liderler, yanlışları ve sapmaları belirlemek için takipçilerinin çalışmalarına dikkat ederler. Bu tarz bir liderlik, kriz ve acil durumlarda esasen projelerin belirli bir biçimde yönetilmesi gereksiniminde etkilidir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yönünde, etkileşimci liderlik, işlem liderlerinin hiyerarşinin çok düşük düzeylerine odaklandığı önemli gereksinim memnuniyeti düzeylerinde çalışmaktadır. İşlem liderleri, doğru iş ya da olumlu sonuçlar yönünde ödüllerin sunulduğu bir değişim modeli kullanmaktadır. Aksine bu liderlik türüne sahip bireyler, sorun aradan kaldırılana kadar olumsuz işleri ya da olumsuz sonuçları da cezalandıra bilir. İşlemsel liderliğin çok düşük düzeydeki gereksinimlere odaklanmasının bir yolu, belirli görev performansını sergilemektir (Hargis et.al., 2001:55). İşlem liderleri, her bir bölümü tek tek idare ederek ortak görevleri bütünlemede etkilidir.

İşlem liderleri, takipçilerinden uyum sağlamak için ödöl ve cezaları kullanmaktadır. Takipilerden minimum uyum sağlayan dışsal motive edicilerdir. Faaliyetde bulundukları örgütün belirlediği amaçlar, örgüt yapısı ve izlediği örgüt kültürü çalışanlar tarafından kabul edilebilirler. alışanlarını tetikleme, yönlendirme, harekete geçirme etkileşimci liderliğin eylemlerindendir. İşlemsel liderler, yönetiminde alışveriş halinde olular, yani ulaşılan hedefe, görölen işe karşılık ödöl verme eylemindedirler (Doğan, 2016: 122). Etkileşimci liderler, geleceğe yönelik planlardan çok mevcut proseslerle ilgilenmeyi tercih ederler. Yönetiminde esasen koşullu ödölle (olumlu takviye olarak da tanılır) veya koşullu cezalandırmaya (olumsuz takviye olarak da tanılır) konsantre olurlar. Koşullu ödölleler (övgü gibi), belirlenen hedeflere zamanında, vaktinden önce ulaşıldığında veya astların tamamlanma boyunca farklı zamanlarda iyi bir hızda çalışmasını sağlamak için verilir. Koşullu cezalar (ertelemek gibi), organizasyonun verimlilik derecesi, işin kalitesi veya üretgenlik standartların altına endiyi ya da amaçlar ve talimatlar karşılığını almadığı durumlarda verilir. Çoğu zaman, koşullu cezalar, istisnanın yanlış giden bir şey olduğu bir istisnaya göre yönetim esasına göre verilir. İstisnai yönetim bazında aktif ve pasif yönetim tarzları belirlenmektedir. Liderin devamlı biçimde her bir izleyenin faaliyet aşamasını izlemesi ve bu süreç beraberine gereken düzeltmeleri uygulamak amacıyla izleyeninin çalışmasına yön vermesi, onun istisnai yönetim tarzına odaklanması demektir (Hargis et.al., 2001:56). İstisna bazlı pasif yönetim liderleri, sorunları çözmeden önce sorunların ortaya çıkmasını bekler. İşlemsel liderliğin alt düzey ihtiyaçlara uygulandığı ve tarz olarak daha yönetsel olduğu için, üst düzey ihtiyaçlar için geçerli olan dönüşümsel liderliğin temelidir.

Halihazırdaki sistemler içinde organizasyonun açıkladığı hedefler doğrultusunda kuruma yarar sağlayacak gereken tartışmalar, görüşmeler yürütme, buna yönelik faaliyetlerde bulunma, etkileşimci liderlik eylemlerindendir. Karşılaşılmış sorunların çözülmesinde tek başına düşünmeye isteklidir. Her şeyden önce etkileşimci lider pasif davranır. Bu tür liderlikle en çok ilişkilendirilen davranışlar, takipçileri ödüllendirmek ve statükoyu sürdürmek için kriterler oluşturmaktır. İşlemsel liderlik içinde iki faktör bulunmaktadır: koşullu ödül ve istisnai yönetim. Koşullu ödülde, çalışanların performanslarını değerlendirerek ödüllendirmelerini sağladığı halde, istisnaya göre yönetimde, mevcut koşulları muhafaza ederek beklenenlerin dışında performans sergilendiğinde müdahalede bulunur ve bundan sonra her hansı gereksinimler yapılır.

c. Etkileşimci Liderliğin Topluluklar Açısından Önemi

Yönetimsel liderlik şeklinde açıklanan bu liderlik türü, liderler ve takipçiler arasındaki sosyal etkileşimlere ya da çalışmalara önem verir. Kontrol, kurum ve ekip performansının rolüne odaklanır; işlemsel liderlik, liderin izleyenlerinin hem mükafat hem de cezalarla yönetimi kabullendiği bir liderlik tarzını betimler. Dönüşümcü liderliğin aksine, işlem liderleri gelecekteki değişim konusunda iyimser değiller; statükoyu korumayı tercih ederler (her şeyin olduğu gibi kalmasına izin verir). Yönetiminde standartlara ulaşmada tüm dikkatini başarısızlıklara yönelten etkileşimci liderler, hatalar bulur ve onları izler. Önemli sorunların çözümünde, liderin kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman, aciliyeti olan sorulara cevap vermek gerektiğinde etkileşimci liderlik, daha iyi anlaşılır (Arnold, 1998:123). Etkileşimci liderler, çalışanların isteklerini tespit ederek gerçekleştirilen görevin başarıyla tamamlanması durumunda ödüllendirme eyleminde bulunurlar.

Liderin hareket etme özgürlüğü, takipçilerinin ona ilişkin algısı ile sınırlıdır. Takipçiler, talep edilen davranışları sadece liderde kesin bir yetki ve yetenek yaşadıklarında ve ödüllerde beklenmedik durumlar yaşadıklarında göstereceklerdir (Bass, 1995:463). Liderler, çalışanlarının faaliyetinde gözlemlenen başarısızlıklara yol açan hataları tetikleyerek ve buna uygun tepki göstererek yüksek verimlilikle çalışmalarına isteklendirirler. Etkileşimci liderler, genel olarak grup üyelerinin gereksinimlerini belirleyerek, onların ihtiyaçlarını

karşlamak amacıyla grup içi görüşmeler, konuşmalar düzenlerler. Bir işlem lideri, takipçilerinin hedeflere ulaşması için gereken her şeyi yapacaktır.

3. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Liderlik değişim teorileri olarak da bilinen işlemsel teoriler, lider ve takipçiler arasında yapılan işlemlerle karakterize edilir. Esasen teori, olumlu ve karşılıklı yarar sağlayan bir ilişki fikrini ortaya koymaktadır. İşlemsel teorilere göre, başarılı bir lider olmak ve motivasyonel değerlere sahip olmak için lider, takipçilerini lider tarafından belirlenen görevleri tamamlamaları için yeterince ödüllendirmenin yollarını bulmalıdır.

İşlemsel liderlik, bir kişinin işini yapma ve geçimini sağlama ihtiyacından gelir; güç, siyaset, ayrıcalık konularıyla ilgilenir; günlük işlere dalmış, yakın geleceğe ve doğru bilgiye odaklanır; nedenleri ve semptomları karıştırır ve önlemeden çok tedaviyle ilgilenir. Sosyal bilimciler tarafından yapılan araştırmalar esnasında etkileşimci liderliğin üç boyutu belirlenmiştir koşullu ödül-kosullu güçlendirme, istisnai aktif yönetim ve istisna-pasif yönetim, serbest bırakıcı yönetim (Bass, 1985:7; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 223 – 224);

Koşullu ödül veya koşullu takviye - boyutunda işlem lideri, takipçiler için bazı performans seviyelerini belirler ve onları ancak bu seviyelere ulaştıktan sonra ödüllendirir. Ödül performansa bağlıdır; bu, lider ve takipçi arasında daha önce bahs edilen ticarettir. "Koşullu ceza" adlı kavram işlemsel liderlik boyutlarından biri olarak tanımlandı (Bass, 1985:9). Etkileşimci liderlikle ilgili kaynaklarda etkileşimci liderliğin boyutları sırasında böyle bir kavrama rast gelinmemektedir. Ancak bu kavram pratikte mevcuttur. Kaynaklar, etkileşimci liderin, mevcut alış verişin bir parçası olarak belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için ödüller ve cezalar kullanmakta olduğunu gösteriyor. Bu boyutta lider izleyenlerini yapılacak işin sonucu olarak manevi veya maddi ödüllendirir. Lider çalışanlarıyla ile yapıcı ilişkide bulunarak, istenen sonuca varıldığında memnuniyetini bildirir (Erkutlu, 2014:17). Bu nedenle mevcut çalışmada, koşullu ödül / koşullu pekiştirme boyutu, her iki kavramı da içerecek şekilde "koşullu ödül / koşullu ceza" adıyla ele alınacaktır. Koşullu ödül / koşullu ceza boyutunda, işlem lideri takipçileri başarılı olduğu kadar ödüllendirir ve hedeflere ulaşamadığında yaptırım uygulayabilir.

İstisnalarla yönetim - boyutunda işlem lideri, amaçlara ulaşıldığı durumlarda farklı bir eylemde bulunmamaktadır. İşlem lideri yönünde standartları karşılamak gereklidir ve takipçilerinin farklı yollar denemesini sağlamak önemli değildir. Geleneksel yöntemler yararlı olursa, işlem lideri onları kabul ederdi. Bu boyut, aktif ve pasif şeklinde iki biçimde ola bilir (Hartog et.al., 1997:20). Bu boyutların her birini ayrılıkta araştırmak gereklidir.

- **Aktif istisnalarla yönetim;** Faal liderler, organizasyon standartlarının sapmasına neden olan, örgüt kültürüne aykırı olan sebepleri belirleyerek yaranmış olumsuz durumun olumlu değiştirilmesine yönelik eylemlerde bulunurlar. Aktif istisnalarla yönetim liderleri, sürekli olarak durumu izler ve yaranabilecek herhangi olumsuzluğu önlemeye çalışır, grup üyelerini başarısızlıklara götürecek eylemlerden kaçındırır (Avolio, Bass and Jung, 1999:441). Lider, takipçilerini hep gözlemekte olur, gereken durumlarda çalışanların yüksek verimlilik sergilemeli için gereksinimlerde bulunurlar. Kısaca, bu ilkede lider, her koşulda aktif yöneticilik stratejisi sergiler.
- **Pasif istisnalarla yönetim;** Pasif liderler, ortaya çıkan problemlerin çözümünü izleyenlere bırakır, kendisi hiç çaba göstermez. Lider, pasif ise hataları özellikle araştırmaz, sadece kendi başına olursa harekete geçer. Liderin ortak amaca ulaşmada, örgüt faaliyetinde her hangi aksaklık çıkmadığı müddetce sorun çözümüne odaklanmaması birçok zaman astları tedirgin eder (Yılmaz, 2008: 142). Pasif işlem liderinin durumu tedavi etmesi için sorunların kronik olması gerekir. Pasif istisnalarla yönetimi benimsemiş liderler, karar almada ya geç kalırlar veya çok zorlanırlar.

Laissez-faire - serbest bırakıcı liderlik - ilkesine göre ise lider, astlarına yapılacak işin sonlandırılması konusunda olağanüstü serbestlik tanımaktadır. Burada da yönetim pasif haldedir. Serbest bırakıcı lider hiçbir konuda izleyenlerine beledçilik etmez. Bazen bu durum yönetimde liderin olup olmaması arasında çelişki yaratır. Serbest bırakıcı liderlik yöntemini kapsayan bu yönetim üsulu tek başına liderlik tarzı olarak nitelendirilmektedir (Demir vd., 2008: 76). Bu bağlamda serbest bırakıcı liderlik pasif liderlik yönetim tarzına benziyor. Bununla yanaşı, "serbest bırakıcı yönetimle" ve "genelden ayrı tutarak pasif idare" arasında belirgin farklılık yoktur (Hartog et.al., 1997:21). Laissez-faire liderliği ve istisnai pasif yönetimin birbirleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu,

ancak diğ er boyutlarla negatif korelasyon içinde olduklarını bulmuşlardır (Yummarino and Bass, 1990:78). Pasif lider gözlemlenen sorunu çözmede geç de olsa üstlendiğı halde, serbest bırakıcı lider tüm sorumluluğı izleyenlerine bırakır.

Yukarıdaki incelemeye göre, mevcut çalışmada; işlemsel liderliğın istisnai yönetim boyutu, pasif formu değıl, aktif formu olarak ele alınacaktır. Çünkü etkileşimci lider, takipçilerinin ne yaptıklarıyla ilgilenmeyen, sergilenen tutumları kaydeye almayacak kadar pasif kimse değıldir. Bunun yerine hatalara karşı tetiktir.

4. Etkileşimci Liderliğın  zellikleri

Etkileşimci lider, gruptan beklenen performansı kenardan motive ederek kazanmayı amaçlamaktadır. Takipçi ve lider arasındaki ilişki işlemsel olarak gerçekleştirilen bir ilişkidir. İşlemsel liderlik tarzının en önemli niteliklerinden biri pratiklik özelliğidir. Problem  özme yetenekleri pragmatizmdir ve tamamen gerçekçi sınırlamaları ve fırsatları dikkate alırlar.

Lider işlerin kesin olarak olduğı biçimde kalmasını beklemektedir ve çalışmaları daha olumlu hale getirmek yönünde çalışma şartlarının iyileştirilmesine inanmamaktadır. Bu liderler, astları yaratıcı çalışmaya ya da kendileri için düşünmeye teşvik etmemektedir (Arnold, 1998:123). Bağımsız şekilde düşünce ve riskli adımlar hoş karşılanmamaktadır ve bunun sebebi liderin yenilikçi olmaması ve her şeyin olduğı gibi doğıru olduğına inanmasıdır.

Lider, kendileri yönünde belirlenmiş önemli amaçlara ve hedeflere yönelik tüm üyelerin performansını dikkatle takip etmektedir. Çalışanlar daha önceden belirlenmiş bir hedefe ulaştıklarında hemen fark edilir ve uygun şekilde  d llendirirler. Aynı şekilde, olumsuz performansın da farkındadırlar ve bu biçimde sınırlamalar içinde çalışmaktan mutluluk duymaktadır ve kurumun amaçlarına ulaşmak için sınırlar dahilinde faaliyetde bulunacaktır. Sorunları aradan kaldırmak için kutunun dahilinde düşünme eğılimindedirler (Bass, 1995:463). Düzenli işlerin üstesinden gelebilecek olsalar da yaratıcı bir öneri gerektiren problemle karşılaştıklarında esasen şaşkına dönmektedirler.

Bu liderlik tarzı genellikle pasiftir, bu nedenle odak noktası statükoyu sürdürmektir. Lider, sadeceyaşanan olaylara tepki vermeye y n ml d r ve problemlerin yaranmaması için herhangi proaktif adımlar atmamaktadır.

Yaranmış problem kritik hale geldiğinde onun çözümüne karışır (Güzel, 2011:284). Sergilenen performansı değerlendirmek ve ödüllendirmek için kriterler oluşturma bu liderlikle alakalı en esas davranış biçimidir. Bir işlem lideri altında çalışıyorsanız, mikro düzeyde yönetilmeyi ve yönlendirilmeyi bekleyin. Esasında söz konusu olan lider, takipçilerin sadece onun gösterişi veya talimatlarını takip etmekle yetinmeleri ve en esas kurumda verilmesi gereken tüm kararların kendilerine ait olduğu iddiasındadırlar. İşlem lideri, hiyerarşiye, kurumsal yapıya ve kültüre çok önem verir (Hartog et.al., 1997:20). Liderlik tarzı, katı örgütsel hiyerarşiyi tamamlar. İşlemsel bir liderin motivasyon tarzı, çalışanın kişisel çıkarına hitap etmektir. Bu kapsamda işlemsel liderlik tarzında çalışanlar görevi sonlandırmalarına karşılık olarak liderden beklentilerini alacakları önceden açıklanmış olur (Tokmak, 2009:18). Belirli bir hedefe ulaşan çalışan lideri tarafından ödüllendirilir. Ekip çalışmasına veya ortak hedeflere yönelik eylemler çok fazla dikkate alınmamaktadır.

Yukarıda yazılanları ana varsayım belleyerek etkileşimci liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşlemsel liderler, yönetsel bazda astlarına görülecek işi açıkca net belirleyerek onların yüksek performans göstermesi ve verimli olmalarına önem verirler.
- İşlem liderleri bir şeyleri dönüştürmek istemedikleri için değişime oldukça dirençli olma eğilimindedirler.
- Çalışanlar, beklenen şekilde davrandıkları için ödüllendirilir ve herhangi bir sapma için cezalandırılır.
- Etkileşimci liderler, örgütün sürdürülebilir olmasının kaynağını kurumda güven ortamının varlığında görür.
- Geleneksel ve reaktif yönetim tarzına önem veren bu liderler, çalışanların girişimci veya yaratıcı eylemde olmalarını istemezler.
- Genellikle her hangi çözülmez sorun veya örgüt faaliyetinde sapma görüldüğü zaman harekete geçerler.

5. Etkileşimci Liderliğin Fonksiyonları

Tüm liderlik tarzlarının aynı zamanda etkileşimci liderliğin de fonksiyonları şartlara göre değişir. Yani yönetilen örgütün amalına, kriterlerine, durumuna, idaresinde olan çalışanların hazırlık seviyyesine, görev bitiriciliğine ve bulunan zamana göre çeşitlenmektedir. Lider hangi değerleri önem vererek anlayışlı biçimde hedef belirleme niteliğine sahip olmalıdır (Biçer, 2002,23). Lider her koşul ve gruba uygun fonksiyon ifa etmelidir.

1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında otorite hipotezleri, öncünün, otorite ortamının ve adanmışın belirli bakış açılarından dolaşmak ve taraftarlar ile öncüler arasındaki ticarete yoğunlaşan yardımı keskinleştirmek için yürürlüğe girdi. İşlemsel liderlik, lider-takipçi ilişkilerinin taraftarlar ve öncüler arasındaki iddiaların bir düzenlemesine dayandığı şekilde tasvir edildi (House and Shamir, 1993:85). İşlemsel hipotez, öncülerin etkili taraftarlar oldukları için değil, aynı zamanda etkilerinin altında oldukları yazışmalara dayanıyordu.

İşlem liderlerinin göze çarpan olayları, sonradan alındığı gibi kaydedilebilir; yararlı öncüler, işçileri uygun bir şekilde ücretlendirmeye ve sosyal ihtiyaçlarını bir araya getirerek verimliliği artırmaya çalışmaktadırlar. İdari çalışmaları olağanüstü derecede harika olur. Her şeyin sorunsuz ve etkili olmasından gurur duyarlar. İnsanların iş yükünü genişletmek için planlar, girişimler ve bütçelere odaklanırlar. İşlem öncüleri, astlarını yerine getirerek uzmanlarından yararlanır. Hem dinamik hem de bağımsız yönetime ve bırakınız yapsınlar yönetimine beklenmedik yerine getirme önemini bağlarlar (Bass and Avolio, 1994:77). Ortak olarak, operasyonel öncüler geçmiş olumlu ve değerli alıştırmaları devam ettirerek ve daha sonra kayıt uzmanlarına götürerek değerli idareler verirler. Operasyonel öncülerin en önemli özelliği, geçmiş ile gösteri arasında bir ilişki kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Öncü, örgütsel hedeflere ve yürütme işaretçilerine karar verdikten sonra, emeği karşılığında astına ihtiyaç duyduğu desteği vermek, yürütme hedeflerini gerçekleştirebilecek kişiyi açıklığa kavuşturmak, karşılığında işçilerin kişisel arzularını bir araya getirmek gibi koşullu tazminat davranışları gösterir (Karip, 1998:20). Bu otorite anlayışına sahip olanlar, alışılmadık bir durum vesilesiyle hareket etmemeyi veya tedbirler karşılanmadığında olduğu gibi astlarında arabuluculuk yapmayı tercih etmektedir (Sökmen, 2010:140). Bunun nedeni, karar vermede zorluk çekmeleri ve sıklıkla

geciktirmeleri olabilir. Birkaç analist de bu ölçümü özgürleştirici otorite olarak nitelendiriyor; çünkü bu anlayışa sahip öncüler, temsilcilerini yükümlülüklerini yerine getirme konusunda özgürleştirme durumundadır.

Belirlenen amaçlar, faaliyet çeşitliği, grubun eylem yapısı, yaş kategorisi, liderin yönetim stratejisi gibi değişkenler lidere fonksiyon belirlemede yardımcı unsurlardır. Etkileşimci liderler her gruba uygun gelecek ortak nitelikler kapsayan çok değişkenli fonksiyonlarda bulunmalıdır. Genel olarak, etkileşimci liderliğin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi açıklaya biliriz (Karaküçük, 1997:252):

- **Hedef belirleme fonksiyonu** – Lider, grubun faaliyetine uygun amaç ve hedefler belirlemeli ve bunu grup üyelerine anlaşılır biçimde açıklamalıdır.
- **Plan tasarlama fonksiyonu** – Açıklanan amaçların doğrultusunda lider plan çizelgesine sahiptir. Yani tespit olunan hedeflerin gerçekleşmesi için yapılması gereken faaliyetlerin tümü bu planda yer alır.
- **Tatbikat fonksiyonu** – Bu liderin ifa ettiği çelişkili fonksiyonlardandır. Yönetim sürecinde lider astlarının yapılan işe sorumluluk duygularını geliştirmek için yetkiyi onlara verir. Böyle bir uygulama zamanı lider ya grup etkinliğinden geri kalır bazen de pasif nitelendirilir.
- **İdare etme fonksiyonu** – Bu fonksiyona göre lider, değişik özelliklere sahip olan grup üyelerini, yönetimi her daim kontrolde tutmalıdır. Yani yönetiminde kontrolü kendi elinde tutarak idare etme stratejisi uygulamalıdır.
- **Denetleme fonksiyonu** – Lider, örgütün hedeflerine yönelik yapılan ortak işte çalışanların her birinin faaliyetini, sergiledikleri davranışlarını denetleyerek tutum sağlar.
- **Uzmanlık fonksiyonu** – Lider faaliyeti alanında yeterli bilgiye sahip olmalı, becerilerini uygulamada, duruma hakim olmada, bilgilerini aktarmada uzmancasına davranmalıdır.



III.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

A. Örgüt Kültürü, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonlarını Oluşturan Temel Öğeler ve Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

Kurumsal kültür gerçek bir rekabet aracı, kar elde etmenin ek bir yoludur. İtibar ile aynı şekilde beslenmez ve sevilmezse, o zaman şirket kültürü kendiliğinden oluşur ve yaşamı ve çalışmayı engelleyen kontrol edilemeyen bir şey ortaya çıkar. Kuruluşun yaşam potansiyelinin temeli uğruna insanların bir şirkete üye olduğu şirket kültürüdür. Aralarında ilişkiler nasıl kurulur, hangi istikrarlı yaşam normları ve ilkeleri ve paylaştıkları örgütün faaliyetlerinin onlara göre neyin iyi neyin kötü olduğunu belirlendiği noktadır. Bütün bunlar sadece bir organizasyonu diğerinden ayırmakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadede işleyişinin ve hayatta kalmasının başarısını da önemli ölçüde önceden belirler.

Kurumsal kültürün taşıyıcıları insanlardır. Şirket kültürü, belirli, önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürler şeklinde çerçevelenmemiş olsa bile, hala mevcuttur. Ve insanların herhangi bir organizasyonda yaşadığı ve çalıştığı oyunun kurallarını belirleyen kurum kültürüdür.

