

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
İLİŞKİSİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR HAZIR GİYİM
FİRMASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Serdar DURAK

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
İLİŞKİSİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR HAZIR GİYİM
FİRMASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Serdar DURAK

Öğrenci No:

165545213

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Şimal ÇELİKKOL

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Dönüşümcü Liderlik İle Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24/05/2019

Serdar DURAK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

11.06.2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165545213 numaralı *Serdar DURAK*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Dönüşümcü Liderlik İle Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (50.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Şimal ÇELİKKOL
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Gül Nihan Güven YEŞİLDAĞ
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Reyhan BAŞARAN
(Kent Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Serdar DURAK
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Şimal ÇELİKKOL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik

ÖZ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR HAZIR GİYİM FİRMASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasında, bir hazır giyim firması çalışanlarının dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve örgütsel kültürün, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik özelliklerinin, örgüt kültürüne olan etkisini ve örgütsel kültürün, örgütsel sessizlik üzerine etkisini tespit etmektir. Araştırmamız, dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerini test etmektedir. Örgütlere, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için elde edilen sonuçlar üzerinden somut önerilerde bulunmaktadır.

Literatür taraması yapıldıktan sonra 142 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilen anket uygulamasının ana kütleliğini araştırmaya konu edilen İstanbul'daki bir hazır giyim firması çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada demografik veriler frekans analizi ile açıklanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi kullanılarak değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri incelenmiştir. Regresyon ve Korelasyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü, şiddeti ve etkisi incelenmiştir. Son olarak t-testleri ile araştırmanın hipotezleri sınanmıştır. Hazır giyim firması çalışanlarının ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik davranışlarının (İdealleştirilmiş Etki, İlham Kaynağı Olma, Entelektüel Uyarım, Bireysel Destek), örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu; firmanın sahip olduğu örgütsel kültürün, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Name and Surname : Serdar DURAK
Consultant : Dr. Lecturer Şimal ÇELİKKOL
Type and Date : Master's Thesis, 2019
Field : Business Management
Key Words : Transformational Leadership, Organizational Culture,
Organizational Silence

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE, THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL SILENCE: RESEARCH ON EMPLOYEES AT A READY WEAR COMPANY

Within this thesis study, the relationship among transformational leadership behaviours of the employees of a ready wear company and the organizational culture, and the influence of organizational culture on organizational silence has been analysed. The objective of this study is to establish the influence of transformational leadership features on organizational culture and the influence of organizational culture on organizational silence. Our research examines the relationships among transformational leadership, organization culture and organizational silence. In order to provide sustainable competition network, concrete proposals are present via the results obtained.

After the literature research, a questionnaire has been carried out on 142 persons. The main mass subject to the research within the face-to-face questionnaire, are the employees of a ready wear company located in Istanbul. Within the research, the demographic data have been explained by a frequency analysis. By using the illustrative factor analysis and reliability analysis, the availability and reliability analyses of the variables have been examined. By carrying out Regression and Correlation analyses, the direction, severity and the influence among the variables have been examined. Finally, the hypothesis of the research has been tested by t-tests. It has been precipitated that the transformational leadership behaviours (Idealized Influence, Providing Inspiration, Intellectual Stimulation, Personal Support) revealed by the ready wear company's employees has a positive influence, and that the organizational culture acquired by the company has a positive influence on organizational silence.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI	4
1.1.Liderlik Kavramı	4
1.1.1.Liderliği Etkileyen Faktörler	5
1.1.2.Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar	6
1.2.Modern Liderlik Yaklaşımları	7
1.2.1.Stratejik Liderlik	7
1.2.2.Vizyoner Liderlik	8
1.2.3.Karizmatik Liderlik	9
1.2.4.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	10
1.3.Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	11
1.3.1.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Kavramı	11
1.3.2.Dönüşümcü Liderlik Modelleri	14
1.3.2.1.Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi	14
1.3.2.2.Bennis ve Nannus	14
1.3.2.3.Tichy ve Devanna	15
1.3.2.4.Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi	17
1.3.3.Dönüşümcü Liderlik Faktörleri	18
1.3.3.1.İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	18
1.3.3.2.İlham	19

1.3.3.3.Entelektüel Etki (Zihinsel Teşvik).....	20
1.3.3.4.Bireysel İlgi	21
1.3.4.Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgüt Kültürü	23
2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı	23
2.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri.....	24
2.1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları	25
2.1.3.1. Değerler ve Normlar	25
2.1.3.2. Varsayımlar.....	26
2.1.3.3. Liderler ve Kahramanlar	26
2.1.3.4. Törenler ve Semboller	26
2.1.3.5. Hikayeler ve Efsaneler.....	27
2.1.4. Örgüt Kültürü Modelleri	27
2.1.4.1. Harrison ve Handy Modeli	27
2.1.4.2. Parsons “AGIL” Modeli	29
2.1.4.3. Ouchi “Z” Modeli	30
2.1.4.5. Deal ve Kennedy Modeli	31
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	33
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	33
2.2.2.1. Fayda-Maliyet Analizi	33
2.2. Örgütsel Sessizlik	33
2.2.2.2. Bekleyiş Teorisi	33
2.2.2.3. Sessizlik Sarmalı.....	34
2.2.2.4. Kendini Uyarılama.....	35
2.2.3. Sessiz Kalma Biçimleri	35
2.2.3.1. Çalışan İtaati	36
2.2.3.2. Sağır Kulak Sendromu.....	36
2.2.3.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	37
2.2.3.4. Çekilme Ve Başka Davranışlara Yönelme	37