1. Örgüt Kültürü ve Tanımı

Literatürde, bir şirket kültürünün ne olduğuna dair birçok tanım bulunmaktadır. Yazarların çoğu, bir organizasyonun kültürünün, ekip üyeleri tarafından kanıtlanmamış bir şekilde kabul edilen ve paylaşılan önemli varsayımların (genellikle formülasyona uygun olmayan) karmaşık bir bileşimi olduğu konusunda hem fikirdir. Çoğu zaman, kurum kültürü, hem örgüt dahilindeki hem de dışındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin altında yatan organizasyon, varsayımlar, değer yönelimleri, inançlar, beklentiler, eğilimler ve normların çoğu tarafından kabul edilen yönetim felsefesi ve ideolojisi olarak yorumlanır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

- Örgüt kültürü, kurum elemanları arasında paylaşılan ve uyulması gereken, toplu yaklaşım ve çözüm tekniklerini oluşturan fonksiyonel değerler bütünüdür (Güney, 2015:184).
- Örgüt kültürü özelliği açısından sosyal kültürün örgütsel bir yansıması olarak düşünülebilir yapıdır (Doğan, 2012:104).
- Örgüt kültürü, inançlar, değerler, varsayımlar ve davranışsal örüntü üzerinde etkisi olan tutumlardan oluşan bir yapıdır (Kutunis, 2010,62).
- Örgüt kültürü, düzenlemeler tarafından benimsenen normların ve örgütsel üyelerin davranışını teşvik eden yasal kurallar ve kriterlerin bütünüdür (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:230-231).
- Örgüt kültürü, grubun her üyesinin kurum içi kurallara beklenen uyum göstermesinin beklendiği davranışlar bütünüdür (Özalp, 2004: 95).
- Örgüt kültürü, kurum içinde takım güçlerini birbirine bağlayan, hiyerarşideki rolleri tanımlayan davranış biçimidir (Hasanoğlu, 2004,43).

Belirtildiği gibi, kurumsal kültür yönetimi her organizasyon için oldukça uzun ve en önemlisi sübjektif bir süreçtir. Organizasyonun üst yönetiminin, organizasyonun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için yönetim ve bölüm personelinin çabalarını birleştirmeye izin veren temel kurumsal kültür olduğunun açıkça farkında olması gerekir. Değer yönelimleri sadece beyan edilmemeli, aynı zamanda kuruluşun, üst yönetiminin ve bölüm personelinin iç yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelmelidir, çünkü kurumsal kültür, içinde yaşadığımız, bizi çevreleyen, işte kiminle veya neyle uğraştığımız her şeydir.

2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütsel kültür çalışmasının en önemli nedenlerinden biri, çalışanların ve departmanların işlevsel uzmanlaşması, iş bölümü, organizasyonun bireysel yapılarının birbirinden izole edilmesi üzerine kurulu geleneksel organizasyon yönetim yöntemlerinin doğrusallığa dayalı olmasıdır. Bu süreçlerin dengesi, mevcut koşulları karşılamıyor. Bunun nedeni, en önemlilerinin bilgi teknolojilerinin, üretim teknolojilerinin iyileştirilmesi ve yayılması, yüksek derecede öngörülemezlik ve tüketici talebinin oynaklığı nedeniyle piyasa koşullarının dalgalanması ve başka faktörlere dayanan bir dizi nedenden

kaynaklanmaktadır. Modern firmaların birbirleriyle geleneksel yollarla başarılı bir şekilde rekabet etmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Modern tüketici, geniş bir seçimle ürünle birlikte kendisine neyin satılacağını seçer - belirli bir yaşam tarzı. Bu bağlamda, organizasyonun izlenimi ve prestiji, organizasyonun ekonomik faaliyetlerinin umum verimliliğinden daha esastır. Bu nedenle, modern organizasyonların yeni bir yönetim ideolojisine, organizasyonun dış ve iç çevresiyle yeni bir bağlantı ve ilişki doğasına, yani firmaların işleyişi için mevcut koşullarla daha tutarlı bir organizasyon kültürüne ihtiyacı bulunmaktadır.

a. Örgüt Kültürünün Çalışanlar Açısından Önemi

Kültür tanımının ortak özelliklerinde olduğu gibi, bir grup insan bir arada yaşadığında ortaya çıkar. İnsanlar kendi toplumlarının bir üyesi olarak çalışmalı, hayatta kalabilmek için üretmelidir, bu nedenle çoğu zaman çalıştıkları organizasyonlarda geçirirler. Hatta bazen organizasyonda vakit geçirmek (ofis, iş yeri vb.) ailelerle evde geçirmekten daha fazla ola bilir. Bu nedenle, örgüt içindeki bir kültür, bir grup insan birlikte çalıştığı için istemsiz olarak ortaya çıkar. Organizasyonda ortaya çıkan bu kültür organizasyon yapısını yansıtır ve hedeflere ulaşmada, karar verme sürecinde ve stratejilerin uygulanmasında rol oynar.

Örgütler, belirlenen hedeflere gerçekleştirmek için bir araya gelen bir grup insandan oluşan açık sosyo ekonomik sistemdir. Kuruluşlar çevreleriyle etkileşim içindedir. Bu anlamda organizasyonların değişen ve gelişmelere ayak uydurma bilmek için yapılarını değiştirmeleri gerekmektedir (Büyükuşlu, 1998:7). Görüldüğü gibi, başarılı kuruluşlar gözlemlendiğinde, güçlü kültür, bağlılık, çalışanlar tarafından benimsenen değerler ortak olarak görülmektedir. Bu noktada bağlılık, özveri anahtar kavramlardır. Örgütsel kültür aynı zamanda çalışanın moralini de etkiler (Köse vd., 2001:220). Kültür kavramı gibi burada da temel varsayım insandır. İnsanlar bunun içinde hem organizasyonları hem de kültürü yaratır. İnsanlar farklı özelliklere, değerlere, davranışlara sahip olduklarından, kuruluşlar da farklı kültürlerle sahiptir.

b. Örgüt Kültürünün Yöneticiler Açısından Önemi

Yönetici tarafından kontrol edilen bağlantıların bileşimi ve içeriği, farklı sistem ölçekleri ve farklı yönetim seviyeleri için çok farklı olacaktır. Bu nedenle,

ustabaşı, satış müdürü ve üretim müdürü için kurumsal görev listeleri ve özellik ihtiyaçları çeşitli olacaktır. Bununla beraber, birinin üretim yöneticisi ve uygun yönetim derecesinde üretim sisteminin düzenleyicisi şeklinde adlandırılmasına izin veren ortak bir şey bulunmaktadır.

Örgüt kültürünün olumlu şekilde ilerletilmesi, kurumun çalışanlarını etkili bir biçimde etkilemenin yollarından biridir ve kurumsal davranışı yönetmek yönünde önemli bir araçtır. Bu süreçte kilit rol, organizasyonun liderliği tarafından oynanır, organizasyondaki sosyo-psikolojik durum, eylemlerine ve davranışına, organizasyonun diğer üyelerine karşı tutumuna bağlıdır; değerler ve normlar biçiminde kristalleşir. Kuruluşun liderliğinin, yalnızca resmi bir konumu birleştirdiğinde ve hem resmi hem de gayri resmi bir lider konumunu koruduğunda değerlerin yaratıcısı olarak hareket edeceğini, yani kuruluşun çoğu üyesinin kabul etmesi gerektiğini belirtmek de önemlidir. Liderliğin koşulsuz liderliği, ona saygı ve güvenle davranılmasını sağlar. Belirli bir koşul altında, normların ve değerlerin getirilmesi, organizasyonun dengesinde önemli bir faktör olan, yeniliklere yüksek yatkınlığı olan organizasyonun geri kalanından redd edilmeye neden olmayacaktır (Büyükuşlu, 1998:7). Örgütün yönetim stratejisi, örgüt içi değerleri, var olan normları, tespit edilen tutum ve davranışlar için belirli standartlar belirler ve buna yönelik düzenlemeler yapar. Ancak bu şartlar altında kuruluş başarılı bir şekilde çalışabilecek, sosyal çevrenin yeni, sürekli ortaya çıkan ihtiyaçlarına göre dönüşebilecek ve zamana ayak uydurabilecektir.

Herhangi bir örgütün güvencesi, mevcut örgüt kültürüne bağlıdır. Sözü geçen kültür öngörüldüğü örgütte çalışanlar tarafından menimsenilen değerleri ve itaat edilen normları kapsamalıdır ki, bu da örgütün işleyişine ve inkişafında istikrara katkı sağlar. Sırf örgütün açıklanmış öz hedefleri, mevcut normları ve değerleri içermelidir. Böyle bir koşulda kurum kültürü, kurumun sürdürülebilir olmasına sebebiyet vermiş olur. Örgüt üyelerinin davranışlarını, iş faaliyetlerini, motivasyon düzeylerini etkiler ve dolayısıyla mevcut örgüt kültürü bir anlamda örgütün yönetimdeki liderliğine yardımcı olur (Köse vd., 2001:220). Organizasyonun yönetiminin dikkatinin dağılmasına ve organizasyon üyelerinin motivasyonunu, faaliyetlerini sürdürmek için zaman harcamasına, aralarında gelişen ilişkileri kontrol etmeye ve düzenlemeye gerek bulunmamaktadır, tüm

bunları ve dahası, yukarıdaki koşulların tümüne göre geliştirilen örgüt kültürü gerçekleştirme yeteneğine sahiptir.

c. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Şirketin sürekli gelişimi sürecinde organizasyon kültürünün önemi her yıl artmaktadır. Şirketlerin standart norm ve değerlerinden kurumsal kültürün entegre yönetimine doğru bir geçiş var. Modern ekonomik koşullarda, oldukça gelişmiş bir organizasyon kültürü sayesinde, bir şirketin pazarda yüksek verimlilik ve başarı elde etmesini sağlayacak sosyo-ekonomik bir atmosfer yaratmak mümkündür.

Örgüt kültürü, örgütleri anlamada önemli bir rol oynar ve örgütlerde faaliyet gösteren en güçlü ve istikrarlı güçlerden biri olarak tanımlanmıştır (Lamond, 2003, 47). Bir organizasyonun diğer unsurlarını tahmin edebilen, etkileyebilen ve açıklayabilen bir yapı olarak algılanır. Ulusal kültürde olduğu gibi, bu alanda da araştırmalar 1940'lardan beri yürütülüyordu, ancak örgütsel kültüre ilgi 1980'lerde gerçek bir patlama yaşandı (Erdoğan, 2007: 6). Toplumsal değişim sürecinde sahiplenilen örgüt kültürü kuşaktan kuşağa aktarılacak veya zaman çizelgesine uygun şekillenerek bütünleşmiştir.

Şirketin hem geleneklere dayalı kültürü sürdürmesi hem de değişen bir dış çevreye dayalı değişiklikler getirmesi gerektiğinden, organizasyon kültürü, yönetim etkilerinin bir nesnesi olarak hareket eden çelişkili bir karaktere sahiptir. Gelenekler, şirketin istikrarlı ve bütünsel gelişimini, çalışanların ekonomik varlığın amaç ve hedeflerine tutarlılığını ve bağlılığını sağlar. Ancak gelenekler, zamanın gereklerine bağlı olarak gelişmeyi engelleme bilir (Büyükuşlu, 1998:7). Sonuç olarak, şirket yönetiminin temel görevi, şirketin yönetim sistemini bilinçli olarak etkilemek ve hedeflenen değişiklikleri yapmak için organizasyon kültürünü yönetmektir.

Örgütsel kültür, kuruluşların davranışlarını ve psikolojik nedenlerini tanımlar. Organizasyon kültürü üzerinde değerler önemlidir. İnsanların düşünme sistemlerini doğrudan etkiler. İnsanların bölgelerinden etkilenen bazı tabuları, geleneksel normları ve kuralları bulunmaktadır. Örgüt kültürü, tek bir kişinin değerleriyle ilgili değildir, kuruluşların genel değerleriyle ilgilidir (Denison et.al., 2006:12). Örgüt kültürünün bazı boyutları bulunmaktadır. Tüm insanlar

kararlarının işlerini etkilediğini ve kararlarının organizasyon hedefleriyle bağlantılı olduğunu hiss ederler. Bu duygu, katılım organizasyonlarının gayri resmi, gönüllü ve örtük kontrol sistemlerine inanmasına izin verir.

Örgüt kültürü, dış çevreye uyum ve iç entegrasyon sorunlarını ele almak için çalışan ve kendi içinde değerleri paylaşma sistemini temsil eden, normları, tercihleri ve davranışları belirleyen grup tarafından yarattığı ve keşfettiği temel geleneğin bir modeli olarak her bireyi aynı bağlamda yönlendirir (Kutaniş, 2010:1). Örgüt kültürü, organizasyonun kültürünü tanımlayan, organizasyonun her üyesinin zihninde yerleşik olan genel çerçevedir, bu çerçeve varsayımları ve temel değerleri içerir ve bu değerleri öğrenir.

3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütsel kültür, birçok farklı anlamı olan ve tam olarak tanımlanması zor bir kavramdır. Örgüt kültürü, 1980'lerden beri Örgütsel davranışın bir konusu olmuştur ve birçok araştırmacı bu terimi bir öncekini göz ardı etmeden tanımlamaya çalışmıştır. Bu nedenle organizasyon kültürü, bir şirkette çalışanların paylaştığı temel varsayım ve değerlerden ve bunların görünen eserlerinden oluşur (Köse vd., 2001:229). Ve bütün bunlar örgüt kültürünün özellikler sistemini oluşturur.

Kurum kültürünün özellikleri bir çok araştırmacılar tarafından temel karakterizler çerçevesinde bir takım hipotezler ve değerlendirmelerle açıklanmıştır. Algılanan örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güney, 2017:189; Mullins, 2010:739; Schein, 2010:18; Kutaniş, 2010:62; Erkmen, 2010:47; Köse, Tetik ve Ercan, 2001:230-231; Özalp 2005, 577-578):

- **Örgütsel kültür, öyrenebilen ve ya sonradan kazanılabilen sosyal bir sistemdir.** Örgüt çalışanları çalışmaya başladıkları zaman şimdiye kadar algıladıkları aile kültür olgusu kurum kültürü boyutuna geçmiş olur. Öncelikle grup üyeleri mevcut örgütün yapısını idrak ederler, daha sonra oluşan veya var olan örgüt kültürünü kavramağa başlarlar. Şimdiye kadar yönetici tarafından empoze edilen örgüt değeri, norm, inanç, tutum ve davranışlar kavranılması gereken unsurlardır.

- **Örgüt kültürü, tecrübeden doğan, düzenli olan, tekrarlanan davranışlar bütünüdür.** Örgüt kültürü istenen davranışlar ve eylemler olarak, neyin “kabul edilebilir ve kabul edilemez” olduğunu göstermektedir.
- **Örgüt kültürü, takım arkadaşları arasında paylaşılır olmalıdır.** Bir grubun ortaya çıkan sorunlarını çözerek kazanılan varsayımlar, mevcut grubun kültürü olarak ayırt edilebilir.
- **Örgüt kültürü, yazılı kurallar değildir.** Örgüt kültürü düşünce yapılarında, belleklerde inançlar, değerler ve varsayımların davranışsal örüntü üzerinde etkisi özelliğine sahiptir. Bir örgütün kültürel normları bazen düzenlemeler tarafından benimsenir ve örgütsel üyelerin davranışını teşvik eden yasal kurallar ve kriterler olarak görünür.
- **Örgüt kültürü, örgüt içi yönetimde kılavuz rolü oynar.** Örgüt çalışanları tespit olunan norm ve davranış kalıplarına, inançlara esasen nasıl davranacaklarını, hangi tutum sergileyeceklerini belirlerler.
- **Örgüt kültürü, duygu içerikli varsayımlar tümüdür.** Örgütsel kültürün bu özelliği, duyguları vurgulayan temel varsayımlar olarak görünmeyen benimsenen inançlar ve değerlerdir.

Belirtilenlerden yola çıkarak, ürünleri, tüketicileri, yeri, rekabet sistemleri, işlevsel politikaları ve ahlaki faktörler gibi organizasyon kültürünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Hepsi, kültürü oluşturmak için gerekli olan inançları, değerleri ve temel varsayımları üretir. Örgüt kültürünün anlaşılmasında kültürün bileşenlerinin önemli olduğu görüldüğü için bu bileşenlerin açıklanması faydalı olacaktır.

4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü ile ilgili farklı araştırmalar dikkate alındığında, örgüt kültürünün fonksiyonel açıdan yönleri ve sonuçlarının incelenmesinin önemi ortaya çıkıyor. Örgüt kültürü kendi değerleriyle, çalışan kişilere bir kimlik duygusu sağlayan, kendinden daha büyük bir şeye bağlılık oluşturmayı kolaylaştıran, sosyal sistem sürdürülebilirliğini arttıran, yönlendirici ve şekilleri biçimlendiren sosyal açıdan yapıştırıcı olarak işlev görebileceği savunulmaktadır.

Örgüt kültürünün fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güney, 2017:191; Robbins and Judge, 2008:250; Vural ve Coşkun, 2007: 114- 115; Türk, 2007: 40):

- **Örgüt kültürü sınır tanımlayıcı bir yere sahiptir.** Bir örgüt ve rakipleri arasında ayrımlar oluşturur. Çalışanların örgütle ne düzeyde özdeşleştikleri, daha değişik bir örgütsel kültürün oluşup oluşmadığı yönünde önemlidir. Bu durumda en önemlisi, örgütün değişik olup olmadığı ve stil, yönelim, tarih vb. yönünden benzersiz bir durum olup olmadığı, yani örgütün belirgin ve önemli bir kimlik sahibi olarak algılanıp algılanmadığıdır.
- **Örgüt kültürü sosyal açıdan yapıştırıcıdır.** Örgüt üyelerinin ne yapması gerektiği yönünde uygun çevreyi sağlayarak şirketin bir yerde tutulmasına olanak sağlayan sosyal yapıştırıcıdır.
- **Örgüt kültürü sosyal sürecin istikrarını ve kararlılığını yükseltir.** Organizasyonda takım üyelerinin hangi faaliyetde bulunması gerektiği konusunda ön görülen standartlar kurumun birlikteliğini sağlayarak toplumsal sistem istikrarını güçlendirir.
- **Örgüt kültürü, koordinasyon ve kontrolü oluşturur.** Örgüt üyelerinin amaca ulaşma adımlarını zaman yönünden ayarlamayı, çalışmaların düzenli bir sıra ile ayarlanması ve üyelerin birbirlerini bütünlemeleri koordinasyonu ortaya çıkarır.
- **Örgüt kültürü bütünleştirme kriterine sahiptir.** Farklı algılama ve duygusal yapıya malik olmasına rağmen grup üyeleri örgüt kültürü sayesinde ortak göreve, işbirliğine uyum sağlarlar.
- **Örgüt kültürü çalışanlara kurumsal açıdan kimlik kazandırır.** Kültür, bilişsel açıdan algıların paylaşılan modelini ya da şirket tarafından elde edilen değerler ya da inançlar yönünde anlayış sağlamaktadır. Bu, çalışanlara, kendilerinden beklenildiği şekilde düşünmeyi ve hareket etmeyi, kurumla özdeşleşmelerini, varlıklarını ve gelecek hayatlarını kurum dahilinde görmelerini sağlar. Kültür, çalışanlar için bir kimlik duygusu taşır.

- **Örgüt kültürü, çalışanlara motivasyon sağlama niteliğine maliktir.** Motivasyon grup üyelerinin iş tatminini sağlayarak onları etkileme, harekete teşvik etme sürecidir. Fonksiyonel biçimde var olan örgüt kültürü, yalnızca çalışanları faaliyet biçimini yönlendirmez, aynı zamanda verimli olmaları, yüksek performansla çalışmalarını için onları motive eder.

Yukarıda belirtilenlerden yola çıkarak, örgüt kültürünün karmaşıklığına yönelik fikir birliği olmamasına rağmen, örgüt kültürü fonksiyonlarının kültürün performans, iş memnuniyeti ve hedef başarı biçiminde örgütsel sonuçları ne tür etkileye bileceğine yönelmek için iyi sebepleri bulunmaktadır. Örgüt kültürünün, örgütün performansını ve verimliliğini yükseltmesi için manipüle edilebileceği ve değiştirilebileceği durumu bulunmaktadır.

5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler

Örgüt kültürü kavramının tanımlamasında olduğu gibi örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler konusunda da sosyal bilim adamları farklı anlamlar getirmişler. Buna bakmayarak, her bir örgüt kültürüne uygun temel öğelerin varsayılmaktadır. Bir organizasyonun kültürü, kurumun değer sisteminden ve değerleri daha fazla güçlendiren, bağlayan, yayan ve özetleyen semboller, mitler, kahramanlar, adetler ve diğer kültürel ağlardan oluşmaktadır (Erdem, 1996:12). Aynı zamanda, bu unsurlar, örgüt üyelerinin bağlılığını artıran ve yeni üyelerin örgüte uyumunu sağlayan faktörlerdir. Kurum kültürünün temel öğelerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Duncan, 1989:1);

- **Görülen öğeler:** Örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar.
- **Görülmeyen öğeler:** Saygıtlar, değerler, inançlar, anlamlar.

Stoner (1989), kurum kültürünün öğelerini saygıtlar, değerler, gözle görülen davranışsal öğeler olmak üzere üç boyutta toplarken, Stoner ve Wankel (1986) ve Sathe (1983), örgüt üyelerince paylaşılan nesneler, sözler, eylemler-davranışlar, duygular-düşünceler olmak üzere dört boyutta toplamışlardır. Trice ve Beyer, örgüt kültürünün öğelerini anlamlar ve uygulamalar olmak üzere iki kategoride değerlendirirken, bunlar ideoloji, norm ve değerler (anlamlar) ve semboller, törenler (uygulamalar), kahramanlardır. Hofstede, Singh, Robins kültür öğelerini

değerler ve uygulamalar olarak iki kategoride değerlendirmiştir (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri v.s.). Örgütün öğeleri artifaktlar, değerler, temel sayıtlılar olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır (Shein, 1988:203). Genellikle, kurum kültürünün öğeleri bazı temel boyutta açıklanmaktadır. Bu boyutta ortak inanç, değer varsayım ve kanılar düşünsel biçimde bir boyutu oluştururken, ikinci temel boyutu kurum içindeki davranış biçimleri, tavırlar, törenler vb. eylemleri içermektedir. Örgütte kullanılan semboller, teknoloji (alet, araç-gereçler, mekan düzeni), liderler, kahramanlar gibi somut öğeler de başka bir boyutu oluşturmaktadır (Sabunçuoğlu, 2001:42). Bu boyutlar örgüt kültürünün temel öğelerini oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün temel öğelerini şu ana başlıklar halinde ele alıp açıklayabiliriz.

a. Normlar

Normlar, belirlenmiş rolleri bulunan bireylerin uymaları gereken şartlar, emirler ve ölçülerdir. Bir toplumun kültürü geni ölçüde normlardan oluşur. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler hedefe ulaşmada seçilecek yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışlar yönetir (Erdoğan,1994:133). Örgüt açısından da örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğunun benimsediği davranış kuralları ve ölçütleri bulunur buna örgütün normları denir. Norm belirlenen kuralları tümüdür (Güney, 2017: 188). Örgütün normları insan davranışlarının önceden bilmemesine yardım eder. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışmaktayken örgüt içindeki kişilerin kültürel normları bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar. İnsan tanımada, özellikle yöneticilerin iş görenleri tanımalarında değer ve normlar önem taşırlar.

b. Değerler

Örgüt yönünde kurumsal değerlerin önemi, ekonomik açıdan belirsizlik sürecinde, hatta daha önce bile etkili bir biçimde belirtilmiştir. Kurumlar hem içişlerine hem de tüketicilerine ilham vermek yönünde örgütsel değerleri kullanmaktadır.

Kurumsal değerler esasen etkili bir pazarlama aracı şeklinde tartışılmaktadır çünkü tek örgütsel değerler olumlu bir biçimde belirtilmektedir ve potansiyel müşterileri örgütün ürününü tercih etmeye hem de istifadeye isteklendirirler. Organizasyonel değerlerin önemi, organizasyonun tıpkı bir insan gibi olduğu gerçeğinde yattığı belirtilmektedir (Musek Lesnik, 2006:1). Kurum için gerekli kararlar verir, doğru düşündüğünü gerçekleştirir, yapa bilecekleri yönünde hukuki sınırlamalara sahiptir, ahlaki açıdan sınırlamaları bulunmaktadır, kendi şart ve inançlarını belirler ve gerçekleştirir, kararları yönünde ilerler, efsaneler ve alışkanlıklar oluşturmaktadır. Organizasyonel değerlerin bir şirketin kişiliğine entegre olduğunu ve böylece bireylerin yaşamlarında değerlerin oynadığı rolle benzer bir rol oynadığını söyleyebiliriz; davranış kalıplarını yönlendirmek, örgüt dahilindeki ilişkileri etkilemek ve şirketin tüketicilerini, tedarikçilerini ve rekabeti nasıl algıladığını etkilemek (Sabuncuoğlu, 2001:34). Yani soyut davranış biçimleri sergilerler.

Örgütsel değerlerin kurum yönünde önemi araştırılırken, bu örgütsel değerlerin işçi performansını ne biçimde etkilediğini belirtmek de önemlidir. Birkaç yazar bu fenomeni tartışmıştır; Berkhout ve Rowlands (2007:281), alternatif enerji kaynakları (güneş elektriği, rüzgar elektriği, daha küçük hidroelektrik santralleri vb.) konusunda uzmanlaşmış kuruluşların çalışanları arasında kişisel ve örgütsel değerler üzerine bir araştırma yapmış, seçim prosedürlerini kişisel değerleri organizasyonel değerlerle eşleştirmeye odaklamak, çalışanların daha yüksek bir iş tatmini seviyesine sahip olması nedeniyle işlerinde önemli ölçüde daha başarılı olma eğilimindedir. Kaye ve Jordan-Evans (2009:7) tarafından gerçekleştirilen benzer çalışmalarda daha sonraki birtakım çalışmalar, birtakım üyelerin kurumsal ve bireysel değerler arasında iyi bir eşleşmenin önemini kazandıkları gelirden çok daha önemli şekilde algıladıklarını tespit etmişler. Bu insanlar organizasyonda nasıl hiss ettiklerine, yaptıkları iş için ne kadar maaş aldıklarına değer vermeye başladıklarını gösteriyor.

c. İnançlar

Genellikle organizasyon kültürünü tanımlamak için kullanılan önemli öğelerden olan inançlar, kabullenmiş örgüt işlerinin yapılma şeklidir. Çalışanların davranışlarını ve eylemlerini yönlendirmede önemli bir rol oynarken, bir

kuruluşun çalışanları için aşıkâr olan bir şey gibi görünüyor. Bir kurum dahilindeki inançlar ve beklentiler, üyelerin örgüt dahilinde nasıl hareket etmeleri gerektiği yönünde sosyalleştirilmesinin temelini oluşturmaktadır ve dolayısıyla kurumda hayata geçirilen çalışmanın tonunu, içeriğini ve amaçlarını biçimlendiren bir sosyal ortam oluşturmaktadır (Hemmelgern et.al., 2006:73). Organizasyonel kültür, organizasyonel hayatın her yönünü etkilemektedir ve bu sebeple üyelerin tutumu ve davranışı yönündee güçlü bir etkiye sahiptir. Örgütsel kültür hem mevcut çalışanların hem de yeni çalışanların tonunu belirler (Berry, 2004:1). Mevcut çalışanlar için organizasyon kültürü, bir organizasyonun çalışanlar üzerinde kontrolü, bağlılığı sağlayabileceği veya çalışanların organizasyonla özdeşleşmesine yardımcı olabileceği lider bir mekanizma olarak hizmet edebilir. Normu ortaya koyar ve uygunsuz davranışın tespiti ve düzeltilmesine yardımcı olur (Sorensen, 2002:70). Bazı davranışlar diğerlerinden daha uygun görüldüğünde ve bu konuda geniş bir fikir birliği olduğunda, davranış normlarının ihlali daha hızlı tespit edilip düzeltilebilir. Bu düzeltici eylemler diğer çalışanlardan daha fazla gelebilir ve bu da resmi bir kontrol mekanizmasına sahip olmayı daha az gerekli kılar.

Çalışanlar kuruma girdiğinde, sosyalleştirme yöntemleri (örneğin işe alma ve eğitim), yeni çalışanların kuruma bağlılığını derinleştirmek için inançlar kullanılabilir. Bu zaten organizasyona uyan doğru çalışanları seçmekle başlar. Örgüt üyelerine nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri ve nasıl davranacakları konusunda rehberlik eden inançlardır (Hemmelgern et.al., 2006:75). Her zaman yazılmayan bu değerler, sonuçta en çok yeni çalışanların davranışlarını etkiler.

d. Dil

Kurumsal dil, kuruluşun doğduğu andan itibaren ortaya çıkar ve onunla birlikte gelişir. Şirketin hedeflerini, normlarını, kurallarını, ilkelerini, değerlerini ve anlamlarını yansıtan organizasyon kültürünün unsurlarından biridir. Kurumsal üst dil, başlangıçta kökeninde duran insanların- genç bir işletmenin kurucuları, üst düzey yöneticileri ve çalışanları konuşma kalıplarına dayalı olarak oluşturulur. Bir mozaik gibi örgütsel dilin genel resmine eklenen dil kalıplarının taşıyıcılarıdır.

Çalışanların iletişim dili, bir kuruluşun kurumsal kültürünün değerleri kadar ayrılmaz bir parçasıdır. İletişim dili, organizasyonda benimsenen sözlü ve sözsüz iletişimin tüm yönleri, iletişim tarzı, gayri resmi iletişim konuları, organizasyonla ilgili kullanılan metaforlar ve ifadeler, mesleki argo olarak anlaşılır. Argo, kendini tanımlamanın bir yolu olarak kullanılır ve aynı zamanda çalışanlar topluluğunu vurgular (Yücel, 2007:12). Örgütte grup üyelerinin müşterek dili benimseyerek iletişimde olmaları örgüt kültürüne uyulaşma anlamına gelir.

Örgütsel dil, esasen bir kurum dahilinde kullanılan dili kapsayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bazı durumlarda bu sadece İngilizcenin ya da o kurumda kullanılacak farklı bir dilin önemini ifade eder. Farklı durumlarda, örgütsel dil, kurum dahilinde gelişen farklı bir kelimeye indirgenir. Dolayısıyla örgütsel dil, örgütsel kültürün bir açıklaması olarak da anlaşılmaktadır. Örgütsel kültür, bir kurumun yan departmanlarını denetlemek, idare etmek ve entegre etmek için uygulanır (Wu et.al., 2005:12). Ve örgütsel dil, bir kurumu açıklayan, onu rakiplerinden farklılaştıran özel bir dildir. Bu kurumun kültürünü ve değerlerini açıklamaktadır. Son olarak, başarılı iletişim örgütsel dile bağlıdır.

Organizasyonda kullanılan dil anlaşılır, orijinal ve yanılısız olmalıdır. Şirkette çalışan herkes tarafından, örneğin personel ile teknisyenler, teknik çevirmenler ve iletişim ajansları tarafından kullanılmalıdır. Bu nedenle firma kullanılan her dilde bir kurumsal kimlik rehberi oluşturmmalıdır. Örgütsel dilin belirleyici nitelikleri bu üslup biçiminde açıklanmalıdır.

e. Simgeler ve Semboller

Kurumsal semboller, bir organizasyon kültürünün en önemli bileşenidir. Güzelce işlenmiş takvimler, hediyelik eşyalar, giysiler, iç dekorasyon unsurları genellikle çalışanlar için bir gurur kaynağıdır ve şirketin kurum kültürünü dış ortamda yaygınlaştırmak için bir sebeptir. Kurumsal özellikler, bir şirkette ekip oluşturmak için en etkili ikinci araçtır (çekici bir işveren markasından sonra). Günlükler, bardak altlıkları, kurumsal semboller içeren isimlikler, yazı gereçleri- tüm bu küçük şeyler iç mekânı tamamlar ve çalışma alanına özgünlük katarak optimum konfor sağlar. Sadece şirketin rakiplerinden nasıl farklılaştığını iletmek değil, asıl önemli olan çalışanlarının bunu anlamasıdır. Sonuçta, her insan,

işverenin ne olduğu hakkında dış dünyaya bir mesaj ileten bir tür büyük elçidir (Wijka, 2008:237). Bu nedenle bugün birçok şirket, kurumsal markanın unsurları olarak kurumsal niteliklere daha fazla önem vermeye başlıyor.

Sembolizmin nitelikleri olarak sloganlar ve törenler ayırt edilebilir. Bir slogan, kısa ve öz bir şirket değeri kriterini eks ettiren bir ifadedir. Törenler, ise halk için düzenlenen özel bir planlı etkinliktir. Şirketin değer kriterleri, haysiyet ve başarısının canlı örneklerini göstermek, insanları bir araya getirmek, bu etkinliğe katılmalarını sağlamak amacıyla törenler düzenleniyor.

Kurumsal amblemler, sadece firmanın ürünlerine değil, potansiyel tüketiciler, ortaklar ve çalışanlar arasında olumlu bir imaj oluşturmaya imkan veren ve kurum kültürünün dış görsel unsuru olan tüm faaliyetlerine de dikkat çekerek ideolojiyi, standartları ve şirketin değerlerini açıklamaktadır (Yücel, 2007:12). Bugün küçük işletmeler bile kurumsal sembollerle markalı kırtasiye ve hediyelik eşyalar üretmeye çalışıyor.

Kurumsal niteliklerin bireysel unsurlarını geliştirirken, her çalışanın şirketin değerlerini nasıl algıladığını anlamak önemlidir. Çalışanlar, bunun yönetimin bir kararı değil, tüm takımın ortak bir eylemi olduğunu görmeli ve böyle değerlendirmelidir.

f. Liderler ve Kahramanlar

Kurumsal kahraman, şirketin oluşan imajının önemli bir parçasıdır. İletişimci, temsilcisinin kalıcı ve istikrarlı bir imajını geliştirerek kendisini olduğu gibi kişileştirir. Çoğu zaman, kurumsal kahraman, iletişimcinin imajına dahil etmeye çalıştığı bazı özelliklere sahiptir. Kahramanlar, örgüt kültürünün diğer temel öğelerini kişiliğinde yansıtan bireyledir (Güney, 2017:187). Örneğin. Kiki'nin gürültülü tavşanı, küçük kakao severleri güldürmek için tasarlandı. Palyaço Ronald McDonalds, küçük restoran ziyaretçilerinin gözünde hediyeler ve performanslarla mutlu bir tatilin ruhunu somutlaştırma eylemlendi.

Güçlü, köklü örgütsel kültüre sahip olan organizasyon gereksinimlerinden biri de kahramanlardır. Bir nevi kahramanlar örgütte beledçi rolü oynar, belirlenmiş hedeflere ulaşmada gittikleri başarı yolunu gösteren modellerdir (Şişman, 2002:71). Başka değilişle kahramanlar, örgüt kültürünün geleneklerini başkalarına aktarırlar.

Organizasyonda faaliyet üslubuylar diğerklerinin dikkatini çeken, çalışanlara örnek olan kahramanlar, hem de ulaşılabilir niteliğindedirler. Kahramanın sergilediğı performans göz önündedir, ekip çalışanlar bu yükselişe na zamansa ulaşabilecekleri inancında olurlar. Bu da örgüt verimliliğinin artmasına kaynak olmaktadır.

g. Törenler ve Seremoniler

Her bir organizasyonun var oluşunda yapı özelliğine, faaliyet alanına göre özel günleri bulunmaktadır. Bu özel günlerde kutlamalar yapılır. Seremoniler ve törenler bu öğelerdendir ki, gerçekleşmesiyle örgüt kültürünü daha özel kılar. Ayinler ve törenler bir başlangıcı ve sonu olan ve bir kültürün değer ve inançlarını ifade eden ayrı canlandırmalar olarak tanımlanmaktadır (Trice and Beyer, 1984:654). Ayin ve ritüel terimleri yakından ilişkilidir (sıfat biçimi ritualisolan Latince isim ritus), ikincisi, birincisinin spesifik örneğini oluşturduğu genel fikirdir (Grimes, 1990:5). Bu nedenle, bazı önde gelen akademisyenler terimleri birbirinin yerine kullanmışlardır.

Törenlere odaklanma seçimi araştırma sürecini hızlandırır, çünkü bu formlar içinde, nispeten kısa zaman dilimlerine sıkıştırılmış kültürel açıdan zengin fenomenleri incelemek mümkündür. Böylelikle törenlerin işleyen bir tanımı, icra edilen doğasına, sembolik içeriğine ve ayırık biçimine dayalı olarak oluşturulabilir. Seremoni kavramı, davranış, belirli bir hal ya da hal bağlamında, bir ekibin değerlerinin ve kimliğinin açık şekilde sergilendiğı ya da stilize edilmiş bir biçimde canlandırıldığı belirli sosyal davranış biçimidir. Belirtilen olgunun örnekleri sırasında resmi şekilde bir konuşma, bir mezuniyet töreni ya da yeni çalışanlar yönünde bir akşam yemeğı yer alabilmektedir. Bu örnekler, kendiliğinden davranışlardan ziyade gelenekselleştirilmiş canlandırmalar olmaları ve net başlangıçlar ve sonlar içermeleri bakımından benzerdir.

h. Hikayeler ve Efsaneler

Gerçekliğin doğasını açıklamak yönünde anlatılan hikayelere efsaneler denir. Tutum ve inançlarımızın belirli parçalarından oluşturulmuş bütün bir resimdir. Mitler, neyin “gerçek” neyin “önemli” olduğunun önemli noktaları haline gelmektedir. En önemli, temel ve nihai olanı kapsamaktır. Hayatlarımızı ne biçimde yönetmemiz gerektiğine, esasen ne yapmamız

gerektiğine ve nasıl düşünmemiz ve hissetmemiz gerektiğine karar vermeye çabalarken karşılaştığımız gerçeklerdir. Kurumsal hikayeler ve mitler arasında önemli bir fark belirlenmiştir (Gabriel, 2000:11). Hikayeleri, geniş şekilde bir ihtişamdan, anlatı karışıklığından ya da antik ve popüler mitolojilerle ilgili mitlerin önemli duygusal ağırlığından yoksun şekilde görmektedir. Mitler eşsiz, ilginç ve olanaksız şeklinde görülürken, hikayeler tekrarlanmaya sebep olabilecek sade olaylara hitap ederler. Efsanelerdeki karakterler, hikayelerdeki sıradan insan yandaki karakterlerin aksine gerçek kahramanlar olarak kabul edilir. İyi ve kötü, insani ve ilahi, vahşi ve evcil gibi hayatın gerçekliklerinin evrensel değerlerine, gerçeklerine ve uç noktalarına değinmemek açısından, hikayelerin mitlerin kutsal niteliklerinden yoksun olduğu da görülmektedir. Kurumsal hayatın neye benzediğine yönelik iç görü edinirler. Örgütlerdeki mitler, üyelerin hikayelerini paylaşmasıyla gelişir ve kendi ihtiyaçlarını karşılamak için doğruluktan ödün verir (Taylor, 1999:524). Organizasyon üyeleri tarafından anlatılan tüm hikayeler efsane olma niteliği taşımaz. Sadece bir hikaye çoğu üye tarafından tekrar tekrar anlatıldığında, örgütsel bir efsane olma niteliğini kazanır. Antik mitolojilerle ilişkili ihtişam ve karmaşıklığa sahip olmasa da, genellikle örgütün yaşamındaki önemli bir olayla ilgilidir ve bu olayla birlikte üyelerin çoğu zaman büyük tutku veya duygularla dolu benzersiz deneyimlerini taşır.

6. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

Bir süredir birlikte çalışan herhangi bir grup insan, uzun deneyime sahip herhangi bir kuruluş, zamanla kendi geleneklerini, ahlaki normlarını yaratır. Her organizasyon için, onu türünden ayıran tam özelliği oluştururlur. İşletmelerin teşhisini kolaylaştırmak için, bilim adamları bir örgütsel kültür tipolojisi uyguladılar. Herhangi bir tipolojinin bazı ideal tipleri birbirinden ayırdığı akıldaki tutulmalıdır ki bunlar büyük ölçüde sadece belirli organizasyonların faaliyetlerindeki öncü eğilimleri ifade eder, ancak gerçekte bunlar pratikte saf halde meydana gelmezler. Bugün bu tipolojilerden yeterli sayıda var. Her tipoloji belirli kriterlere göre gerçekleştirilir. Kriterler, organizasyon kültürünün oluşumu ve işleyişi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilecek belirli faktörlerdir. Geleneksel olarak, tüm organizasyonel kültür tipolojileri iki gruba ayrılabilir (Torun, 2012:21):

- Organizasyon içi sosyal faktörler temelinde çeşitli organizasyonel kültür türlerini izole etmek;
- Örgütsel kültürün oluşumunu ve işleyişini ulusal-devlet ve etnik faktörler temelinde belirlemek.

Böyle bir bölümün koşulluluğu, çalışmalarında ilk yaklaşımın temsilcilerinin, kuruluş kültürünün ortaya çıkışının analizine adanmış olması, aynı zamanda oluşumunda toplum kültürünün önemini ve rolünü vurgulamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür yaklaşımlar arasında, örgütsel kültürlerin Rüttinger tarafından önerilen güçlü ve zayıf yönleri ayrılması çok yaygındır. Güçlü bir kültürü baskın, güçlü, duyarsız değil, tartışılmaz olarak nitelendiriyor. Şirketin, organizasyonun tüm üyeleri tarafından anlaşılan, onaylanan ve beslenen az sayıda temel değeri benimsediği gerçeği ile kabul edilmektedir (Rüttinger, 1992:240). Tartışmasız kültürler kendilerine ait güçlü dinamikler geliştirirler, kültürel konularda dokunulmazlık aşırı ve böylece kendini anlama süreci için temel bir desteği temsil ederler. Zayıf bir kültürün alternatif özellikleri bulunmaktadır: başarıya nasıl ulaşılacağına dair değerler ve ortak inançlar hakkında net fikirler bulunmamaktadır, kuruluşun bireysel bölümleri birbirleriyle uzlaşamaz: esas olarak farklı bakış açıları sunulur, orada tam bir resim değildir (örneğin, karargah ile hat arasındaki geleneksel ön konumlar).

Araştırmacıların her biri özüne has değerlendirme ve algılama kapsamında örgüt kültürüne birbirinden farklı sınıflandırmalar geliştirmişlerdir. Geliştirilmiş bu sınıflamalar genellikle organizasyonun faaliyet alanına aynı zamanda yöneticinin sergilediği liderlik tarzına göre yapılandırılmıştır (Sönmez, 2013: 20). Bu sınıflandırmaların bazılarını ana başlıklar altında açıklayalım.

a. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Örgütsel kültür ve örgüt başarısı arasında ilişkinin araştırılması sonucunda Cameron ve Quinn yeni bir model ortaya çıkarmıştır. Cameron ve Quinn, kurumsal kültür türlerini belirlemek için iki ölçek kullanarak Rekabetçi Değerler Çerçevesini geliştirdi (Acaray, 2014:53). İlk ölçek, uyumluluk, sağduyu ve coşkuluğu vurgulayan performans özelliklerini, sabitliyi, düzeni ve denetimi vurgulayanlardan ayırır. İkinci ölçek, iç yönelim, bütünleşme ve birliği

vurgulayan performans ölçütlerini dışa yönelim, farklılaşma ve rekabetle ilişkili ölçütlerden ayırır (Cameron and Quinn, 2004:2). Bu nedenle sunulan boyutlar, her biri açıkça ayırt edile bilen bir dizi performans kriterine sahip dört tür şirket kültürü oluşturur. Bu bağlamda şirket içi ilişkilerin doğasına bağlı olarak, dört tür şirket kültürü bulunmaktadır: bürokratik, klan, piyasa ve adhokratik (Cameron and Quinn 2004:5). Aşağıdaki Tablo 1’de Cameron ve Quinn’in ireli sürdüğü bu örgüt kültürü modeli gösterilmiştir:

Çizelge 2. Cameron ve Quinn'e göre kurumsal kültür türlerinin açıklaması

Klan kültürü İnsanların birçok ortak yönünün olduğu, çalışmak için çok samimi bir yer. Organizasyon büyük bir aile gibidir. Liderler eğitimci ve hatta ebeveyn olarak algılanır. Organizasyona yüksek bağlılık, gelenek ve bağlılık bulunmaktadır. Vurgu, kişisel gelişime, yüksek derecede uyum ve ahlaki iklime, insanları önemsemeye verilir. Kolektif çalışma biçimleri teşvik edilir. Hiyerarşik kültür Çok resmi ve yapılandırılmış bir çalışma yeri. Faaliyetler prosedür odaklıdır. Liderler rasyonel koordinatörler ve düzenleyicilerdir. Organizasyon, resmi kurallar ve resmi politikalarla birleştirilmiştir. Yönetim, işçiler için istihdamı garanti etmek ve uzun vadeli bir perspektif sağlamakla ilgilenir.	Adhokratik kültür Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma yeri, risk alma istekliliği teşvik edilir. Liderler yenilikçidir ve hatta maceracıdır. Bağlantının özü, deney ve yeniliğe adanmadır. Kişisel inisiyatif ve özgürlük teşvik edilir. Pazar kültürü Birincil kaygısı belirtilen bir hedefe ulaşmak olan, sonuçlara dayalı bir organizasyon. İnsanlar amaçlıdır ve birbirleriyle rekabet ederler. Liderler sert liderler ve zorlu rakiplerdir, tereddütsüz ve talepkardır. Organizasyon kazanma arzusuyla bağlıdır. İtibar ve başarı ortak bir endişedir. Organizasyonun tarzı, rekabet edebilirlik konusunda sert bir çizgidir.
--	---

Kaynak: (Cameron and Quinn 2004:5)

Yapılan araştırmalar, şirketlerin tek bir baskın tür olmadan dört kültürel türün tümünün aynı özelliklerini nadiren paylaştığını göstermektedir. Bununla beraber, bir kurum dahilindeki bölümlerin, esasen hiyerarşik / kontrol kültürüne hakim olan muhasebe bölümü gibi alt baskın nitelikler sergileye bilmesi, geliştirme grubunun ise çok fazla adhokratik / yaratıcı bir kültür tarafından biçimlendirilmesi mümkündür.

b. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Denison Modeli, daha önce Michigan İşletme Okulu'nda çalışan ve şu anda İsviçre'nin Lozan kentindeki Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nde Organizasyonel Gelişim Profesörü olan Dr. Daniel Denison'un araştırma çalışmasının sonucudur. Daniel Denison'un esas araştırma kapsamı, örgütsel kültürü ile sermayenin geri dönüşü, satış kalkınması, keyfiyet, yeni olan ve işçi memnuniyeti gibi temel iş miyarları arasındaki uyumdur. Bu modeli temel alan Daniel Denison, William Neal ile birlikte Denison Consulting için iki danışmanlık ürünü geliştirdi: Kurumsal Kültür Analizi ve Yönetim / Liderlik Analizi (Erdem, 2007:65). Bugüne kadar Denison Danışmanlık hizmetleri dünya çapında 5 binden fazla şirket tarafından kullanılmaktadır. 15 yıllık çeşitli büyüklük, sektör, yaş ve yaşam döngüsü aşamalarında başarılı ve sorunlu 1000'den fazla şirketin kültürünü gözlemleyerek, bu ve diğer şirketlerin 40.000 temsilcisinin görüşlerini inceleyen kurumsal kültür danışmanı Daniel Denison, örgütsel etkinlik açısından kurumsal kültür analizinin en temsili teorisini geliştirdi. 1998 yılında yayımlanan "Yüksek Verimli Bitkiler İçin Beş Koşul" adlı makalede yaklaşımın özelliklerini ilk defa açıkladı (Erdem, 2007:65). Diğer kurumsal kültür modellerinden farklı olarak, Denison'un modeli, nesnenin ruhuna ve kişisel niteliklerine değil, davranışsal (davranışçı) yaklaşıma dayanmaktadır. Bir iş ortamında geliştirilen model, özellikle iş ihtiyaçları için geliştirilen iş, iş sözlüğü ve iş süreçlerini tanımlayan tanıdık terminoloji kullanılmaktadır. Modelin, kurum kültürünün belirli unsurlarının iş göstergeleri üzerindeki etkisinin belirsiz kaldığı "akademik" modellerle olumlu bir şekilde karşılaştırılan işletmenin temel ekonomik göstergeleriyle doğrudan ilişkili olması önemlidir. Denison modelinin kullanımı teknolojik hale getirilmiştir ve minimum zaman alır (Şenel, 2006:41). Ek olarak, model organizasyonel hiyerarşinin tüm seviyelerinde uygulanabilir.