2.2.4. Sessiz Kalma Nedenleri	38
2.2.4.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi	39
2.2.4.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi	39
2.2.4.3. Dışlanma Korkusu	40
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEORİK MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Hipotezlerinin Geliştirilmesi.....	43
3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin İdeal Boyutu İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki..	43
3.1.2. Dönüşümcü Liderliğin İlham Kaynağı Olma Boyutu İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	44
3.1.3. Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Uyarım Boyutu İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	46
3.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Destek Boyutu İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	47
3.1.5. Örgütsel Kültür ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	48
3.2. Araştırmanın Modeli	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	50
4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama.....	51
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	52
4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	52
4.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeği	54
4.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	55
4.4. Örnekleme Süreci	55
4.5. Veri Toplama Yöntemi.....	55
4.6. Araştırmanın Ön Çalışmaları.....	56
4.7. Veri Analizi ve Bulgular	56

4.7.1. Demografik Özellikler	56
4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	57
4.7.3. Güvenilirlik Analizi	62
4.7.4. Regresyon-Korelasyon Analizi	63
SONUÇ	67
KAYNAKÇA	72
EKLER	86
Ek-1: Anket Formu.....	86



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	6
Tablo 2: Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri.....	29
Tablo 3: Parsons'un "AGIL" Modeli	30
Tablo 4: Ouchi'nin Z Teorisi Modeli	30
Tablo 5: Deal ve Kennedy Modeli Özellikleri	32
Tablo 6: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	38
Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	53
Tablo 8: Örgüt Kültürü Ölçeği	54
Tablo 9: Örgütsel Sessizlik Ölçeği	55
Tablo 10: Demografik Özellikler	56
Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Değişkenlerinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 12: Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 13: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	62
Tablo 14: Güvenilirlik Analizi Sonuç Tablosu	63
Tablo 15: Korelasyon Analizi Sonuç Tablosu	64
Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Değişkenleri için Regresyon Analiz Sonuç Tablosu.....	65
Tablo 17: Teorik Modelin Hipotez Testleri İçin Sonuç Tablosu	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:**Tichy ve Devanna dönüşümcü Liderlik Üç Perdelik Tiyatro Oyunu Benzetmesi 16
Şekil 2: Araştırmanın Modeli 49



KISALTMALAR

DL : Dönüşümcü Liderlik

İE : İdealleştirilmiş Etki

İK : İlham Kaynağı Olma

EU : Entelektüel Uyarım

BD : Bireysel Destek

ÖK : Örgüt Kültürü

ÖS : Örgütsel Sessizlik

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

VD : Ve Diğerleri

GİRİŞ

Heraklitos'un "Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir" söylemi ile başlayan değişim ve dönüşüm hareketleri, iletişim ve ulaşım araçlarının gelişmesi ile birlikte hız kazanmaktadır. Değişime ayak uydurmak isteyen örgütlerde en büyük görevler liderlere düşmektedir. Dönüşümü başarmada ise klasik liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığı görülmektedir. Örgütlerin, değişim ve dönüşümü temel ilke olarak merkezine alan dönüşümcü liderlere olan ihtiyacı gittikçe artmaktadır. Dönüşümcü liderler; geleceğe yönelik ortaya koydukları vizyonları, etkili iletişim becerileri, güvenilir ve saygı duyulan yapıları ile örgütlerin sosyal mimarları olmaktadır. Ani gelişen kriz ortamlarında, alternatif çözüm yollarının üretilmesinde "dönüşümcü liderlik" başat rol oynamaktadır.

Liderliğin, örgüt kültürü üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak üzere yapılan araştırmalarda; dönüşümcü liderlik (Bass 1985, Avolio ve Bass 1994, Bass ve Avelio 2002), koruyucu liderlik (Trice ve Beyer 1993), vizyoner ve karizmatik liderlik (Schein 1985, Davis 1984, Trice ve Beyer 1993) davranışlarının, örgüt kültürü üzerinde önemli derecede etkisi olduğu karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin, işletmelerin gelecekte arzu edilen yerde olması için vizyon oluşturmaları ve işletmeyi bu vizyona ulaştırmak amacıyla alternatif yöntemler ve yol haritaları hazırlamaları gerekmektedir. Ayrıca, vizyona ulaşılacak yolda; örgüt çalışanlarını ikna etmeleri, onları ortak amaca yönlendirmeleri, ufku ötesini gören ileri görüşlülükleri ile peşinden sürüklemeleri, söylem, tutum ve davranışları ile onlara rol model olmaları ve örgüt kültürünün gelişimine büyük katkılar sağlamalarının da son derece önemli olduğu görülmektedir. Sürdürülebilir rekabette başarılı olmak isteyen örgütlerin, geleneksel yönetim ve örgüt yapılarını, dönüşümcü lider-çalışan iş birliği temelinde, çağa ayak uyduracak şekilde dönüştürmeleri önem arz etmektedir.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda, örgüt kültürünün yapısından kaynaklanan nedenlerle örgütsel sessizlik gibi sorunların ortaya çıktığı vurgulamaktadır. Örgüt üyeleri, yaşanan sorunlar ve örgütün karar verme süreci ile ilgili fikirlerini ve görüşlerini, yöneticilere güvenmeme, konuşmanın riskli görünmesi, dışlanma korkusu gibi nedenlerle söylememe davranışları gösterebilmektedirler.