Denison'un modeli, kurumsal kültür ve yönetimin (liderlik) dört temel özelliğinin değerlendirilmesi üzerine inşa edilmiştir (Şenel, 2006:41; Yahyagil, 2004:10-14):

- **Katılım** – Organizasyon çalışanlarının örgütün ortak işine katılım sağlamasını, ekip işinin geliştirilmesini, grup üyelerine inisiyatif verilmesini önleyen boyuttur. Örgüte katılım sağlama özlüğünde sahiplik

ve sorumluluk gibi nitelikleri de kapsar. Bu anlamda etkili örgütlerin her koşul ve her kapsamda ekip işine katılımı yüksek göstergededir. Ekip çalışması, beceri inkişafı, sorumluluk verme katılım boyutunun göstergeleridir.

- **Uyum** – Bu boyut esasen örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasıyla ilgilidir. Her bir örgüt oluşan çevresel değişimi, tüketici, tüketici talebini göz önünde bulundurarak içsel değişimini (davranış ve tutumunu, inançlarını, kuralları) dışsal değişime uygun geliştirirse başarını garantilemiş olur. Uyum boyutunun göstergeleri tüketici odaklılık, değişim ve örgütsel eğitimidir.
- **Tutarlılık** – Kurumun belirlenmiş hedefe gittiği faaliyet yolu, uyguladığı yönetim stratejisi, sergilediği tutum ve davranışları, yaklaşımları tutarlılık boyutunun esas bileşenleridir. Örgüt içi yüksek seviyeli koordinasyon ve belirlenmiş davranış biçimine sahip kurum tutarlılık niteliğindedir. Koordinasyon, öz değerler, uzlaşma tutarlılık boyutunun belirtileridir.
- **Misyon** – Her bir kurumun var olma sebebi onun misyonunda yatar. Misyonu anlaşılır belirtilme ve buna uygun vizyon oluşturma, çalışanlarını hedefler doğrultusunda faaliyete teşviki başarma örgütü etkili kılan önemli faktörlerdir. Misyon boyutu da esasen kurumun belirlediği misyon ve vizyonunu teşkil eder. Kurum amaçları, vizyon ve yönetim stratejisi misyon boyutunun göstergeleridir.

Görüldüğü üzere bu kriterlerin her biri ek olarak üç özelliğe (göstergeye) bölünmüştür, böylece bu model çerçevesinde toplam 12 parametre değerlendirilmiştir. Model iki eksene dayanmaktadır: "esneklik" (esneklik - kararlılık) ve "odaklanma" (dış - iç). Denison, araştırmasında Cameron-Quinn modelinde kullanılan rekabet yeteneklerinin aynı ölçeğini kullandı: esneklik - kararlılık ve dış - iç odak. Modelin merkezinde inançlar (inançlar) ve beklentiler (önergeler, algılar) duruyor ve yukarıdan aşağıya doğru saat yönünde misyon, tutarlılık, katılım, uyum sağlama yeteneği özelliklerini içerir.

c. Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması

1. Toyohiro Kono örgüt kültürünü liderlik ve yenilik eksenine göre dört ana sınıfa ayırarak aşağıdaki şekilde açıklamıştır. Bu kültürler şunlardır (Kono and Clegg, 1998:35):

Canlı (Dinamik) Kültür. Üyeler yeniliğe önem verirler. Dolayısıyla, çalışanlar başarısızlıktan korkmamaktadırlar ve riskli durum halinde bile yeni denemeler yapmaya heveslidirler. İnkişafda olan kurumlar, riskli bir projede başarısız olmaları zamanında çalışanları koruyan işçi yönetim sistemlerine sahiptir. Örgütsel felsefe açık şekilde belirtilmektedir ve çalışanların bir çoğu tarafından anlaşılmaktadır. Kurumun hedeflerinin çoğu, çalışanların işlerinde anlam ortaya çıkarmasına yardımcı olan bir aktüeldir. Dolayısıyla, canlandırılan kültürlerdeki çalışanlar dışa yönelik ve tüketici odaklıdır ve esasen bir takım bilgi topladıktan sonra kararlar almaktadırlar. Esasen, dış ortama yönelik bilgi biriktirmektedirler. Bu tip kurumlar, esasen dikey veya yatay şekilde çeşitli bildirişim içindedirler. Çalışanlar, kendileri ve yaşlılar ve meslektaşları arasında başka kurumlardan daha az sosyal mesafe bulunduğunu zannederler. Çalışanlar arasında serbest şekilde bir iletişim akışı bulunmaktadır. Çalışanlar, küçük ekip faaliyetlerine katılmaya heveslidir. Resmi olarak belirlenmemiş iş saatlerinden başka beşten sonra düzenlenen gayri resmi toplantılar sıklıkla gerçekleştirilmektedir. Büyük çalışma ortamında faaliyetde olmak, aynı giyimlerin giyilmesi ve uzun vadeli istihdam, sosyal mesafeyi azaltmaya zemin yaratır. Üst yönetim bir gruptur, kararlar takım tarafından verilir ve yönetsel bazda karizmatik bir lider bulunmamaktadır.

Lideri takip etme ve Canlı (Dinamik) Kültür. Bu tip kültürün en önemli özelliği, çalışanların genellikle kurumun kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Çalışanlar liderin karakteristik özelliklerine güvenir ve gerekli bilgi ve fikirler üst yönetim tarafından gelmektedir. Üst yönetim sağlam kararlar verdiği sürece, bu tür bir kurum kültürü iyi çalışmaktadır, ancak kıdemliler yaşlandıkça ve örgüt ve değişen çevre ile teması kaybolursa, kötü kararlar alınmaya başlaya bilirler. Bu durumda açıklanan güçlü lider ile durağan kültür türüne geçiş olabilir. Güçlü olarak bilinen karizmatik lider, değerleri oluşturur, daha sonra bazı yenilikçi tutum ve yöntem oluşturmaya muvaffak olmaktadır. Böylece yenilik ortak bir değer haline gelir. Lider, örgütsel bir inanç ve uzun

sürekli vizyonlar oluşturmaktadır ve çalışanlar bunları paylaşır. Dışarıdan kabul olan bilgiye açıktılar, fakat önemli stratejik bilgiler üst idare tarafından toplanmaktadır. Bireyler yukarı doğru yönelmek eğilimindedirler. Stratejik düşünceler esasen en yüksekten gelir. Grup üyelerinin kıvrak düşünen beyinlerden çok etkili kol ve ayaklara sahip olmaları daha önemlidir. Genellikle fikirler, gelecek dönemdeki fırsatlardan yararlanmayı ve tüketiciye yönelmeyi hedeflemektedir. Sorumluluğun en tepeye ait olduğunu düşünen çalışanlar riskli davranışlar sergilemeye isteklidirler.

Bürokratik Kültür. Bu kültüre sahip firmalarda kurallar ve standartlar fazladır, üyelerin davranışları bu kurallara bağlıdır ve üyeler risk almaya çalışmazlar. Belirtilen kültür eski kurumlarda ve seri üretim malzemesi imal eden şirketlere hasdır. Söz konusu olan kültür türü muhafazakar, güvenilir, tutumlu son derece istikrarlı olmasıyla seçilir. Böyle bir kültürün özelliklerini ön gören kurumda çalışmak için işlemler ve normlar izlenilir. Eylemler standartlaştırılmış ve uzmanlaşma önemli hale gelmiştir. Departmanlar arasındaki çıkar çatışması, uzmanlaşma ve departmanların kendi çıkarlarının artmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal inanç nispeten iyi kabul edilir. Karar vermek için yeterli bilgi toplanır, dolayısıyla hata yapma olasılığı minimuma indirilir. Bununla birlikte, iç ve geçmiş bilgileri toplamada iyi bir enerji harcanmaktadır, çünkü emsallerin takip edilmesi önemlidir. İnsanlar yukarı ve içe yönelirler. Birtakım kurallar izlenmektedir. Belirlenen kuralları takip etme davranışı norm olarak kabul edilmektedir. Tutucu, yani muhafazakarlık etkili bir niteliktir. Nadir hallarda inovatif fikirler kaydeye alınır, daha çok normlara uymak ve günlük düzenin verimli yönetilmesini görmek önem taşıyor. Fikir üretilirse, uzman bir bölüm tarafından sunulan, üretim odaklı olma eğilimindedir. Muhtelif niteliğindeki düşünceler ve farklıbakış açısına sahip çalışanlar kolayca kurum tarafından kabullenilemez. Ayrıntılı olarak belirlenen koşullar biriktirilir ve bunun esasında detaylı operasyonel planlar türedilir. Güvenlik önem taşıdığından riskli durumlardan kaçınılır.

Güçlü lider ile Durağan Kültür. Bu şekilde gerçekleştirilen örgütsel kültürde, üst idare etme otokratik ve kararları yanlış yapmaya meyillidir. Dolayısıyla gösterişleri gerçekleştirme zorunda olan çalışanlar, yeni bir şey gerçekleştirmek için inisiyatifi kayb ederler. Üst yönetim üyeleri uzun yıllar

boyunca pozisyonlarını korudukları zaman, Tip II kültürü olan bir şirket bu tipte gelişebilir. Üst yönetim, değerlere karar veren güçlü bir otokrattır. Bununla birlikte, şirketin bir tane varsa, değerler veya kurumsal inanç sadece yüzeysel olarak kabul edilir. Üyeler sadece emirlere itaat eder. Üstün gücünü korumak için, lider kendini evetçiler ile çevreler. Üst yönetim için bilgi toplanır, ancak lider birçok şeyi sezgiye ve deneme yanılma yöntemine göre belirler. Örgüt yapısı açık olmayan bu kültür türünde çalışanlar yukarı yönlüdür. Yeni fikirler sunulmaz, çünkü üst yönetime eleştiri sayılır. Çalışanlar kendileri için düşünmezler. Çalışanlar cezadan çekinirler, bu nedenle güvenlik en esas gereksinimdir. Hiyerarşik düzeyler arasında güven bulunmamasıyla yanaşı dikey mesafe de büyüktür. Bazı durumlarda yönetimi korumak için üst düzey sendika ile ittifaka girerler.

d. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Hofstede'nin örgütsel kültür tipolojisi, 1980'lerin başında, farklı kıtalarda ve farklı ülkelerde bulunan ünlü ulusötesi şirket IBM'in büyük ölçekli bir çalışmasının sonuçlarına dayanarak geliştirildi (40 ülkede 116 bin çalışanla görüşüldü). Bu tipoloji, kuruluşların kültürlerini analiz etmeye uygun, hangi ülkede olurlarsa olsunlar, hangi daha geniş kültürel bağlamda faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın başarılı bir şekilde bulunan evrensel parametreler kümesiyle açıklanan en ünlü ve popüler olarak kabul edilebilir.

Güncel işgücü piyasasının sorunları ışığında Hofstede'nin çalışmasından gelinen sonuçlar liderler için oldukça önem arz ediyor. Yurt dışından artan düşük vasıflı işgücü girişi, yabancı şirket sayısındaki artış, yüksek personel devri ve düşük iş gücü motivasyonu ile karakterize edilir. Lokal örgütler uluslararası pazarlara girerek örgütsel engelleri çözmede yöntemlere yiyelenirler. Ulusal kültürü örgütsel davranışta temel bir faktör olarak incelemek için Hofstede, bu tür davranış özelliklerinin devamlılığını temsil eden aşağıdaki parametreleri kullanmayı önerdi (Hofstede,1990:145; Güney, 2017:199; Azizoğlu, 2011: 14):

- İndividualizm - kolektivizm
- Güç aralığı (etkileyici karar alma faslına iştirak etme derecesi)
- Mechulluğu varsaymak

- Erkek- kadın (masculen - feminen)
- Gelecekteki oryantasyon için zaman ufku (kısa - uzun)

Bu parametrelerin her birini ana başlıklar altında inceleyelim.

İndividualizm - kolektivizm – özelliği, belirli bir devletin vatandaşlarının ya da bir örgütün işçilerin belirli bir ekibin üyeleri yerine bağımsız şekilde hareket etmeyi seçme düzeyini açıklamaktadır. Belirtilen ölçeğin önemli noktaları: kişisel çıkarların kesinleştirilmesi ve bir ekibin ya da topluluğun çıkarlarına bütün olarak itaat etme. Dolayısıyla, bu niteliklerin değerini tespit ettikten sonra, toplum üyeleri ya da bir örgütün çalışanları arasındaki sosyo-psikolojik ilişkinin sıklığını açıklamak muhtemeldir (Hofstede,1990:145). Bunu uygun ölçüm ölçekleri, kamuoyu yoklamaları ve gözlemler oluşturarak mümkün kılan göstergeler Tablo 2’de sunulmuştur:

Çizelge 3. "Bireycilik - kolektivizm" parametresine göre göstergelerin bileşimi ve farklılıkları

Yüksek kolektivizm değerlerine sahip ülkeler	Yüksek bireysellik değerlerine sahip ülkeler
Şirket tarafında çalışan eğitiminin önceliği (eğitim, fiziksel durum vb.)	Çalışanın özel hayatının önceliği (boş zaman geçirme açısından)
Şirkete duygusal bağımlılık	Şirketten duygusal bağımsızlık
Büyük şirketlerde çalışmak için çabalamak	Küçük şirketlerde çalışmaya çabalamak
Şirket ile ilişkide ahlaki yükümlülükler hakimdir	Şirketle ilişkilerde ayık hesaplama hakimdir
Öğrenciler, başkalarını umursamadan kendi hedeflerine ulaşmayı sosyal olarak daha az kabul edilebilir buluyor	Öğrenciler, başkalarını umursamadan kendi hedeflerine ulaşmayı sosyal olarak kabul edilebilir bulurlar.
Yöneticiler itaat ve düzen için çabalar	Yöneticiler liderlik ve çeşitlilik için çabalar
Yöneticiler, güven ve istikrara öncelik vererek konumlarını değerlendirir	Yöneticiler, bağımsızlıklarına öncelik vererek pozisyonlarını değerlendirir
Yöneticiler geleneksel görüşlere sahiptir, çalışan girişimlerini veya grup faaliyetlerini caydırır	Yöneticiler, çalışan inisiyatifini veya grup faaliyetini teşvik etme konusunda modern bir bakış açısına sahiptir.
Grup çözümleri, bireysel çözümlerden daha çekicidir	Bireysel çözümler grup çözümlerinden daha çekicidir
Öğrencilere hayatta görev zorunluluğu rehberlik eder	Öğrencilere yaşam sevinci rehberlik eder
Yöneticiler görev, deneyim ve saygınlığı hayattaki ana hedefler olarak gösterirler.	Yöneticiler hayattaki en önemli hedefleri olarak zevk, çekicilik ve güvenlikten bahseder.

Çizelge 3 (devamı) Bireycilik - kolektivizm" parametresine göre göstergelerin bileşimi ve farklılıkları

Yüksek kolektivizm değerlerine sahip ülkeler	Yüksek bireysellik değerlerine sahip ülkeler
Bireysel inisiyatif toplum tarafından kınanır: kadercilik	Bireysel inisiyatif topluluk tarafından teşvik edilir
Önem sorusuna yanıt olarak daha fazla uyum	Önem sorusuna yanıt olarak daha az esneklik
İnsanlar kendi terimleriyle düşünür- tikelcilik	İnsanlar genel terimlerle düşünür: evrenselcilik
Sosyal ilişkiler, kişinin kendi grubuna veya bir başkasının grubuna ait olmakla belirlenir.	İnsanların kişisel arkadaşlıklara ihtiyacı var
Daha uzun çıraklık dönemi (terfi öncesi süre)	Daha kısa çıraklık dönemi (terfi öncesi süre)
Karayolu trafik kazalarının spesifik göstergesinin daha büyük değeri	Karayolu trafik kazalarının spesifik göstergesinin düşük değeri
Geleneksel zaman geçirme yöntemlerinin üstünlüğü	Modern zaman geçirme yöntemlerinin yaygınlığı

Kaynak: (Hofstede,1990:145)

Hofstede, araştırması sırasında, bir ülkenin refah düzeyi (gösterge, kişi başına gayri safi milli hasıla büyüklüğü) ile bireycilik ölçeğindeki konumu (kolektivizm) arasındaki ilişkiyi inceledi. Elde ettiği verilere göre, zengin ülkeler Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa ülkeleri yüksek bir bireysellik indeksine (bireycilik (kolektivizm) göstergelerinin değerlerinin oranı) sahipken, refah göstergeleri düşük olan ülkeler Kolombiya, Pakistan, Tayvan, Rusya yüksek kolektivizm oranlarına sahiptir (Hofstede et.al., 2010: 95-97). Kısaca, bireyselliğin ağır basdığı toplumlarda kolektiflik göstergesi düşüktür. Kollektif yapıya sahip olan kurumlarda “ben” değil, “biz” kavramı esastır.

Güç mesafesi – Bu değişken, güç seviyesinin örgütte bireyler arasında farklı biçimde dağılımından ve bu durumun bireyler üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşır. Yüksek güç mesafesine sahip örgütler hiyerarşi yapıdadır, katı merkezleşme bulunmaktadır astlar otoriter yönlenmedirler. Düşük güç ararlığına malik örgütlerde ise astlarla üstler beraber kademededirler (Güney: 2017:200). Bu yapıdaki örgütlerde sert olmayan merkezleşme yönetim sistemi hakimdir.

Belirsizliğin kabul edilebilirliği – Çalışanların beklenilmeyen koşullarda karşılaştıkları olaylara karşı tutumu ve tepkilerinden sonuçlanan durumlar bu boyutun esas ilgi alanıdır. Belirsizliğin kabul edilebilirliği az olan kurumlar her

konuda detaylı açıklanan, belirlenen kurallar çerçevesinde davranış sergilerler. Bu örgütlerde grup üyeleri her hangi değişimde tedirgin olurlar, riski sevmezler, rekabet eyleminde bulunmazlar (Güney, 2017:200). Belirsizliğin kabul edilebilirliği yüksek yapıli örgütlerde ise tam aksine mecburi durum yaranmayana kadar kurallar gereksinimi duymazlar, çalışanlar işe stressiz gelirler, rekabetde olmaya heveslidiler, risk almayı severler.

Erkek-kadın (masculen-feminen) – Toplum veya örgütte erkek ve kadın özellikleri, cinsiyete dayalı rollerin üstlenmesidir. İş yaşamında feminen kültür egemen olduğunda kişiler arası ilişkilerde nezaketli davranma, merhamet, sevgiyle yaklaşma, olaylara, kimselere duyarlı olma, anlayışla karşılama gibi tutum ön plandadır (Güney, 2017;201). Masculen kültür, kariyer hedefinde olma, aşırı güven ve her zaman öne çıkma, olumsuzlukları anlayarak değil, çatışarak çözme, eril dişi ayrımı yapma, her koşulda güç kullanma gibi eyilimler içermektedir.

Gelecekteki oryantasyon için zaman ufku (kısa-uzun) – Bu boyutu Hofstede örgüt kültürü sınıflandırmasına dair ayırdığı parametlere ek olarak geliştirdi. Esasen bu boyut, kabul olunmuş, örgüt faaliyetine fayda sağlayan kuralların, geleneklerin gelecek kuşaklara aktarılması, geçmişle gelecek arasındaki bağılılığı içerir (Hofstede et.al., 2010:239). Uzun zaman ufkunda elde edilmesi ön görülen performasa, ödüller kazanmağa daim çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması, kararlılık gibi eylemler önem taşır. Kısa zaman ufkunda ise örgütün geleneklerini geliştirmek, sürdürülebilir hale getirmek, çalışanların her birinin bu yönde inkişafa teşvik etmek ön plandadır.

e. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Çevresel değişimin, dış etmenlerin örgüt kültürüne birbaşa etkisi kaçınılmaz faktördür. Yani örgütün mevcut çevresinde baş veren olumlu veya olumsuz değişiklikler örgüt kültürünün oluşumuna yarar ya da tehlike sağlayacak niteliğindedir.

Deal ve Kennedy örgüt kültürüne dair araştırmalarında çevrenin örgüt kültürüne etkisi üzerine odaklanmışlar, çalışmalarını iki temel faktöre yönelik yürütmüşlerdir. Bunlardan birincisi, kurumun almış olduğu strateji kararlarla çevresel risk basamağı, ikincisi ise, örgütün bu kararlarının uğurlu olub

olmamasına dair çevrenin geri bildirim hızı arasında ilişkiler ele alınmıştır (Eren, 2012:152). Özlüyünde dış etmenlerin her biri uygun yararlandığında örgüte tesir ederek onu başarıya ulaştırma kapasitesindedir.

Organizasyonel seviyedeki risk, organizasyonun her bir aktivitesi veya her proje için risk derecesine göre belirlenir. Deal ve Kennedy modeli, risk derecesini düşük riskten yüksek riske uzanan bir ölçekte göstererek risk faktörünü dikkate alır. Geri bildirim çeşitli şekillerde gelir. Geri bildirim harici veya dahili olabilir. Bu bağlamda, cerrahın zor ama başarılı bir ameliyattan sonra verdiği sakin tatmin, geri bildirim bir örneği olabilir (Sözer, 2006:15). Yazarlar, geri bildirimleri "hızlı-yavaş" ölçeğine göre ayırt ediyorlar.

Deal ve Kennedy örgüt kültürü sınıflandırması yukarıda belirtildiği gibi kurum ve çevre arasındaki ilişkileri yüksek ve düşük olma yönlerine göre açıklamışlardır. Çalışmalarında sözü geçen bu iki faktöre esaslanarak dört örgüt kültürü sınıflaması yapmışlardır (Güney, 2017:193). Belirlenmiş bu dört örgüt tipini şu başlıklarda açıklayalım.

- **Sert adam - Maço kültürü**, sürekli olarak büyük riskler alan ve eylemlerinin doğru mu yanlış mı olduğu konusunda hızlı geri bildirim alan bireycilerden oluşan örgütsel yapıdır. Genelde bu tür bir kültürün, geri bildirimlerin finansal ödüller şeklinde geldiği organizasyonlarda var olduğu düşünülmektedir, bu nedenle bu, ister temiz su ister tıbbi hizmetler satıyor olsun, satış odaklı bir organizasyon olarak kabul edilebilir (Sözer, 2006:15.). Tüm bu arayışlar aynı zamanda belirli bir dereceye kadar içsel risk taşır ve bazen başarıyı başarısızlıktan çok az ayırır. Ek olarak, böyle bir kültür sadece kısa vadeli bir bakış açısının gelişmesine katkıda bulunur ve burada her şeyden önce başarı takdir edilir.
- **Sıkı çalış - Sert oyna kültürü**, hakim olan organizasyonlar sürdürülebilirliği sağlamak amaçlı az riskli kararlar verirler, fakat hızlı geri bildirim beklerler. Bu tür bir kültüre sahip kuruluşlar, işler planlandığı gibi gitmezse hayatta kala bilecek kadar güçlü olmalıdır (Güney, 2017:194). Bu örgütsel kültür, agresif iç rekabet ile

karakterizedir. Çalışanlar, terfi almak için sert olmaları gerektiğine inanıyorlar.

- **Şirket üzerine bahse gir kültürü**, esasen mimarlık, yoğun sermayeli şirketlere, havacılık, madencilik örgütlerine has olan kültürel yapıdır. Bu yönetim stratejisini kültür yapı üzerine kuran örgütlerde hızlı çevresel risk almalarına rağmen başarılarına geri bildirim almada aceleci davranmazlar, hatta bazen uzun vadeli bekleyiş sonunda geri bildirim alırlar (Uyar, 2013: 24). Bu organizasyonlarda çalışanların eğitim seviyesi, uzmanlaşma, tecrübe önem taşıyan kriterlerdir.
- **Süreç kültürü**, geri bildirimlerin çok az olduğu veya hiç olmadığı, çalışanların performanslarını ölçmekte zorlandıkları bir kültürel yapı türüdür. Burada daha çok çabalarını nasıl yapıldığına yoğunlaştırıyorlar. Yazarlar, süreç kontrolden çıktığında bu tür bir kültür için başka bir isim öneriyor - "bürokrasi" (Nacar, 2012:18). Düşük riskli, yavaş geribildirim ortamı, çalışanların ne yapıldığından çok işin nasıl yapıldığına, yani sürece önem vermeye başlaması anlamına gelir. Bu kültürlerdeki işçiler genellikle çok savunmacıdır, resmi ağırlıklı iletişime önem verirler.

f. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Bu kültür düzeyinin karakteristik bir özelliği, gözlemlemenin kolay, ancak yorumlamanın son derece zor olmasıdır. Hem Mısırlılar hem de Maya Kızılderilileri devasa piramitler inşa ettiler, ancak bu kültürlerin her birinde farklı bir anlam vardı: birinde tapınaklarsa, diğerinde sadece tapınaklar değil, aynı zamanda mezar taşları da vardı. Başka bir deyişle, gözlemci gördüklerini ve duyduklarını tanımlayabilir, ancak incelenen dış fenomenlerin gerçek anlamını veya bunlarla ilişkili kavramların önemini anlayamaz.

Scheine'e göre örgütsel kültür hakkında bilgi edinmek yüzeysel veya sembolik düzeyde başlar. Bu kapsamda, Schein örgüt kültürünün üç katmada incelenmesini doğru bulmuştur (Erkmen, 2012,74). Birinci yüzey sembolik niteliğindedir. İncelenen seviyede, konu ve olayları belirlemek zor olmamasına rağmen diğer seviyeleri tespit etmeden örgütsel kültür açısından değerlendirmek hiç kolay değildir. İkinci yer altı seviye daha derinden ve detaylı incelenerek kurum kültürüne anlam verilebilir. Bu düzeyde çalışma, örgüt üyelerinin

paylaştıkları değer, inanç ve inançları, bu değerlerin sembollere ve dile nasıl yansıdığına, birinci seviyenin anlamsal açıklamasını nasıl taşıdıklarına göre incelemektedir (Yücel, 2007:15). Çalışanların iradesine bağlı olan kurum değerleri ve inançların idrak edilmesi bilinçlidir.. Üçüncü “derin” kat, bu konuya özel olarak hakim olmadan örgüt üyelerinin kendileri tarafından bile zorlukla kavranılan başlıca varsayımlardır.

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasını Schein dört kültüre ayırarak incelemiştir. Söz konusu kültürler aşağıda açıklanmıştır (Güney, 2007:219):

- **Güç kültürü.** Bu kültürün baskın olduğu kurumlarda grup üyeleri gördükleri işin sonucu olarak ödül veya ceza beklerler. Hakim güç seviyesinin yüksek veya düşük olması bakımından Schein bu kültürü iki yönde açıklamaktadır. Güç seviyesinin yüksek olduğu organizasyon yöneticileri adaletli ve sert idareçilik stratejisi gösterirler. Yöneticiliği kaygı, endişeler içeren örgütlerde ise güç seviyesi düşüktür. Güç kültürü uzun vadeli faaliyet planlayan organizasyonlar için uygun değildir.
- **Rol kültürü.** Çevresi değişken olmayan organizasyonlara göre başarı sağlayan bu kültür, örgüt içi paylaşılan rollerin tanımlanmasına önem veriyor. Esasen hiyerarşik idare sistemi uygulanan kurumlarda daha uygundur. Astlar ve üstler arasında stabil biçimde dağıtılmış rollerin üstlenmesi söz konusudur. Her hangi bir kararın alınmasında az sayıda ama işinin ası olanın fikri kafidir.
- **Başarma kültürü.** Sözü giden kültürün var olduğu kurumlarda esas gösterge motivasyondur. Grup üyeleri belirlenen teşvik edici amaçlara ulaşmada büyük heves ve motive olunarak çalışmaktadırlar. Takım çalışmasında sorumluluğun üstlenmesi önemli kriterdir. Örgüt çalışanları yapılması gereken işin bitilmesine sık sık dürtülenmeye gerek duyarlar.
- **Destek kültürü.** Bu kültürün esas göstergesi örgüt içi güvenin oluşumudur. Yani grup üyeleri arasında karşılıklı güven oldukça yüksektir. Örgüt bireyinin her biri takım çalışmasında beraber icraatda bulunurlar, komfortun üst düzeyde olması için ortak çaba bulunmaktadır. Bu kültürel yapı esasen girişimci, yabancı, askeri kuruluşlara daha yatkın biçimdir.

g. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Aslen Japon olan Amerikalı bilim adamı William Ouchi, “Z Teorisi” kitabını yazarak örgüt kültürü sınıflandırmalarına yeni bir teori getirmiştir. Ouchi'nin bu araştırma sonucu kitabın ismine uygun “Z” kültürü olarak adlandırılmıştır (Luthans,1992:574-576). Ouchi araştırmasının temel varsayımı üç bir birinden farklı kültüre malik örgütlerin özelliklerinin incelenmesidir. Ouchi araştırmasının birinci kısmında klasik ve özgü kültürel yapısı olan Japon yönetim uygulamalarını açıklamış ve “J” tipi adlandırmıştır. “A” tipi olan ikinci kısımda ise Amerika organizasyonlarının yönetim stratejilerini ele almıştır. Bu iki yönetim yaklaşımlar arasında uyumsuzluklar belirlenmiş, her ikisine uygun olan değer unsurlar aşkarlanarak “Z” adlandırdığı üçüncü örgütsel yönetim yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda “Z” tipine Japon ve Amerika örgütsel kültürlerinin mantıklı birleşimi de deyebiliriz.

Aşağıdaki Tablo 3’de her üç örgütün yönetim yaklaşımları, temel özellikleri belirlenmiştir (Eren, 2000: 144):

Çizelge 4. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması (Eren, 2000: 144).

- Tip J - Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	- Tip A - Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	- Tip Z - Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri
-Yaşam boyu istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Müşterek sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol	-Kısa dönem istihdam -Bireysel karar verme -Bireysel sorumluluk -Hızlı değerlendirme ve terfi -Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	-Uzun dönem istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma -Bireysel sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi - Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama -Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi -Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma
- Uzmanlaştırılmamış mesleksi terfi -Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma	- Uzmanlaştırılmış mesleksi kariyer ve terfi -Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	

Örgütün başarılı olabilmesinin, sürekliliğinin sağlana bilmesinin güçlü örgüt kültürü ile mümkün olabileceği kanıtlanmıştır. Amerikan ve Japon örgütlerinin başarıları buna bağlanmıştır. Ouchi'nin yapmış olduğu araştırmaya göre Amerikan şirketlerinde “ben” Japon şirketlerinde ise “biz” kültürü yaygınlık göstermektedir. Toplumsal değerler bu iki ülkede birbirinin tersidir. Ülkemize gelince az ile yetinme, kadercilik, kanaatkarlık, dış çevreye güvenmeme, rekabetten uzak durma, aile şirketlerinin egemen olması, çalışmanın bir zorunluluk ve angarya olarak görülmesi Türkiye’de çoğunlukla görülebilecek sosyo-ekonomik değerlerin bazılarıdır

h. Parsons’un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Genel olarak, kültür ve örgütsel açıdan performans arasındaki bağlantı, Amerikalı içtimaiyatçı T. Parsons'ın modelinde sunulmuştur. Bir kurum dahil olmak üzere farklı bir sosyal sistemin ayakta kalmak ve başarılı olmak için hayata geçirilmesi gereken belirli işlevlerin spesifikasyonuna yönelik bir model öne sürmüştür. Kısaltmada bu işlevlerin İngilizce adlarının ilk harfleri model adını verdi- AGIL (Bakan vd., 2004: 113):

- adaptasyon;
- hedeflerin başarıları;
- entegrasyon;
- meşruiyet.

İstenilen herhangi bir kurumun hayatta kalması ve refahı için dış etmenin daim değişen durumlarına adapte olması,tespit edilen hedeflere erişmesi, hisselerini tek bir bütün halinde entegrasyonu modelin husunu yansıtır. Bu model, örgütsel kültür değerlerinin bu modelin işlevlerini yerine getirmek için en önemli araç veya araçlar olduğunu varsayar (Bakan vd., 2004: 114). Kurum için ön görülen değerlerin ve inançların kaydeye alınması, belirlenen amaçlar doğrultusunda ırelilemesi, beraberlik içinde faaliyetde bulunarak çalışanlarına ve rakib kurumlara farklılığını göstere biliyorsa, bu tip bir kültürün ön görüldüğü kurumu başarı yönünde inkişafı garantilemiştir. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden değerleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Güney, 2015:194-195):

Teknik Değerler: Durum ve koşulların fiziksel yönüne ilişkin değerleri kapsar.

Ekonomik Değerler: Satın alma davranışlarını şekillendiren ve Pazar yapısını etkileyen değerlerdir.

Sosyal Değerler: Toplumsal yaşam biçimleri, inançlar ve tüketicilerin eğilimlerini yansıtır.

Psikolojik Değerler: Kişiden kişiye değişen değerleri kapsar. Örneğin, kişisel tercih ve ihtiyaçlar bu değerlerdendir.

Politik Değerler: Bir toplumun yönetim tarzını etkileyen norm, uygulama, inanç ve tutumlar politik değerlerin içinde yer alır.

Estetik Değerler: Mimari görünüm, sanatsal değer ve güzelliği ön planda tutan unsurlardır.

Ahlaki Değerler: Davranışlara yön veren ahlak, örf, adet, gelenek gibi değerlere olan eğilimdir.

Dini Değerler: Çalışanların içinde yaşadığı toplumu yönlendiren din ve inanç unsurlarını yansıtır.

i. Kets De Vries ve Millerin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Vries ve Miller örgüt kültürünü nevrotik örgütler yaklaşımı ile ele almıştır. Nevrotik insanlar kendilerini ve başkalarını etkileyen problemleri olan insanlardır, nevrotik örgütler ise sıkıntıların ve sorunların yaşandığı örgütlerdir. Vries ve Miller'e göre dramatik özelliğe sahip yöneticiler karizmatik örgütsel kültüre, şüpheli yöneticiler paranoid kültüre, depresif yöneticiler çekinik kültüre, kayıtsız yöneticiler ihtiyatlı kültüre, zorlayıcı yöneticilerde bürokratik yol açar. Vries ve Miller örgüt kültürünü beş boyutta incelemiştir ve bunları şu şekilde açıklamıştır (Köksal, 2007:71). Vries ve Miller, yöneticilerin kişilik özelliklerinden etkilenen örgüt kültürünü paranoid kültür, depresif kültür, karizmatik kültür, bürokratik kültür ve politik kültür olarak 5'e ayırmışlardır. Bu 5 kültürü şu şekilde açıklayabiliriz (Şahinyan, 2011:37; Tabur, 2015:34-35):

Paranoid Kültür. Bu kültür tipindeki örgütlerde, güvensiz, samimiyetsiz ve şüpheli bir ortam bulunmaktadır. Ast-üst ilişkisi zayıftır, çünkü birbirlerine güven duymazlar. Üst kademe yöneticileri sürekli olarak alt kademedeki

Çalışanları kontrol etme ihtiyaı duyar. Bu nedenle alt kademedeki çalışanlar işle ilgili gevlerden kaçarlar veya o gevle ilgili sorumluluk almak istemezler. Yeticiler çalışanlarına devamlı şüphle ile yaklaşırlar. st kademenin sergilediği bu şüpheli tavırlar, çalışanlarda korku duygusu oluşturmaktadır. Bu durum örgüt kültüründe sağlıklı ilişkiler oluşturmaya ve ortak değerler etrafında toplanmaya zorlaştırmaktadır.

Depresif Kültür. Depresif kültür tipinde, ast-st arasında sağlıklı bir ilişki bulunmamaktadır. Sorunların çözülmesinde güçlük çekilir. Bu durum genellikle çalışanların kendilerinde işi yapa bilecek kapasiteyi grmediklerinde kaçma eylemi göstermesiyle ortaya çıkar. Bu kültürün yöneticisi rgt ve çalışanları önemsemez. Yöneticiler için örgüt, üretim aşamasında kullanılan makinelerden farksız bir sistemdir. Buradan hareketle, depresif kültür yapısının örgütün gelişim ve değişim faaliyetlerini engellediği söylenbilir.

Karizmatik Kültür. Karizmatik kültürde, yöneticinin aurasına ya da çekiciliğine dayanan özelliklerin kurumsal başarı üzerinde etkili olduğu düşünülür. Çalışanlar için yönetici kutsal bir kişiliğe bürünür. Kişisel değer yargıları bu kültür tipinde baskın yapıdadır. Örgütteki yöneticiler ön plana çıkmak ve konuşulmaktan zevk alırlar. Karar alma aşamasında yalnızca liderin fikir ve tahminleri önemlidir.

Bürokratik Kültür. Bu kültürde katı bir merkezileşme bulunmamaktadır. Örgütsel faaliyetler bireysellikten uzaktır ve biçimsellik üzerine yürütülür. Yöneticiler alışanları kontrol etme eğilimindedir. Bu nedenle çalışan davranışları prosedürlere ile sınırlandırılmıştır. İş ile ilgili tanımlar açıktır ve yöneticilere yazılı olarak sunulur. Örgüt içindeki norm ve kurallara tüm çalışanlar uymak zorundadır. Bu durumun iş görenlerde güven duygusu yarattığını da söylemek mümkündür. Bürokratik kültür tipinde, yöneticiler işkolik bir görüntü çizer.

Politik Kültür. Politik kültür yapısında, yöneticiler işlerin tamamını astlara yıkararak, kendini görevlerinden soyutlarlar. Yöneticiler, rgte karşı kayıtsız bir yapıdadırlar. Politik kültür yapısının oluştuğu örgütlerde, çalışanlar arası iletişim kopmaya ve örgüt içi rekabet ön plana çıkmaya başlar. Yöneticilere ait özellikler, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratan bir g olarak kullanılır

j. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Handy'nin görüşüne göre, örgütsel kültür, yaygın bir yaşam tarzı ya da normlar dizisi duygusunu daha çok aktardığı içindir ve örgütün içindeki iş görenlerin davranışlarını, düşüncelerini değerler sistemini oluşturan kurallar sistemini oluşturur. Her biri bir Yunan tanrısı ve bir kategori oluşturan dört yönetim ve örgüt kültürü felsefesi bulunmaktadır. Onun dört çeşit kültürü sırasıyla şöyledir (Güney, 2015d:195):

Güç kültürü (Zeus). Bir ağ olarak sembolize edilebilir ve merkezden kuruluşun geri kalanına kadar bir ağ gibi yayılan kontrol anlamına gelir. Kurumlar bir güç kültürü benimsediğinde, kurallar ve bürokrasiler asgari düzeyde tutulur. Atmosfer uzmanlıktan ziyade kişiliğe karşı rekabetçi, güç odaklı ve politiktir ve rasyonel temelden ziyade ikna edilmesiyle elde edilir. Kurum içi kararların hızlı bir biçimde alınmasına neden olan unsur az sayıda çalışanların katkıda bulunmasıdır. Hız çalışanların yeteneğine bağlıdır fakat kaliteyi artırmaz.

Rol kültürü (Apollo). Çalışanların temsilci yetkilere sahip oldukları ve güvenlik ve öngörülebilirlik sunulan yüksek tanımlı bir yapılandırılmış örgüt anlamına gelir. Bürokratik örgütlerle ilişkilidir. Personel prosedür ve kurallar çerçevesinde çalışmaktadır ve çok az yaratıcılık gösterir. Örgütün yapısı iyi tanımlanmış, yoğun iletişim kuralları ve her bireyin açık yetki devri bulunmaktadır. Bireyin kurum içindeki mevki makamı onun buna uygun etkiye, otoriteye, güce sahip olmasını sağlar. Umumen karar alma hızlı değil, risk alma eğlemi yoksundur. Etkili bir rol kültürüne hakim örgütlerde esasen uzun hiyerarşik yapıya üstünlük verilir.

Görev Kültürü (Athena). Proje bazında ekiplerin oluşturulduğu bir kültür türüdür. Var olan gruplar herhangi sorunu çözme amacını taşırlar ve örgüt içi haberleşme esasen matris yapısına uygun yürütülür. Doğru insanları bir araya getirmek ve onlarla başa çıkmalarını sağlamak önemlidir. Gücün kaynağı uzmanlığa dayanır. Yetkinliğe odaklanmak ve dinamizm bulunmaktadır. İş odaklıdır, iş tamamlandığında ekipler dağılabilir. Çalışanlar kendilerini kontrol ederler. Genellikle karar alma yetkisine sahip olan bu tip gruplar birbirinden farklı kültür geliştirme eğlemindeyler. Ekib içinde etkili, motivasyonu yüksek

ekib ruhunun var oluşu, grubun her bir üyesinin kreatif tutumlar sergilemeye teşvik eder. Ana ilgi noktası örgütsel amaçlardır. İş ya da görev merkezdedir.

Birey Kültürü (Dionysus). Örgütün bütünü ile bireysel amaçlar arasında uyumsuzluk olabilir, bu da özlüğünde en yaratıcı kültürün oluşumuna yol açar. Takım üyelerinin her birinin sorumluluğunda olduğu görevlere Her bireyin kendi görevlerine ve faaliyet alanına odaklanması ortak görevleri önemsizleştiriyor. Örgüt sadece içinde bireylere hizmet etmek ve onlara yardım etmek için bulunmaktadır. Çalışanların iş tatmini önemlidir. Genellikle bilimsel araştırma arayışı yapısına sahip, profesyonel, mesleki açıdan ortak olan örgütlerde bu tür kültür daha uygundur. Baskı ve otorite bu tür kültürde geçersizdir. Bu tür kültür çalışanı patron tanımaz. Profesyoneller tarafından tercih edilir.

Bir organizasyonun kültürünü incelemek için bir araç olarak tipolojilerin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bireysel özelliklere dayalı olarak organizasyonun diğer unsurlarının durumunu üstlenmemize izin verirler. Aynı zamanda tipolojiler, bir organizasyonun kültürünün aşırı durumlarını tanımlayan katı modellerdir.

k. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Modelin özü, hayatta kalması ve refahı için herhangi bir kuruluşun dış ortamın sürekli değişen koşullarına uyum sağlayabilmesi, belirlediği hedeflere ulaşması, parçalarını tek bir bütün halinde birleştirmesi vb. özelliklere sahip olması ile ilgilidir. Örgütün ortak inançları ve değerleri, uyum sağlamasına, amaçlarına ulaşmasına, birleşmesine ve insanlara ve diğer örgütlere değerini kanıtlamasına yardımcı oluyorsa, böyle bir kültürün örgütü başarı yönünde etkileyeceği açıktır.

En seçkin düzinelerce şirketin başarısının nedenini bulmak, Tom Peters ve Robert Waterman'ı sekiz temel ilkeye dayalı mükemmel bir şirket modeli oluşturmaya yöneltti (Göktaş vd., 2005: 352):

- Eyleme odaklanma, mükemmel şirketlerin zorunlu olarak harekete geçmesi ve ardından elde edilenleri kayd etmesi ve deneyimle neyin başarıldığını bir kez daha kontrol etmesi gerçeğinde ortaya çıkıyor.

- Tüketici ile yakın etkileşim, mükemmel şirketlere, tüketicilerinin pazardaki ürünleri seçerken güdülerini daha iyi anlamalarını sağlar.
- Özerklik ve girişimcilik, yetenekte yatar: mükemmel şirketlerin büyük olması ve aynı zamanda dahili girişimcilik ve daha fazla bölünme özgürlüğü pahasına küçük gibi davranması.
- İnsan merkezli üretkenlik, insanlara saygılı davranmanın motivasyonu ve sonuç olarak üretkenliği artırdığının temelde farkındadır.
- Paylaşılan bir değer yönelimi, bir kuruluşun liderlerinin hem kuruluşun hem de çalışanlarının gelişimini stratejik olarak yönetmesini sağlar.
- Tutarlılık ve sağlamlık, mükemmel şirketlerin mükemmel bir şekilde bildikleri işleri yapması gerçeğinde kendini gösterir.
- Basit bir form ve mükemmel şirketlerden oluşan küçük bir personel, büyüyen kaos karşısında kontrol ve verimlilik sağlamalarına olanak tanır.
- Mükemmel şirketlerde özgürlüğün katılıkla birleşimi, merkezileştirme ve azami merkeziyet ilkelerinin eş zamanlı kullanımına, azami bireysel ve küçük grup özerkliği ile katı merkezi yönetime dayanmaktadır.
- Yenilik ve risk alma teşvik edilir. Sonuç olarak, paylaşılan kültürel değerlerin katı yapısı, esnek bir idari kontrol yapısını mümkün kılar.

Çalışma sonucu belirtilen önemli değerlere belirtilmiştir: En iyi olabilme amacı, doğru adımlar atma gayreti, her kesin bireysel olarak elde ettiği önem inancı, kaliteye güven; kurum çalışanlarının her birinin yaratıcı olması önemi inancı, iletişimin esas olduğuna güvenmek ve ekonomik kalkınma ve her durumu fırsata çevirmenin önemidir. Bu tür değerler ve çalışanların izleyeceği inançlar için şirket her zaman kalmalı ve bu sürecin devam eden bir süreç olduğunu vurgulamalıdır.

1. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Schneider kültür modeli, kültürü değerlendirmek için basit, yapılandırılmış bir çerçeve sağlar. Ancak, modelin ayrıntılarına girmeden önce, organizasyonlar bağlamında dünya “kültürü” dediğimizde ne hakkında konuşulması gerektiği açıklanmalıdır (Schneider, 1998:212; Güney, 2015:202). Schneider'ın araştırması

sonucu belirlediği örgüt kültürü tipleri Tablo 3’deki gibi kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişmedir.

Çizelge 5. Schneider Örgüt Kültürü Modeli

Kültür	Strateji	Liderlik	Bilgi Kuramı
Kontrol	Paylaşılan piyasa hakimiyeti Ürün benzeri Yoğun dağıtım Yaşam ve ölüm Tahmin edilebilirlik	Otoriter Talimat verici Tutucu Tedbirli Kesin yargılı Komutaedici	Kesinlik Örgütsel sistematizm
İşbirliği	Sinerjik tüketici ilişkisi Yakın tüketici ortaklığı Yüksek alışkanlıklar Bir tüketici için toplam çözüm Artan tüketici ilişkileri	Takım kurucu Eşitler arasında birinci Koç Katılımcı Tamamlayıcı Güven sağlayıcı	Sinerji Tecrübeye dayalı bilgi
Yetenek	Üstünlük Mükemmellik Benzersiz Pazar nişi yaratmak Rekabet üstünlüğü için yenilik	Standart koyucu Kavramsal vizyoncu Başkasına iş yükleyen iddialı Diğerlerine meydan okuyan	Ayırt etme, üstünlük Kavramsal sistematizm
Gelişme	Tüketici artırmak Potansiyelin tam farkına varmak Zenginleştirme insan ruhunu artırıcı idealler, değerler ve yüksek düzeydeki amaçların daha iyi kavranması	Katalizör Geliştiren Hasatçı Bağlılık oluşturan	Zenginleşme Değerlendirici bilgi

Kaynak: Bakan vd., 2004: 94

Schneider, “başarma ihtiyacının daha fazlasını başarmak ve diğerlerinden daha iyisini yapmakla ilgisi olduğunu” açıklamaktadır. Modelin tanımlandığı ilk boyut, bir organizasyonun karar verme yaklaşımına dayanmaktadır. Yelpazenin bir ucunda, kararların verilere ve gerçeklere dayalı olarak alındığı kişisel olmayan var. Rakamlar dünyaya hükmediyor ve görüşler sahne arkasına geçiyor. Bu,

yönetim tarzını, başarıya giden yolu, karar verme yaklaşımını, değişimi yönetme yaklaşımını ve daha önce tartışılan odak alanlarının diğer yönlerini etkiler. Yelpazenin diğer ucunda, verilerin ikinci sırada yer aldığı ve fikirlerin, içgüdülerin, öznelliğin ve duyguların her şeyi yönlendirdiği kişisel var. Burada yine yönetim tarzını, karar verme yaklaşımını ve daha önce tartışılan odak alanlarının diğer yönlerini etkiler.



IV. İŞLETMELERDE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

A. Araştırmanın Amaçı

Literatüre bakıldığında, yapılan araştırmaların genellikle liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında ilişkilerin incelenmesine yöneldiği görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı liderlik tarzı olan etkileşimci liderlikle örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi incelemek; etkileşimci liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi aracı rolünü değerlendirmek; katılımcıların etkileşimci liderlik ve örgüt kültürü algılarının, onların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni hal, toplam çalışma süresi, iş yerinde çalışma süresi ve pozisyon değişiklikleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

Bu sebeple, Bakü ilinde eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda çalışan toplam 200 kişiye (107 kadın ve 93 erkek) dönük anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma; etkileşimci liderliğin örgüt kültürüyle arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gerçeğinden yola çıkarak, örgütün performansı ve verimini anlamaya dönük veriler elde etmek, elde edilen veriler istatistiksel olarak çözümlemek ve yorumlamak bakımından önem taşımaktadır.

B. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmada iki temel araştırma tekniğine başvurulmuştur: teorik araştırma ve uygulama. Teorik kısmında lider, etkileşimci liderlik, liderlik davranışları, kültür, örgüt kültürü ve bunun gibi anahtar kelimeleri içeren kitap, dergi, yüksek lisans ve doktora tezleri, web adresleri taranarak gerekli bilgilere ulaşılmıştır. Tez çalışmanın uygulama kısmı ise eğitim sektöründe faaliyetde bulunan kurumun çalışan personeli üzerinde yapılmıştır. Çalışanlara ulaştırılan 210 anketten 200'ü değerlendirilmiştir.

C. Araştırmanın Ölçeği

Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik davranışlarını belirlemek için daha önceki çalışmalarda da güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış olan örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik ölçekleri kullanılmıştır.

Örgüt kültürü ölçeği Ulvi Zarbalyev'in "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma" (Yükek Lisans Tezi, 2020) çalışmasında kullandığı ölçekten alınmıştır. Örgüt kültürü ölçeği 15 ifadeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Etkileşimci liderlik ölçeği Korhan Ali Duman'ın "Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" (Yükek Lisans Tezi, 2020) çalışmasındaki ölçekten alınmıştır. Etkileşimci liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve özgür bırakıcı liderlik (Laissez faire liderlik) alt boyutlarından oluşmaktadır. Anket maddeleri; Hiç Bir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık Sık (4) ve Her zaman (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

D. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni Bakü ilinde faaliyetde bulunan bir özel eğitim kurumunda çalışan 250 personellerden oluşmaktadır. Örneklem belirlemede kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem; belirlenen evren içinden seçilecek belli bir kesimin araştırmacının kararı ile belirlenmiş olduğu tesadüfî olmayan örneklem yöntemidir. Kolayda örneklem yönteminde veriler, evrenden kolayca, hızlı ve ekonomik biçimde toplanır. Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemi ile 210 anket dağıtılmış olup bunlardan 200 anket geri dönmüştür. Araştırma sonuçları geri dönüşü olan 200 anket ile yapılmıştır.

E. Araştırmanın Varsayımları

Eğitim sektöründe faaliyet gösteren özel kurumda görev yapan çalışanlarda yürütülen bu araştırma aşağıda listelenen varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

- Örgüt kültürü ölçeği ile çalışanları gözünde kurumun örgüt kültürü belirlenmiştir.
- Etkileşimci liderlik ölçeği ile kurum çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzı tespit edilmiştir.
- Etkileşimci liderlik davranışlarının örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanlardan temin edilen veriler, doğru, geçerli ve güvenilirlerdir.

F. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, “Bakü’de faaliyet gösteren özel eğitim kurum çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünü ve etkileşimci liderliği ölçmeye yönelik araştırma” konusuyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada betimleyici yöntem esas alınmış ve etkileşimci liderlik davranışlarının eğitim kurumunun örgüt kültürüne etkileri çerçevesinde yürütülmüştür.

G. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın toplam 13 adet hipotezi aşağıda sunulmuştur:

H₁:Katılımcıların örgüt kültürü algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃:Katılımcıların örgüt kültürü algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₅:Katılımcıların örgüt kültürü algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇:Katılımcıların örgüt kültürü algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₉:Katılımcıların örgüt kültürü algıları kıdem yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₀:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları kıdem yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₁:Katılımcıların örgüt kültürü algıları refah düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₂:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları refah düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₃:Katılımcıların örgüt kültürü algıları ile etkileşimci liderlik algıları ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

H. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizlerine, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmanın örneklemini evren içerisinden rasgele seçilen, eğitim kurumunun 200 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri elde edilirken, çalışanlara Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Kültür Ölçeklerinde yer alan ifadelerle birlikte sosyo-demografik soruları uygulanmıştır. Bu bölümde; ölçeklere yönelik iç tutarlılık analizi, araştırmaya dahil olan çalışanların sosyo-demografik profili, betimsel analiz, korelasyon analizi yer almaktadır.

1. İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22,0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınıandı. Test sonucunda normal dağılım gösteremeyen sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Mann Whitney U test ve Kruskal Testi kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak belirlendi.

2. Demografik özelliklere göre dağılım

Ankete katılan çalışanlar 210 kişi olup, 10 kişinin demografik sorulara eksik cevap vermesi nedeniyle anketi geçersiz sayılmış olup 200 katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, iş yerindeki kıdemi ve pozisyonu ile ilgili verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyete ilişkin veriler Tablo-1’de gösterilmiştir.

Çizelge 6. Demografik Özellikler - Cinsiyet

Cinsiyet		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	93	46,5	46,5	46,5
	Kadın	107	53,5	53,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Tablo-1’den de anlaşıldığı gibi katılımcıların 93’ü (%46.5) erkek, 107’si (%53.5) kadındır.

Katılımcıların demografik özelliklerinden yaşa ilişkin veriler Tablo-2’de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Demografik Özellikler - Yaş

Yaş		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 ve altı	3	1,5	1,5	1,5
	21-35	42	21,0	21,0	22,5
	36-45	113	56,5	56,5	79,0
	46 ve üstü	42	21,0	21,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Tablo-2’den de anlaşıldığı gibi katılımcıların 3’ü (%1.5) 20 yaş ve altı, 42’si (%21.0) 21-35 yaş, 113’ü (%56.5) 36-45 yaş ve 42’si de (%21.0) 46 yaş ve üstüdür.

Katılımcıların demografik özelliklerinden medeni duruma ilişkin veriler Tablo-3’de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Demografik Özellikler – Medeni Durum

Medeni Durum		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	135	67,5	67,5	67,5
	Bekar	65	32,5	32,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Tablo-3’den de anlaşıldığı gibi katılımcıların 135’i (%67.5) evli ve 65’i (%32.5) bekaardır.

Katılımcıların demografik özelliklerinden eğitim durumuna ilişkin veriler Tablo-4’de gösterilmiştir.

Çizelge 9. Demografik Özellikler – Eğitim Durum

Eğitim Durumu		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ortaokul	1	,5	,5	,5
	Lise	5	2,5	2,5	3,0
	Ön Lisans	17	8,5	8,5	11,5
	Lisans	32	16,0	16,0	27,5
	Lisans Üstü	145	72,5	72,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Tablo-4’ten de anlaşıldığı gibi katılımcıların 1’i (%0,5) ortaokul, 5’i (%2,5) lise, 17’si (%8.5) ön lisans, 32’si (%16.0) lisans ve 145’i de(%72.5) lisans üstü mezunudur.

Katılımcıların demografik özelliklerinden toplam hizmet yılına ilişkin veriler Tablo-5’de gösterilmiştir.

Çizelge 10. Demografik Özellikler – Toplam Hizmet Yılı

Toplam Hizmet Yılı		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Yıldan az	7	3,5	3,5	3,5
	1-4 yıl	24	12,0	12,0	15,5
	5-8 yıl	22	11,0	11,0	26,5
	9-12 yıl	20	10,0	10,0	36,5
	13 ve üzeri yıl	127	63,5	63,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Tablo-5'ten de anlaşıldığı gibi katılımcıların 7'si (%3.5) 1 yıldan az, 24'ü (%12.0) 1-4 yıl, 22'si (%11.0) 5-8 yıl, 20'si (%10.0) 9-12 yıl, ve 127'si de (%63.5) 13 yıl ve daha fazla süredir bu iş yerinde çalışmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerinden refah düzeylerine ilişkin veriler Tablo-6'da gösterilmiştir.

Çizelge 11. Demografik Özellikler – Refah Düzeyi

Refah Düzeyi		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alt	6	3,0	3,0	3,0
	Orta	145	72,5	72,5	75,5
	Üst	49	24,5	24,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Tablo-6'dan da anlaşıldığı gibi katılımcıların 6'sı (%3,0) alt, 145'i (%72,5) orta ve 49'u da (%24,5) üst düzey refah düzeyinde olduğu görülmüştür.

3. Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Anket Sorularının Güvenirlilik Analizine ilişkin veriler Tablo 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 12. Anket Sorularının Güvenirlilik Analizi

Ana Faktörler	Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
Etkileşimci Liderlik Davranışı Ölçeği	0.805	16
Örgüt Kültürü Ölçeği	0.792	15

a. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 13. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt İklimi Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Toplam	0.805	15

Tablo 8'den de anlaşıldığı gibi 200 katılımcıdan elde edilen verilerin örgüt kültürü ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı toplam 0.805 olarak bulunmuş olup ölçek oldukça yüksek güvenirliliktir.

b. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Çizelge 14. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Motivasyon Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Koşullu Ödül	0.842	4
Pasif Yönetim	0.704	4
Aktif Yönetim	0.956	4
Tam Serbestlik	0.700	4
Toplam	0.796	16

Tablo 9'dan da anlaşıldığı gibi 200 katılımcıdan elde edilen verilerin etkileşimci liderlik ölçeğinin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla koşullu ödül 0.842; pasif yönetim 0.704; aktif yönetim 0.956; tam serbestlik 0,700 ve toplam 0.792 olarak bulunmuş olup ölçek oldukça yüksek güvenirliliktir.

İ. Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları

Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 15. Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
örgütort	,107	200	,000	,952	200	,000
liderort	,146	200	,000	,896	200	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Tablo10 incelendiğinde, örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorları normal dağılım göstermemektedir. ($p<.05$)

J. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırmalar

1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Çizelge 16. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Mak	Mean Rank	z	sig
Örgüt Kültürü	Erkek	4,00	0,34	4,00	2,87	4,80	104.76	-0,973	0,330
	Kadın	3,92	0,48	4,00	2,07	5,00	96.79		
Koşullu Ödül	Erkek	4,37	0,63	4,50	2,00	5,00	104.93	-1,023	0,306
	Kadın	4,24	0,73	4,50	1,00	5,00	96.65		
Pasif	Erkek	3,27	0,84	3,00	1,75	5,00	100.10	-0,091	0,927
	Kadın	3,28	0,94	3,25	1,00	5,00	100.85		
Aktif	Erkek	2,05	1,23	1,50	1,00	4,50	91.62	-2,056	0,040
	Kadın	2,43	1,31	2,25	1,00	5,00	108.22		
Tam Serbest	Erkek	2,49	0,83	2,00	1,75	4,75	104.01	-0,915	0,360
	Kadın	2,42	0,95	2,00	1,00	5,00	97.45		
Etkileşimci	Erkek	3,05	0,56	2,81	2,19	4,25	99.28	-0,279	0,781
	Kadın	3,09	0,62	2,94	2,00	5,00	101.56		

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların aktif yönetim skorlarının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0.5$). Kadınların aktif yönetim ortalamalarının erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, kadınların iş hayatında kendilerini kabul ettirme isteklerinden kaynaklanabilir. Diğer boyutlar için kadınların ve erkeklerin benzer eğilim gösterdiği görülmüştür.

a. Yaşa İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Yaşa İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Çizelge 17. Yaşa İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Mak	Mean Rank	Ki-Kare	sig	Fark
Örgüt Kültürü	20 ve altı	3,09	0,20	3,13	2,87	3,27	9,83	28,225	0,000	4>1,4>2, 3>1,3>2
	21-35	3,76	0,44	3,80	2,07	4,73	69,73			
	36-45	3,98	0,36	4,00	2,80	4,80	104,81			
	46 ve üstü	4,14	0,43	4,20	2,67	5,00	126,14			
Koşullu Ödül	20 ve altı	3,67	0,14	3,75	3,50	3,75	28,67	1,009	0,052	
	21-35	4,11	0,75	4,25	2,00	5,00	84,39			
	36-45	4,37	0,72	4,50	1,00	5,00	109,49			
	46 ve üstü	4,35	0,45	4,38	3,00	5,00	97,56			
Pasif	20 ve altı	3,58	0,52	3,75	3,00	4,00	118,50	18,058	0,000	4>3
	21-35	3,28	1,00	3,13	1,50	4,75	102,25			
	36-45	3,08	0,81	2,75	2,00	4,75	87,85			
	46 ve üstü	3,79	0,84	4,00	1,00	5,00	131,51			
Aktif	20 ve altı	3,58	0,72	4,00	2,75	4,00	156,50	38,950	0,000	4>3, 3>2
	21-35	2,88	1,18	3,00	1,00	5,00	127,35			
	36-45	1,72	0,98	1,25	1,00	4,50	78,66			
	46 ve üstü	2,98	1,43	3,63	1,00	5,00	128,42			
Tam Serbest	20 ve altı	3,17	0,80	3,50	2,25	3,75	156,00	27,673	0,000	4>3,4>2
	21-35	2,36	1,02	2,00	1,00	5,00	88,79			
	36-45	2,21	0,57	2,00	1,25	4,00	91,13			
	46 ve üstü	3,14	1,12	3,63	1,00	5,00	133,45			
Etkileşimci	20 ve altı	3,50	0,54	3,81	2,88	3,81	142,33	41,320	0,000	4>3, 3>2
	21-35	3,16	0,56	3,09	2,19	4,69	112,05			
	36-45	2,84	0,43	2,69	2,00	4,06	79,27			
	46 ve üstü	3,56	0,68	3,84	2,44	5,00	143,07			

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorlarının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür. ($p < .05$) 46 ve üstü ile 36-45 yaş grubu çalışanların örgüt kültür algıları ortalamalarının 20 ve altı ve 21-35 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, 35 ve 46 yaş aralığında bulunanların kurum kültürünü artık benimsemiş olmaları olabilir. 46 ve üstü grubu çalışanların pasif yönetim ortamlarının 36-45 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 46 ve üstü yaş grubu çalışanların aktif yönetim ortamlarının 36-45 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 36-45 yaş grubu çalışanların aktif yönetim ortamlarının 21-35 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, 36-45 yaş aralığındaki çalışanların aktif yönetimi artık benimsemiş olmaları olabilir.

46 ve üstü yaş grubu çalışanların tam serbestlik ortalamalarının 36-45 ve 21-35 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

2. Medeni Duruma İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Medeni Duruma İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Çizelge 18. Medeni Duruma İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Altboyut	Medeni Durum	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Mak	Mean Rank	z	sig
Örgüt Kültürü	Evli	4,01	0,39	4,00	2,67	5,00	108,64	-2,873	0,004
	Bekar	3,84	0,47	3,87	2,07	5,00	83,59		
Koşullu Ödül	Evli	4,30	0,67	4,25	1,00	5,00	98,98	-0,544	0,587
	Bekar	4,30	0,72	4,50	2,00	5,00	103,66		
Pasif	Evli	3,29	0,90	3,50	1,00	5,00	100,93	-0,151	0,880
	Bekar	3,25	0,89	3,00	1,75	5,00	99,62		
Aktif	Evli	2,27	1,29	1,75	1,00	5,00	101,79	-0,460	0,646
	Bekar	2,22	1,26	1,50	1,00	5,00	97,83		
Tam Serbest	Evli	2,53	0,92	2,00	1,00	5,00	104,74	-1,714	0,087
	Bekar	2,30	0,84	2,00	1,00	5,00	91,68		
Etkileşimci	Evli	3,10	0,61	2,88	2,00	4,94	101,81	-0,464	0,643
	Bekar	3,02	0,55	2,94	2,06	5,00	97,77		

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü skorlarının medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür. ($p < .05$) Evlilerin örgüt kültür ortalamalarının bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu

görülmüştür. Bunun nedeni, evlilerin bekarlara göre sorumluluk bilinçlerinin yüksek oluşu ve bu nedenle örgüt kültürünü artık benimsemiş olmaları olabilir.

3. Eğitim Durumuna İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Eğitim Durumuna İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Çizelge 19. Eğitim Durumuna İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Altboyut	Eğitim Durumu	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Mak	Mean Rank	Ki-Kare	sig	Fark
Örgüt Kültürü	Ortaokul	3,53	0,00	3,53	3,53	3,53	24,00	25,832	0,000	5>3
	Lise	3,49	0,58	3,27	2,87	4,27	54,70			
	Ön Lisans	3,63	0,54	3,67	2,07	4,80	52,85			
	Lisans	3,85	0,36	3,97	2,80	4,73	81,91			
	Lisans üstü	4,04	0,39	4,07	2,67	5,00	112,30			
Koşullu Ödül	Ortaokul	4,00	0,00	4,00	4,00	4,00	49,50	35,697	0,000	5>3, 5>4
	Lise	3,90	0,38	3,75	3,50	4,50	49,60			
	Ön Lisans	3,84	0,61	4,00	2,50	4,50	55,38			
	Lisans	4,04	0,50	4,00	3,00	5,00	67,48			
	Lisans üstü	4,43	0,69	4,50	1,00	5,00	115,18			
Pasif	Ortaokul	3,75	0,00	3,75	3,75	3,75	119,50	10,654	0,051	5>4
	Lise	3,15	1,27	3,75	1,00	4,00	99,40			
	Ön Lisans	3,47	1,05	4,00	1,50	4,50	113,24			
	Lisans	3,75	0,76	4,00	2,00	4,75	127,70			
	Lisans üstü	3,15	0,86	2,75	1,75	5,00	92,91			
Aktif	Ortaokul	4,25	0,00	4,25	4,25	4,25	187,00	64,033	0,000	5>4, 5>3, 5>2
	Lise	3,85	0,65	4,00	2,75	4,50	167,00			
	Ön Lisans	3,68	0,51	3,75	2,75	4,50	158,91			
	Lisans	3,37	1,10	3,75	1,00	5,00	145,30			
	Lisans üstü	1,77	1,05	1,25	1,00	5,00	80,88			
Tam Serbest	Ortaokul	3,50	0,00	3,50	3,50	3,50	159,50	45,749	0,000	5>3, 5>4
	Lise	2,80	1,16	3,50	1,00	3,75	125,80			
	Ön Lisans	3,41	1,16	4,00	1,25	4,50	143,56			
	Lisans	3,22	1,04	3,75	1,00	5,00	138,73			
	Lisans üstü	2,15	0,59	2,00	1,25	5,00	85,73			
Etkileşimci	Ortaokul	3,88	0,00	3,88	3,88	3,88	168,50	45,693	0,000	5>3, 5>4
	Lise	3,43	0,56	3,81	2,75	3,88	135,30			
	Ön Lisans	3,60	0,64	3,88	2,44	4,25	140,12			
	Lisans	3,59	0,57	3,84	2,56	4,69	148,48			
	Lisans üstü	2,88	0,47	2,75	2,00	5,00	83,60			

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorlarının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür.(p<.05) Yüksek lisans mezunu çalışanların örgüt kültür algıları ortalamalarının ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek lisans

mezunu çalışanların koşullu ödül, tam serbestlik ve etkileşimci liderlik algıları ortalamalarının lisans ve ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, eğitim seviyelerinin yüksek oluşu olabilir. Yüksek lisans mezunu çalışanların pasif yönetim algıları ortalamalarının lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek lisans mezunu çalışanların aktif yönetim algıları ortalamalarının lisans, ön lisans ve lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

4. Kıdem Yılına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Kıdem Yılına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Tablo 15’te gösterilmiştir.

Çizelge 20. Kıdem Yılına İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Altboyut	Kıdem Yılı	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Mak	Mean Rank	Ki-Kare	sig	Fark
Örgüt Kültürü	1 yıldan az	3,52	0,26	3,60	3,13	3,80	32,36	27,237	0,000	5>1, 5>2
	1-4 yıl	3,66	0,49	3,73	2,07	4,53	60,10			
	5-8 yıl	3,98	0,30	3,97	3,27	4,73	97,39			
	9-12 yıl	3,91	0,50	4,00	2,87	4,80	98,75			
	13 ve üzeri yıl	4,04	0,39	4,07	2,67	5,00	112,70			
Koşullu Ödül	1 yıldan az	3,86	0,59	3,75	3,00	4,75	55,93	31,828	0,000	5>2, 5>3
	1-4 yıl	3,98	0,51	4,00	2,75	5,00	62,58			
	5-8 yıl	4,10	0,45	4,00	3,00	5,00	70,25			
	9-12 yıl	4,20	0,70	4,25	2,75	5,00	91,63			
	13 ve üzeri yıl	4,44	0,71	4,50	1,00	5,00	116,76			
Pasif	1 yıldan az	3,32	0,73	3,00	2,50	4,75	108,00	10,646	0,054	4>5
	1-4 yıl	3,61	0,95	4,00	1,50	4,75	121,54			
	5-8 yıl	3,63	0,97	4,00	1,00	4,75	122,00			
	9-12 yıl	3,41	0,80	3,63	2,50	4,50	110,53			
	13 ve üzeri yıl	3,13	0,87	2,75	2,00	5,00	90,81			
Aktif	1 yıldan az	2,86	0,69	3,25	1,50	3,50	131,21	75,460	0,000	2>5, 3>5, 4>5
	1-4 yıl	3,66	0,83	3,75	1,00	5,00	156,83			
	5-8 yıl	3,47	1,00	4,00	1,00	4,50	150,80			
	9-12 yıl	3,00	1,43	3,88	1,00	4,75	132,23			
	13 ve üzeri yıl	1,63	0,91	1,25	1,00	5,00	74,45			
Tam Serbest	1 yıldan az	1,89	0,52	2,00	1,25	2,75	67,36	40,627	0,000	2>1, 3>1, 2>5, 3>5
	1-4 yıl	3,42	1,05	3,75	1,25	5,00	145,52			
	5-8 yıl	3,09	1,10	3,75	1,00	4,25	131,84			
	9-12 yıl	2,70	1,16	2,00	1,25	4,75	110,30			
	13 ve üzeri yıl	2,15	0,53	2,00	1,25	5,00	86,85			
Etkileşimci	1 yıldan az	2,98	0,29	3,00	2,63	3,38	108,07	51,954	0,000	2>5, 3>5, 4>5
	1-4 yıl	3,67	0,57	3,81	2,56	4,69	148,60			
	5-8 yıl	3,57	0,55	3,84	2,56	4,31	147,57			
	9-12 yıl	3,33	0,69	3,25	2,31	4,38	123,83			
	13 ve üzeri yıl	2,84	0,44	2,69	2,00	5,00	79,17			

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorlarının kıdem yılına göre farklılaştığı görülmüştür. ($p < .05$) 13 yıl ve üzeri süre kıdem yılına sahip çalışanların örgüt kültür algıları ortalamalarının 1 yıldan az ve 1-4 yıl kıdem yılına sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, kıdemli çalışanların örgüt kültürünün ve etkileşimci liderlik anlayışını benimsemiş olmaları olabilir. 13 yıl ve üzeri süre kıdem yılına sahip çalışanların koşullu ödül algıları ortalamalarının 5-8 ve 1-4 kıdem yılına sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 9-12 kıdem yılına sahip çalışanların pasif yönetim ortalamalarının 13 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 1-4, 5-8 ve 9-12 yıl kıdem yılına sahip çalışanların aktif yönetim ve etkileşimci liderlik algısı ortalamalarının 13 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 1-4 ve 5-8 kıdem yılına sahip çalışanların tam serbestlik ortalamalarının 13 yıl ve üzeri ve 1 yıldan az kıdem yılına sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

5. Refah Düzeyine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Refah Düzeyine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Çizelge 21. Refah Düzeyine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Altboyut	Refah	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Mak	Mean Rank	Ki-Kare	sig	Fark
Örgüt Kültürü	Alt	3,24	0,65	3,33	2,07	4,07	32,08	46,402	0,000	3>1, 3>2
	Orta	3,88	0,37	3,93	2,67	4,73	87,81			
	Yüksek	4,26	0,33	4,27	3,20	5,00	146,43			
Koşullu Ödül	Alt	4,13	0,83	4,50	2,75	5,00	91,00	0,306	0,858	
	Orta	4,28	0,71	4,50	1,00	5,00	99,92			
	Yüksek	4,37	0,58	4,50	2,00	5,00	103,38			
Pasif	Alt	2,71	1,54	2,00	1,50	4,75	73,33	4,588	0,101	
	Orta	3,22	0,85	3,00	1,00	4,75	97,05			
	Yüksek	3,50	0,89	4,00	2,25	5,00	114,04			
Aktif	Alt	2,67	0,88	3,00	1,00	3,50	117,92	1,743	0,418	
	Orta	2,19	1,28	1,50	1,00	4,50	97,40			
	Yüksek	2,38	1,32	2,00	1,00	5,00	107,55			
Tam Serbest	Alt	1,88	0,88	1,63	1,25	3,50	55,00	7,900	0,019	3>1
	Orta	2,40	0,83	2,00	1,00	4,50	98,33			
	Yüksek	2,69	1,03	2,00	2,00	5,00	112,48			
Etkileşimci	Alt	2,84	0,43	2,59	2,56	3,56	74,33	4,510	0,105	
	Orta	3,02	0,55	2,81	2,00	4,31	96,97			
	Yüksek	3,24	0,71	3,00	2,44	5,00	114,15			

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü ve tam serbestlik skorlarının refah düzeyine göre farklılaştığı görülmüştür. ($p < .05$) Üst düzey refah seviyesine sahip çalışanların örgüt kültür algıları ortalamalarının alt ve orta refah düzeyine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu

görülmüştür. Üst düzey refah seviyesine sahip çalışanların tam serbestlik algıları ortalamalarının alt refah düzeyine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni refah seviyesi yüksek olanların örgüt kültürünün daha kolay benimsemeleri ve kendilerini daha rahat hissetmeleri olabilir.

K. Korelasyon

Korelasyona ilişkin veriler Tablo 17’de gösterilmiştir.

Çizelge 22. Korelasyona ilişkin veriler

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
Örgüt Kültürü	3,95	0,42	—					
Koşullu Ödül	4,30	0,68	0,291**	—				
Pasif	3,27	0,89	0,111	-	—			
Aktif	2,25	1,28	-0,127	0,197**	-	—		
Tam Serbestlik	2,45	0,89	-0,036	0,429**	0,262**	-	—	
Etkileşimci	3,07	0,59	0,049	-0,134	0,314**	0,485**	0,612**	—

Tablo 17’de görüldüğü üzere örgüt kültürü ile koşullu ödül arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,29$, $p < 0,01$). Bu da, iş yerindeki koşullu ödül algısının yüksek olması, çalışanların örgüt kültürü düzeylerinde artışa neden olduğu görülmüştür. İş yerindeki etkileşimci liderlik algısı ile örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunmamıştır. ($r=0,049$, p

0,05)



V.SONUÇ

Günümüz işletmeler yaşamını sürdürmek ve rekabet avantajını elde etmek için dış çevre koşullarının hızlı gelişip değişmesine ayak uydurmak zorundadırlar. Bu ayak uydurma süreci örgütlerin güçlü kültürleriyle gerçekleşmektedir. Örgütsel kültürün güçlü ve etkili olması ise yenilikçi, risk alıcı, yönlendirici, değişime açık ve vizyoner bir etkileşimci liderlikle mümkündür. Etkileşimci lider örgütsel külürünün ortaya çıkmasının, devam ettirilmesinin, gelişmesinin ve değiştirilmesinin temel belirleyicisidir.

Bu çalışmada işletmelerde etkileşimci liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle liderlik ve örgütsel kültür konuları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Bu açıklamalar, verilen bilgiler ve bu bağlamda Bakü ilinde faaliyet gösteren özel eğitim kurumun çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması ve anket verileri SPSS 22,0 programı ortamında yapılan analizde etkileşimci liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankete katılan çalışanlar 210 kişi olup, 10 kişinin demografik sorulara eksik cevap vermesi nedeniyle anketleri geçersiz sayılmış olup 200 katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, işyerindeki kıdem ve pozisyonu ile ilgili analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar kısaca özetlenecek olursa, katılımcıların çoğunun kadın (%53.5 – 107 kişi), 36-45 yaş arasında (%56.5 – 113 kişi), idari ve teknik personel konumunda (%72.5 – 145 kişi), lisans üstü mezunları (%72.5 – 145 kişi) ve konumlarında 13 yıldan daha fazla süre (%63.5 – 127kişi) çalıştıkları görülmektedir.

Toplam 31 sorudan oluşan örneklemimizde etkileşimci liderlik davranışı ölçeğine ve örgüt kültürü ölçeğine uygulanan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değerleri sırası ile 0,796 ve 0,805 bulunmuştur.

Demografik değişkenlere ilişkin 2 hipotez oluşturulmuştur. Bunlar, “katılımcıların örgüt kültürü ve etkileşimci liderliğin cinsiyete / yaş gruplarına /

medeni duruma / eğitim durumuna / hizmet yılına / refah düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” hipotezleridir.

Demografik değişkenlere ilişkin karşılaştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Cinsiyete göre örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların aktif yönetim skorlarının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. Kadınların aktif yönetim ortalamalarının erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Diğer boyutlar için kadınların ve erkeklerin benzer eğilim gösterdiği görülmüştür.

Yaş gruplarına göre örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorlarının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür.

Medeni duruma göre örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların örgüt kültürü skorlarının medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür. Evlilerin örgüt kültür ortalamalarının bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorlarının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür. Yüksek lisans mezunu çalışanların örgüt kültür algıları ortalamalarının ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Hizmet yılına göre örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorlarının kıdem yılına göre farklılaştığı görülmüştür.

Refah düzeyine göre örgüt kültürü ve etkileşimci liderlik skorları normal dağılım göstermemektedir. Katılımcıların örgüt kültürü ve tam serbestlik skorlarının refah düzeyine göre farklılaştığı görülmüştür.

Son olarak korelasyon analiz tablosu incelendiğinde görüldüğü üzere örgüt kültürü ile koşullu ödül arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu da, iş yerindeki koşullu ödül algısının yüksek olması, çalışanların örgüt kültürü

düzeylerinde artışa neden olduğu görülmüştür. İş yerindeki etkileşimci liderlik algısı ile örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Araştırmaya sunulan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H₁:Katılımcıların örgüt kültürü algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H₂:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H₃:Katılımcıların örgüt kültürü algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H₄:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H₅:Katılımcıların örgüt kültürü algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H₆:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H₇:Katılımcıların örgüt kültürü algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H₈:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H₉:Katılımcıların örgüt kültürü algıları kıdem yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H₁₀:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları kıdem yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H₁₁:Katılımcıların örgüt kültürü algıları refah düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H₁₂:Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları refah düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H₁₃:Katılımcıların örgüt kültürü algıları ile etkileşimci liderlik algıları ve alt boyutları arasında ilişki vardır. (Ret)

Yapılan bu araştırma etkileşimli liderlik ve örgüt kültürü için kavramsal bir yapı oluşturmuş, bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmaların geliştirmesinde yol gösterici niteliğini taşımaktadır. Bu konuda farklı işletmelerde etkileşimli liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi konusunda yeni çalışmalar yapılması gerektiği kanaatindeyim.



VI. KAYNAKÇA

TEZLER

- ABU AL-TARABİSH, AHMAD. I. (2015). “Effects Of Emotional Intelligence On Leadership Behavior”, **(Published Master Thesis)**, İstanbul, Department of Business Administration. T.C. İstanbul Aydın University Institute of Social Sciences.
- AZİZOĞLU, R. O. (2011). “Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BATTAL, A. (2007). “Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi”, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BENSON, L. (1991). “A Youth Leadership Training Case Study”, **(Published PhD Dissertation)**, Kanada, University of Alberta.
- DİKER, O. 2014. “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi”, **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- DİSKUL, P. (2001). “Toward Effective Self-managing WorkTeams (SMWTs): The Relationship between Perceived Leadership Styles and SMWT Characteristics”, **(Published Dissertation)**, Virginia, Virginia Common Wealth University Richmond.
- DURUKAN, G. (2013). “Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyiilik Durumu Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, SBE.

- GARNER C. L. (1998). “Team Building and Organizational Effectiveness”, **(Published Dissertation)**, Texas, The University of Texas at Austin.
- GÜDEK, R. C. (2016). “Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara, Ufuk Üniversitesi, SBE.
- KORHAN, A. D. (2020). “Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, SBE.
- KROUSE, J. E. (2009). “Leadership Characteristics Identified With in Successful Safety Cultures: A Study of Transformational, Transactional, and Passive/Avoidant Leader Behaviors”, **(Published Doctor Dissertation)**, Indiana Wesleyan University.
- MANSUROVA, S. (2017). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma”,**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi.
- NACAR, N. (2012). “Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Adana, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ONAY, Ö. A. (2018). “Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- ÖZSOY, E. (2010) “Liderlik Davranışlarıyla Cinsiyet İlişkisi: Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- SARIKAMIŞ, Ç. (2006). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatmine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş.

de Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı,

SÖNMEZ, K. (2013). “Müdür Yardımcıları ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkileri (İstanbul İli Bayrampaşa ilçesi örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**. İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.

SÖZER, Z. (2006). “Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, s.15.

STOGDİLL, R. M. (1963). “Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII: An Experimental Revision. Bureau of Business Research”, **(Published Doctor Disertation)**, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

ŞENEL, Ö. (2006). “Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,

THERON, C. J. (2010). “The Impact Of Psychological Empowerment and Job Satisfaction on Organizational Commitment Amongst Employees in a Multi National Organization”, **(Unpublished Master Thesis)**, Cape Town, Magister Commerci In The Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.

TOPALOĞLU, I. G. (2010). “İş Görenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yılmaz, G. (2006). “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- YÜCEL, İ. (2007). “Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Anabilim Dalı.
- ZARBALIYEV, U. (2020) “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi

DERGİLER

- ACAR, A. ZAFER (2013). “ Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt5, Sayı 2, ss. 5-31.
- AL KHAJEH. E.H. (2018). “Impact of Leadership Styles on Organizational Performance” **Journal of Human Resources Management Research**, Voice 9, Issue 8
- ALRAQHAS, Y. (2015). “Exploring Value-Based Leadership in Public Careers”, **Public Administration Review**, Volume 75, Issue 5, pp. 770–773.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M. AND JUNG, D.I. (1999). “Re-Examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Volume72, Issue 4, pp. 441-462.
- BALOĞLU, N. VE KARADAĞ, E. (2008). “Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimii Dergisi**, Cilt 14, Sayı 12, s. 571.
- BAKAN, İ. VE BULUT, Y. (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 31, ss. 151-176.

- BANDURA, A. (1977). "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change", **Psychological Review**, Volume 84, Issue 2, pp. 191-215.
- BASS, B. M. AND AVOLIO, B. J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", **Journal of European Industrial Training**, Volume 14, Issue 5.
- BASS, B.M. (1995). "Transformational Leadership Redux", **Leadership Quarterly**, Volume 6, pp. 463-478.
- BEEHR, T. A. AND GILMORE, D. C. (1982). "Applicantat Tractiveness As Perceived Job-Relevant Variable in Selection Of Management Trainees", **Academy of Management Journal**, Volume 25, pp. 607- 617.
- BEKTAŞ, Ç. (2016). "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler". **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi** Cilt 2, Sayı 7.
- BERKHOUT, T. AND ROWLANDS, I. H. (2007). "The Voluntary Adoption of Green Electricity By Ontario-Based Companies – The Importance of Organizational Values and Organizational Context", **Organization and Environment**, Volume 20, Issue 3, pp. 281–303.
- BERRY, B. (2004). "Organizational Culture: A Frame Work and Strategies For Facilitating Employees Whistle Blowing", **Employees Responsibilities and Rights Journal**, Volume 16, Issue 1, pp. 1-11.
- BOWIE, C., THILL, J., WOOD, M., DOVEL, G. (2003). "Management, International Edition", **McGraw-Hill Inc**, New York, Policy, Volume 34, pp. 119-136.
- BOYER, S.L. (1997), "Myths As A Vehicle For Transforming Organizations", **Leadership and Organization Development Journal**, Volume 25, Issue 1.

- BROWN LM, BZ POSNER. (2001) "Exploring the relationship between learning and leadership", **The Leadership & Organization Development Journal**, Volume 22, Issue 6, pp.274-280.
- ÇAKINBERK, A. VE DEMİREL, E.T. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 24, ss. 103-119.
- CARSON, C.M. (2005). "A Historical View Of Douglas McGregor's Theory Y.", **Emerald Group Publishing Limited**, Volume 43, Issue 3, pp. 450 – 460.
- CASH, T. F., GILLEN, B., AND BURNS, D. S. (1977). "Sexism And Beautyism In Personel Consultant Decision Making", **Journal of Applied Psychology**, Issue 62, pp. 301-310.
- CHERULNİK, P. D. (1995). " Physical Appearance, Social Skill, And Performance As A Leadership Candidate", **Basic and Applied Social Psychology**, Issue 16, pp. 287-295.
- CHEUNG S.O, THOMAS N. S, LAM K.C, AND YUE W.M. (2001). A Satisfying Leadership Behavior Model for Design Consultants, **International Journal of Project Management**, Issue 19, pp. 421-429.
- CHOUDHARY, A.I., AKHTAR, S.A. AND ZAHEER, A. (2013). "Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis", **Journal of Business Ethics**, Volume 116, Issue 2, pp.433-440.
- DECARO, N. E. (2005). "An Investigation Of The Relationship Of Initiating Structure, Consideration And Gender Perception: An Examination Of The Path – Goal Theory", **Emerging Leaderships Journeys**, Volume 6, Issue 1, pp. 13-44.
- DELİA, N. (2018). "The Concept of Leadership. "Ovidius" University Annals, **Economic Sciences Series**, Volume 18, Issue 2, pp. 45
- DENİSON D, JANOVİCS J, YOUNG J. AND HEE J. C. (2006). "Diagnosing Organizational Cultures: Validating A Model and Method,

- Measurement”, **European Journal Of Work Organizational Psychology**, Volume 23, Issue 1, pp. 1-17.
- DEMİR, H. VE OKAN, T. (2008). “Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **Yönetim**, Cilt 19, Sayı 61, ss. 72-90.
- DOĞAN, S. (2016). “Çağdaş Liderlik Yaklaşımları, Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama, Ed. Nezahat Güçlü ve Dr. Serkan Koşar”, **Ankara: Pegem Akademi**, Sayı 1, ss. 97-133.
- DOWD, J. (1936). "Control in humansocieties", **American Sociological Review**, Volume 1, Issue 4, pp. 692-694.
- DRUCKER, P. F. (2004). “What Makes An Effective Executive”, **Harvard Business Review**, Volume 82, Issue 6.
- EFRAN, M.G. AND PATTERSON, E.W.J. (1974). “Voters Vote Beautiful: The Effects Of Physical Appearance On A National Election”, **Canadian Journal Of Behavioral Science**, Issue 6, pp. 352-356.
- ERDEM, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ il Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 2. Sayı 2, ss. 63-79.
- FİEDLER, F. E. (1964). “Acontingency Model Of Leadership Effectiveness. In Advances in Experimental Social Psychology”, **Academic Press**, Volume 1, pp. 149-190.
- GARDNER, L. AND STOUGH, C. (2002). “Examining The Relationship Between Leadership and Emotional İntelligence in Senior Level Managers”, **Leadership and Organizational Development Journal**, Volume 23, Issue 2, pp. 68-78.
- GLOVER, J, FRİEDMAN, H, AND JONES, G. (2002). “Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough”, **Organization Development Journal**, Volume 20, p.2.
- GÖKTAŞ, B. ASLAN, G. ASLANTEKİN, F. ERDEM, R. (2005). “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum

- Hastanesi Örneği”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 3, ss. 351-372.
- GOODSON, J. R. MCGEE, G. W. AND CASHMAN, J. F. (1989). “Situational Leadership Theory: A Test Of Leadership Prescriptions”, **Group and Organization Studies**, Volume 14, Issue 4, pp. 446-461.
- GRAVES, L. M. (1985). “Effects Of Leader Persistence and Environ Mental Complexityon Leadership Perceptions: Do İmplicit Beliefs Discourage Adaptation To Complex Environments?”, **Group and Organization Studies**, Volume 10, pp. 19-36.
- GÜN İ. ASLAN, Ö. (2018). “Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik”, Türkiye, **Journal of Health and Nursing Management**, Volume 5, Issue 3, pp. 217-226.
- GÜNEY, S. (1992). “Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi”, **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 23, ss. 309-315.
- GÜZEL, T. VE AKGÜNDÜZ, Y. (2011). “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 9. Sayı 2, ss. 83- 86.
- HARGİS, M. B. WYATT, J.D. PIOTROWSKI, C. (2001). “Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business”, **Organization Development Journal**, Volume 29, Issue 3, pp. 51-66.
- HARTOG, D.N.D. MUIJEN, J.J.V. KOOPMAN, P.L. (1997). “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Volume 70, pp. 19-34.
- HASANOĞLU, M. (2004). “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Volume 52, pp. 43-60.
- HEİLBRUNN, J. (1994). “Can Leadership Be Studied?”, **The Wilson Quarterly**, Volume 18, Issue 2, pp. 65-73.

- HEILMAN, M. E. AND SARUWATARI, L. R. (1979). "When Beauty Is Beastly: The Effects Of Appearance And Sex On Evaluations Of Job Applicants For Managerial And Non Managerial Jobs", **Organizational Behavior And Human Performance**, Volume 23, ss. 360-372.
- HEMMELGARN, A.L. GLISSON, C. AND JAMES, L.R. (2006). "Organizational culture and climate: implications for services and interventions research", **Clinical Psychology: Science and Practice**, Volume 13, Issue 1, pp. 73-89.
- HOFSTEDE, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, Volume 35, Issue 2, pp. 144-164.
- IBUKUN, W. O. OYEWOLE, B. K., AND ABE, T. O. (2011). "Personality Characteristics And Principal Leadership Effectiveness in Ekiti State", Nigeria, **International Journal of Leadership Studies**, Volume 6, Issue 2, pp. 247-262.
- JARVENPAA, S. L. AND LEIDNER, D. E. (1999). "Communication And Trust In Global Virtual Teams", **Organization Science**, Volume 10, pp. 791-815 (Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations).
- KANGIS, P, AND KELLEY, L. L. (2000). "Project Leadership In Clinical Research Organizations", **International Journal Of Project Management**, Volume 18, pp. 393-401.
- KILINÇ, T. (1989). "Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı", **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1.
- LAMOND, D. (2003). "The Value Of Quinn's Competing Values Model In An Australian Context", **Journal of Managerial Psychology**, Volume 18, Issue 1, pp: 46-59
- LİKERT, R. (1981), "System 4: A Resource Improving Public Administration", **Public Administration Review**, Volume 41, Issue 6.

- LİLİENFELD, S.O. WALDMAN, I.D. LANDFIELD, K. WATTS, A.L. AND RUBENZER, S. (2012). "Faschingbauer TR. Fearless Dominance And The U.S. Presidency: Implications Of Psychopathic Personality Traits For Successful And Unsuccessful Political Leadership. **J. Pers Soc Psychol.** Volume 103, Issue 3, pp.489-505
- LITTLE, A. C. BURRISS, R. P., JONES, B. C., AND ROBERTS, S. C. (2007). "Facial Appearance Affects Voting Decisions", **Evolution and Human Behavior**, Volume 28, pp. 18-27.
- KARİP, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik", **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 16, Sayı 16, ss. 443-465.
- KUDİSCH, J. D., POTEET, M. L., DOBBINS, G. H., RUSH, M. C., AND RUSSELL, J. E. A. (1995). "Expertpower, Referentpower, And Charisma: Toward There Solution Of A Theoretical Debate", **Journal of Business and Psychology**, Volume 10, pp. 177-195.
- MACMILLAN, I. C. MCGRATH, R. G., AND NERKAR, A. A. (1996). "Three Facets Of Satisfaction And Their İnfluence On The Performance Of İnnovation Teams", **Journal of Business Venturing**, Volume 11, Issue 3, pp. 167-188.
- MALİK, S. H. AZİZ, S. AND HASSAN, H. (2014). "Leadership Behavior And Acceptance Of Leaders By Subordinates: Application Of Path Goal Theory İn Telecom Sector", **International Journal Of Trade, Economics And Finance**, Volume 5, Issue 2, pp. 170-175.
- MARKS, M. A., MATHİEU, J. E. AND ZACCARO, S. J. (2001). "A Temporally Based Framework And Taxonomy Of Team Processes", **Academy of Management Review**, Volume 26, Issue 3, pp. 356–376.
- MARQUES, J. (2010). "Spirituality Meaning İnterbeing Leadership And Empathy: Smile. **İnterbeing**, Volume 4, Issue 2, pp. 7- 17.
- MARTİNOVSKİ, B. TRAUM, D. AND MARSELLA, S. (2007). "Rejection Of Empathy İn Negotiation", **GroupDecision and Negotiation**, Volume 16, Issue 1, pp. 61-76.

- MCCORMICK, M.J. (2001). "Self-Efficacy And Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory To Leadership. **The Journal of LeadershipStudies**, Volume 8, Issue 1, pp. 22- 33.
- MCGREGOR, D. (1957). "The Human Side of Enterprise", **Management Review**, Volume 46, Issue 11, pp. 166-171.
- MCKEE, A. AND MASSİMİLİAN, D. (2006). "Resonant Leadership: A New Kind Of Leadership Forth Edigitalage", **Journal of Business Strategy**, Volume 14, Issue 20.
- MENCL, J. AND MAY, D. (2009). "The Effects Of Proximity And Empathy One Thical Decision-Making: An Exploratory Investigation", **Journal of Business Ethics**, Volume 85, Issue 2, pp. 201-226.
- MEYDAN, C. H. VE POLAT M. (2010). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 65, Sayı 4, ss. 123-140.
- MUMFORD M. D. STEPHEN J. ZACCARO, F. D. HARDİNG, T. OWEN, J. AND EDWIN, A. F. (2000). "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems", **Leadership Quarterly**, Volume11, Issue 1, pp. 11–35.
- NIKEZİC, S., PURİC, S., AND PURİC, J. (2012). "Transactional And Transformational Leadership: Development Through Changes", **International Journal for Quality Research**, Volume 6, Issue 3, pp. 285-296.
- O'BOYLE, I. AND CUMMİNS, P. (2013). "Examining Theories Of Individual Performance Management Training and Management Development Methods", **Organization Development Journal**, Volume 27, Issue 5, pp. 369-377.
- ODOM, S.F. BOYD, B.L. WILLİAMS, J. (2012). "Impact Of Personal Growth projectson Leadership İdentity Development", **Journal of Leadership Education**. Volume 11, Issue 1, pp.49-63.
- OUCHİ, W. G. WİLKİNS, A. L. (1985). "Organizational Culture", **Ann. Rev. Sociol**, Volume 11, pp. 457-483.

- ORLANDO, P. .MARTİNS, A. ISABEL, W. R. (2009). “Ethics And Leadership: The Cornerstones For Regional And Economic Success In Organisations Of The XXI Century”, **Regional and Sectoral Economic Studies**, Volume 9, İssue 2,
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M. SEVİM, L. (2005). “Reddım'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt12, Sayı 2.
- SAJJADİ, A. KARİMKHANİ, M. AND MEHRPOUR, M. (2014). “New Emerging Leadership Theories And Styles”, **Technical Journal of Engineering and Applied Sciences**, Volume 4, İssue 3, pp.180-188.
- SCHEİN, E.H. (1990). “OrganizationalCulture”, **American Psychologist**, Volume 45, İssue 2, pp. 109-119.
- SEVİNÇ., TETİK, S. VE ERCAN, C., (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 8, Sayı 1, ss. 219-242.
- SORENSEN, J.B. (2002). “The Strength Of Corporate Culture And The Reliability Of Firm Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Volume 47, İssue 1, pp. 70-91.
- STAW, B. M. AND ROSS, J. (1980). “Commitment İn An Experimenting Society: A Study Of The Attribution Of leadership From Adminis – Trative Scenarios”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 65, pp. 249-260.
- STRİNGHAM, E. P. (2017). “Hamilton's Legacy And The Great Man Theory of Financial History”, **The Independent Review**, Volume 21, İssue 4, pp. 523-533.
- SURAWSKİ, M. K. AND OSSOFF, E. P. (2006). “The Effects Of Physical And Vocal Attractiveness On İmpression Formation Of Politicians Current Psychology”, **A Journal for Diverse Perspectiveson Diverse Psychological**, Issue 25, pp. 15-27.

- TABAK, A., MUSTAFA P., TOLGA T., VE SERKAN C. (2012). “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 14, Sayı 4, ss. 89-106.
- TAĞRAF, H. VE ÇALMAN, İ. (2009). “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, s. 137.
- TAYLOR, S.S. (1999). “Making Sense Of Revolutionary Change: Differences In Member’s Stories”, **Journal of Organizational Change Management**, Volume 12, Issue 6, pp. 524-39.
- TOKMAK, C. VE E. YAVUZ. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 17-20.
- TRİCE, H.M. AND BEYER, J. (1984). “ Studying Organizational Cultures Throughrites And Ceremonials”, **Academy of Management Review**, Volume 9, Issue 4, pp. 653-669.
- VAN EDEN, R. CİLLİERS, F. VANDEVENTER, V. (2008). “Leadership Styles And Associated Personality Traits: Support For The Conceptualisation Of Transactional And Transformational Leadership”, **South African Journal of Psychology**, Volume 38, Issue 2, pp. 253-267.
- VOSS, R. GRUBER, T. AND REPPPEL, A. (2010). “Which Classroom Service Encounters Make Students Happy Or Unhappy? **International Journal of Educational**, Volume 24, Issue 7, pp. 615-636.
- YAHYAGİL, M. (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, **Yönetim Dergisi**, ss.10-14.
- YUKL, G. (1989). “Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. **Journal of Management**, Volume15, Issue 2, pp. 251-289.

- YUKL, G., MAHSUD, R., HASSAN, S., AND PRUSSIA, G. E. (2013). “An Improved Measure Of Ethical Leadership”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Volume 20, Issue 1, pp. 38-48.
- WANG, X. H. F., AND HOWELL, J. M. (2010). “Exploring The Dual-level Effects Of Transformational Leadership On Followers”, **Journal of Applied Psychology**, Volume 95, Issue 6, pp. 11-34.
- WIJKA, C. H. V. AND FÎNCHÎLESCU, G. (2008). “ Symbols Of Organisational Culture: Describing And Prescribing Gender Integration Of Navyships”, **Journal of Gender Studies**, Volume17, Issue 3, pp. 237–249.
- WOULFÎN, S. L. DONALDSON, M. L. AND GONZALES, R. (2016). “Districtleaders’ Framing Of Educat Or Evaluation Policy”, **Educational Administration Quarterly**, Volume 52, Issue 1, pp.110-143.

KİTAPLAR

- ABDUL RAHÎM, A. AND AMÎN, L.A. (2009). The Effect of the Leadership Style of the Gaza Regional Office (UNRWA) Directors on Creatinga Creative Environment for Workers.
- AKDEMİR, ALİ. (2008). **Vizyon Yönetimi**, Bursa Osmangazi, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- ANTONAKİS, J. (2011) .“**Predictors of Leadership: The Unusual and the Suspect Traits.**” **The SAGEH and Book of Leadership**. Sage Publications, Ltd.
- ARNOLD, J. COOPER, C.L. AND ROBERTSON, J.T. (1998). **Work Psychology**. Harlow: Financial Times
- BAKAN, İ. BÜYÜKBEŞE, T. BEDESTENCİ, Ç. (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik veAmpirik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel Yayınları,1. Baskı.
- BASS, B. M. AND AVOLİO, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, Ca: Sage.

- BÜYÜKUSLU, A. R. (1998). **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul, Der Yayınları.
- BUSCH, T. AND MURDOCK, A. (2014). **Value-Based Leadership in Public Professions**. London, Palgrave Macmillan.
- CAMERON, K. (2004). **Aprocess For Changing Organizational Culture**, Michael Driver (edt), The Hand book of Organizational Development, pp. 1-18.
- CAMERON, K. S. AND QUINN, R. E. (1999) **Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework**. Reading, MA, Addison-Wesley, 3. Edition.
- ÇELİK, V. (2012). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara, Pegem A Yayınları.
- CHERRY, K. (2010). **Leadership Theories Major Leadership Theories**, About com: Psychology.
- CRAIG, C. S, AND DOUGLAS, S. P. (2006). **International Marketing Research**, New York, NY: Wiley, 3. Edition.
- COHEN, J., COHEN, P., WEST, S. G., AND AIKEN, L. S. (2013). **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis For The Behavioural Sciences**, New York, Routledge, 3. Edition.
- DAFT, R. L. 2011. **The Leadership Experience**, Mason, OH: South-Western, 5. Edition.
- DOĞAN, B. 2012. **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Basım A.Ş, 1. Basım
- ERDEM, F.(1996) **İşletme Kültürü**, Ankara, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- ERDEM, İ. (2012). **Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım**, Nobel Akademik Yayıncılık, 3. Basım.
- ERDOĞAN, İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Beta Basımı Yayımı Dağıtım AŞ.
- EREN, E. (2010). **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul, Beta Basım Yayım.

- EREN, E. (2012). **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul, Beta Basım Yayım. 13.Basım
- ERKMEN, T. (2010). **Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**, İstanbul, Beta Basım A.Ş, 1. Basım.
- DUBRİN, A. J. (2009). **Political Behavior In Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ERKMEN, T. (2012). **Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi**, Bursa, Dora Yayın Dağıtım, s.74.
- ERKUTLU, H. V. (2014). **Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları**, Ankara, Efil, 1. Basım.
- FRENCH, J.R.P. AND RAVEN, B. (1959). **The Bases Of Social Power**, In D. Cartwright (Ed.), *Studies Of Social Power*, Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, pp. 150-167.
- FINDIKÇI, İ. (2009). **Hizmetkar Liderlik**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2. Basım.
- GABRIEL, Y. (2000). **Storytelling in Organizations**, Oxford, Oxford University Press.
- GIBSON, J. L, IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H., AND KONOPASKE, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, New York, Processes* 14th Edition.
- GODBOLE, P. BURKE, D. AND AYLOTT, J. (EDS.). (2017). **Why Hospitals Fail: Between Theory and Practice**, Springer, eBook.
- GOLEMAN, D. BOYATZIS, R. AND MCKEE, A. (2002). **Primal Leadership: Realizing The Power Of Emotional Intelligence**, Boston, Harvard Business School Press.
- GREENBERG, J. (2011). **Behavior In Organizations**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 11.Edition.
- GRİMES, R.L. (1990). **Ritualcriticism**. Columbia, University of South CarolinaPress.
- GÜNEY, S. (2012). **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 1.Basım.
- GÜNEY, S. (2015). **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2. Basım.

- GÜNEY, S. (2012). **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayınevi, 3. Basım.
- GÜNEY, S. (2017). **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayınevi, 4. Basım.
- HARRİS, N. (2001) **Effective Professional Fundraising Leadership**, Queensland University Of Technology, Brisbane.
- HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G.J. MİNKOV, M. (2010). **Cultures And Organizations: Software Of The Mind**, Boston, The McGraw Hill Companies, 3. Edition.
- HOGAN, R. AND SHERMAN, R. A. (2020). **Personality Theory And The Nature Of Human Nature**. Personality and Individual Differences, p. 152.
- HOMER, M. (1997). **Time Performance Management, Leadership Theory: Past Present and Future**. Denton, TX: MCB.
- HOUGAARD, R. AND CARTER, J. (2018). **The Mind Of The Leader How To Lead Yourself, Your People And Your Organization For Extraordinary Results**. Harvard Business Review Press.
- HOUSE, R. J. AND SHAMİR, B. (1993). **Toward The İntegration Of Transformational, Charismatic and Visionary Theories**, M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction, San Diego, Ca: Academic Press, pp. 81–107.
- JAQUES, E. AND CLEMENT, S. D. (1994). **Executive Leadership: A Practical Guide To Managing Complexity**, Wiley-Blackwell.
- JENNİNGS, E. E. (1960). **An Anatomy Of Leadership: Princes, Heroes, And Supermen**, Harper and Brothers, 1. Edition.
- KANAN, H. M. (2003). **Assessing The Roles And The Training Need Soft The Educational Superintendents İn Newly Emerged Countries**, Palestine Asa Case Study.
- KARAKÜÇÜK, S. (1997). **Rekraasyon, Boş Zamanları Değerlendirme**. Ankara, 2. Baskı.
- KAYE, B. AND JORDAN-EVANS, S. (2009). Find Their Calling: The Importance of Values.

- KOSTERA, M. KOWNACKI, S. SZUMSKI, A. (2002), "Zachowania organizacyjne: Motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna", in: Kozminski, A.K. (Ed.), Zarządzanie: Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, pp. 311–368
- KOUZES, J.M AND POSNER, B.Z. (2002) **The Leadership Challenge**, San Francisco, Jossey – Bass, 3. Edition
- KREITNER, R. AND KINICKI, A. (2006). **Organizational Behaviour: Keyconcepts, Skills And Best Practices**, Boston, McGraw-Hill, 2nd Edition.
- KUTANIS, R. Ö. (2010). **Örgüt Kültürü Ders Notları**. Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 1. Basım.
- LOCKE, J. (2014). **Second Treatise Of Government: An Essay Concerning The True Original, Extent And End Of Civil Government**, E Book.
- LOCKE, E. (1983). **The Nature And Causes Of Job Satisfaction**, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook Of Industrial And Organisational Psychology, Chicago, IL: Rand McNally Publishing Company.
- LUTHANS, F. (2011). **Organizational Behavior**, New York, NY: McGraw-HillIrwin, 11. Edition.
- LUTHANS, F. (1992). **Organizational Behavior**, Singapore, McGraw-HillInc, 6. Edition
- MCSHANE, S. L, AND VON GLINOW, M. A. (2011). **Organizational Behavior**, New York, NY: McGraw-HillIrwin, 5. Edition.
- MILLS Q. (2005), **The Importance of Leadership: How to Lead, How to Live**, MindEdge Press.
- MULLINS, L. J. (2010). **Management and Organisational Behaviour**. Harlow, Pearson Education Limited, 9. Edition.
- NELSON, D. L. AND QUICK, J. C. (2012). **Understanding Organizational Behavior** Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, 4. Edition.

- NOGALSKI, B., APANOWICZ, J., RUTKA, R., CZERMINSKI, A., CZERSKA, M. (2002), **Zarządzanie Organizacjami**, TNOiKDom Organizatora, Torun.
- NORTHHOUSE, P. G. (2007). **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York, NY, England.
- NORTHHOUSE, P. G. (2013), **Leadership: Theory And Practice**, London, Sage Publication, 6. Edition.
- NORTHHOUSE, P. G. (2018). **Leadership: Theory And Practice**, London, Sage Publication, 8. Edition.
- ÖZALP, İ, (2004) Uluslararası İşletmecilik, **Anadolu Üniversitesi, Nisan Kitabevi**
- PAŞAOĞLU, D., TOKSÖZ, N., ŞAKAR, N., ÖZLER, D. N., ÖZALP, İ.,(2013). **“Yönetim ve Organizasyon”**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1. Basım.
- PERRY, WILLIAM G., JR. (1970), **Forms of Intellectual and Ethical Development in the College Years: A Scheme**, San Francisco, Jossey-Bass.
- POCZTOWSKI, A. (2003), **Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: Strategie – procesy – metody**, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- PRISKIL, N. (2020). “Leadership: Definition, Need, Principles, Elements And Qualities”, Business Management Ideas.
- RICHARD, L. AND ROBERT, C. (2009). **Leadership Enhancing The Lessons Of Experience**, Boston, 6.Edition
- ROBBINS, S. P. DECENZO, D. A. AND COULTER, M. (2001). **Fundamentals of management**, New Jersey, Upper Saddle River, 9. Edition.
- ROBBINS, S. AND JUDGE, T. (2001). **Organizational Behavior**, Boston, MA: Pearson Education, Inc, 7. Edition.
- ROBBINS, S. AND JUDGE, T. (2017). **Organizational Behavior**, Boston, MA: Pearson Education, Inc, 7. Edition

- SAAL, F. E. AND KNIGHT, P. A. (1988). **Industrial Organizational Psychology, Science and Practice**, Pacific Grove, CA: Brooks, Cole Publishing Co.
- SABUNCUOĞLU, Z. VE MELEK, T.(2001). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi kitabevi, 3. Baskı.
- SABUNCUOĞLU, Z. VE TÜZ, M.V. (2013), **Örgütsel Davranış**, Ankara Alfa Aktüel Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 6. Baskı.
- SCHEİN, E. H. (2010). **Organizational Culture And Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 4. Edition.
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. AND OSBORN, R.N. (2004), **Core Concepts of Organizational Behavior**, Wiley and Sons, Hoboken, NJ, 12. Edition.
- SHACKLETON, V. J. (1995). **Business leadership**, London, Thomson Learning.
- SHOCKLEY-ZALABACK, P.S. (2006), **Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values**, Boston, Pearson Education.
- SOSNİN, P. MAKLAEV, V. SOSNİNA, E. (2017). **Interactive Systems: Problems Of Human-Computer Interaction**.
- SÖKMEN, A. (2010). **Yönetim Ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- SPEARS, L.C, (1998) **Insightson leadership: Service, stewardship, spirit and servant leadership**, New York: Wiley and Sons.
- STOGDİLL, R. M. (1974). **Handbook Of Leadership: Asurvey Of Theory And Research**, FreePress
- ŞİMŞEK, H. (2005). **Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış**, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Semineri.
- ŞİŞMAN, M. (2002). **Öğretim Liderligi**. Ankara, Pegem A Yayınları.
- TAŞKIRAN, E. (2011). **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- TORUN, G. S. (2012). **Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**, Ankara, 1. Basım.

- TÜRK S. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- UYAR, T. (2013). **Örgüt Kültürü Oluşumu ve Yaklaşımı**, İstanbul, Entropol Arge Ltd Şirketi, E-yayın.
- VAGU, P. AND STEGAROIU, I. (2006). **Leadership from Theory to Practice**, Targovishte: Bibliotheca Publishing House.
- VODACEK, L. VODACKOVA, O. (1999). **Management: Teorieapraxe v Informacní Polecnosti**, Praha, Management Press, 3. Edition.
- VURAL B. VE COŞKUN G. (2007). **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- YILMAZ, H. (2008). **Stratejik Liderlik**. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık, 1. Basım.
- YUKL, G. (2013). **Leadership In Organizations**, New Jersey, Pearson
- YULK, G. (2002). **Leadership In Organizations**. New Jersey, Prentice Hall.
- WİGGAM, A. E. (1931). "The Biology Of Leadership", **Business leadership**, pp. 13-32.
- WOODS, F. A. (1913). **The Influence Of Monarchs: Steps In A New Science of History**, New York, Macmillan, 1. Edition.
- XENOPHON (2009). **Cyropaedia**, The Project Gutenberg EBook of Cyropaedia.

KONGRELER

- BİÇER, T. (2002). Vizyoner Liderlik Antrenörlük ve Yeni Paradigmalar, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Antalya, Türkiye
- MUSEK LESNÍK, K. (2006). Pomen organizacijskih vrednot zapodjetje. Retrieved from: http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote/pomen_organizacijskih_vrednot_zapodjetje.html.
- NATIONAL LEADERSHIP INDEX 2005, "Anational study of confidence in leadership" Center for public leadership, John F Kennedy School of Government, Harvard University.
- WU, J. L. AND ANİTA M. M. (2005). "A Study On The Relationship Between Organizational Commitment And Task Performance İn Chinese

Construction Firms”, In: Boyd, D (Ed) Procs 22nd Annual ARCOM Conference, Birmingham, UK, Association of Researchers.



EKLER

Ek 1 Anket

Ek 2 Etik Kurul Kararı



Ek 1 Anket

22.09.2021 14:20

Örgütsel Kültür Ve Etkileşimci Liderliği Ölçmeye Yönelik Anket Soruları

Örgütsel Kültür Ve Etkileşimci Liderliği Ölçmeye Yönelik Anket Soruları

Değerli katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Bu anket çalışmasında "Eğitim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Çalışanlarının Algıladıkları Örgüt Kültürünü Ve Etkileşimci Liderliği Ölçmeye Yönelik Araştırma" yapılacaktır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek için değerlendirilecek olup, vereceğiniz bilgiler gizli tutulacaktır ve hiçbir şekilde bu amaç dışında kullanılmayacaktır.

Araştırmaya sağladığınız katkıdan dolayı önceden teşekkür ederim.

Sabina Sahib

*** Gerekli**

1. Cinsiyetiniz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Erkek

☐ Kadın

2. Yaşınız? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ 20 ve altı

☐ 21-35

☐ 36-45

☐ 46 ve üstü

3. Medeni Durumunuz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Evli

☐ Bekar

https://docs.google.com/forms/d/14Zzi9XiEAG0XWjQjsF62afYKfbY7pBBHzkbNwg_js/edit

1/13

4. Eğitim Durumunuz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Lise
☐ Ön Lisans
☐ Lisans
☐ Lisans Üstü

5. Şuan çalışmakta olduğunuz iş yeriniz hariç kaç farklı işletmede çalıştınız? *

6. Toplam Hizmet Yılı Süreniz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-4 yıl
☐ 5-8 yıl
☐ 9-12 yıl
☐ 13 yıl ve üzeri

7. Toplumdaki bireylerin refah düzeyini düşündüğünüzde, siz kendinizi bu refah düzeyinin neresinde görüyorsunuz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Alt
☐ Orta
☐ Üst

Örgüt Kültürü

8. Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Karşılaşılan sorunları çözümlemede personel hazırdır ve gönüllüdür. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

9. Çalıştığım kurum dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya heveslidir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

10. Kurumumuzu bir arada tutan öncelikli faktörler yenilikçi olması ve gelişmeye önem verilmesidir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

11. Kurumumuzda girişimci, yenilikçi olanlar ve risk alanlar en başarılı personel olarak kabul edilir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

12. Kurumumuzda üretime önem veren, teknik işlerle ilgili olan ve iş başarımı yüksek olan personel en iyi olarak kabul edilir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

13. Kurumumuzda başarıya ulaşma ve işlerin yürütülmesinde rekabete önem verilir. Ölçülebilen amaçları gerçekleştirme önemlidir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

14. Kurumumuzun temel ilgi alanı işin bitirilmesidir. İnsanlarla ilgilenmek değildir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

15. Kurumumuzda birlikteliği sağlayan, resmi kural ve politikalar belirlenmiştir. Hiyerarşi, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

16. Kurumumuzun formalleşme derecesi yüksektir. Çalışanların yöntem ve kurallara uyması birliktelik sağlamada önemlidir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

17. Kurumumuzda koordinasyonu sağlayan, organize eden ve kuralları uygulayan yöneticiler en başarılı yöneticiler olarak kabul edilir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

18. Kurumumuzda, sürekliliğe ve istikrarlı olmaya önem verilir. İşlerin etkin bir biçimde yürütülmesi ve düzenin sağlanması önemlidir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

19. Çalıştığım kurumda bağlılık yüksektir. Sadakat ve geleneklere uyma kişiler arası bağlılık için önemlidir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

20. Kurumumuzda personele ilgi yüksektir. Geniş bir aile ortamı özelliği gösterir ve personel kendisiyle ilgili pek çok şeyi paylaşır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

21. Kurumumuzda personele önem verilir. Kurum içi yüksek bağlılık ve ahlaki değerlere önem verilir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

22. Kurumumuzda genellikle, korumacı veya anne-baba gibi olan yöneticiler en iyi yönetici olarak kabul edilir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Kısmen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle Katılıyorum

Etkileşimci Liderlik

Bu bölümde, etkileşimci liderlik konusunu belirlemeye yönelik 16 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız işyerindeki görevinizi, yöneticilerinizle olan ilişkilerinizi göz önünde bulundurarak en uygun seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz.

BAĞLI OLDUĞUM YÖNETİCİM;**KOŞULLU ÖDÜL**

23. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Hiç Bir Zaman

☐ Nadiren

☐ Bazen

☐ Sık Sık

☐ Her Zaman

24. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Hiç Bir Zaman

☐ Nadiren

☐ Bazen

☐ Sık Sık

☐ Her Zaman

25. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

26. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

**BAĞLI OLDUĞUM YÖNETİCİM;
İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF)**

27. Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

28. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

29. "Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

30. Problemler ağırlaştığında müdahale eder. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

BAĞLI OLDUĞUM YÖNETİCİM;
İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF)

31. Dikkatini, düzensizlikler, hatalar istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

32. Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

33. Bütün hataların kaydını tutar, izler. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

34. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

**BAĞLI OLDUĞUM YÖNETİCİM;
TAM SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK**

35. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

36. Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

37. Karar vermekten kaçınır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

38. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Hiç Bir Zaman
☐ Nadiren
☐ Bazen
☐ Sık Sık
☐ Her Zaman

Bu içerik Google tarafından oluşturulmamış veya onaylanmamıştır.

Google Formlar



Ek 2 Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.06.2021-13303



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

Sayı : E-88083623-020-13303
Konu : Etik Onayı Hk.

01.06.2021

Sayın Sabina FATULLAYEVA

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 26.05.2021 tarihli ve 2021/06 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSC3M1LP53 Pin Kodu : 58542

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002





ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Sabina Fatullayeva

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans: : İstanbul Aydın Üniversitesi
: İşletme Yönetimi 2019-2021

Lisans: : Bakü Devlet Pedagoji Üniversitesi
2010-2014

Lisans: : Bakü Devlet Pedagoji Koleji
1998-2002

Lise: : 191 numaralı Lise
1989-1998

Mesleki Deneyim: : Haydar Aliyev adına Çağdaş Eğitim Kompleksi
2001-2017