Dönüşümcü liderleriyle bütünleşmiş, güçlü örgüt kültürünün oluştuğu işletmelerde çalışanlar, verimliliklerini arttırmakta, sorunların çözümüne ve karar verme süreçlerine, farklı bakış açılarıyla katılmaktadırlar. Örgütü ailesi olarak gören, kendisini örgütün değerli bir parçası olarak hisseden çalışanlar, örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bir tutmaktadırlar. Bunun aksine, yöneticilere güven duyulmaması, terfilerde ve özlük haklarının kullanımındaki adaletsizlik, işten çıkarılma korkusu gibi olumsuz davranış ve uygulamaların egemen olduğu örgütlerde ise çalışanlar, sorunlara ve olaylara karşı pasif kalmakta ve örgütsel bir sessizliğe bürünmektedirler. Böylelikle çalışanlar çözümün değil sorunun merkezine itilmektedirler. Çalışan performansının düşmesi ile birlikte örgütün hedeflerine ulaşması için geçen zaman artmaktadır.

Bugün birçok sektörde liderlik konusunun, işletmelerin verimlilikleri ve başarıları üzerinde ne denli önemli olduğu görülmektedir. Farklı sektörlerde birbirinden farklı dinamikler rol oynasa da etkin dönüşümcü liderlere sahip olan işletmeler, uzun vadeli pazar hakimiyetini elde tutmaktadırlar. Bu bağlamda araştırmanın yapıldığı tekstil ve hazır giyim işletmelerinde ülkeler arası küresel rekabet karşılaştırmaları yapan raporlarda da görülmektedir ki; yalnızca, işçilik, maliyet, hammadde ve makine kapasiteleri gibi somut kavramların karşılaştırmaları yapılmamakta aynı zamanda; yönetim becerisi, iş bilgisi gibi soyut kavramlar da dikkate alınmaktadır. Özellikle bu soyut kavramlar içerisinde yer alan yönetim becerisinin ancak güçlü ve dönüşümcü liderler ile arttırabileceği söylenebilmektedir. Günümüzde ihracat hacmi geçtiğimiz yıllara oranla düşen ve küresel pazarda maliyet baskısı altında olan Türk tekstil işletmelerinin, söz konusu soyut kavramların avantajlarından faydalanmalarının kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm teorik, üçüncü bölüm araştırmanın tezlerinin ve modelinin ortaya konulması ve dördüncü bölüm araştırma kısmı olarak oluşturulmuştur. Birinci bölümde liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları, modern liderlik yaklaşımları ve dönüşümcü liderliğin özelliklerinden bahsedilmektedir. İkinci bölümde; örgüt kültürü kavramı, unsurları, modelleri ile örgütsel sessizlik kavramı, teorileri, biçimleri ve nedenleri açıklanmaktadır. Üçüncü bölüm, araştırma modeli ve hipotezlerin geliştirildiği bölümdür. Araştırmada

kullanılan model ve modele bağlı olarak geliştirilen hipotezler, yapılan literatür taraması sonucu belirlenmiştir. Dördüncü bölümde; bir hazır giyim firması çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Konunun önemi ve amacı, hipotezlerin test edilmesi, sırasıyla dönüşümcü liderlik alt boyutları ve örgüt kültürü ilişkisi, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır.

Bu çalışmanın amacı; değişimi yakalamak isteyen örgütlere, dönüşümcü liderlik ve onun etkileşimde bulunduğu örgüt kültürünün yapısıyla ve çalışanların örgütsel sessizlik sorununa çözüm bulmalarıyla ilgili önerilerde bulunmaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Bu bölümde; liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları ile ilgili literatürde geçen tanım ve özelliklere yer verilmektedir.

1. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Dönüşümcü liderlik kavramı, öncelikle Bass'ın (1985) geliştirdiği “Çok Yönlü Liderlik Anketi” ile çeşitli örgütlerde ölçülmeye çalışılmaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramı üzerine; Bass (1985), Tichy ve Devanna (1983) Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989), Sashkin (1990), Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997) gibi birçok bilim insanı araştırma yaptığı görülmektedir. Tanımları birbirine yakın olan dönüşümcü liderlik kavramı ile ilgili çeşitli liderlik teorilerinde farklı bakış açıları bulunmaktadır (Eraslan 2004, 11).

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik; toplumsal hayatın var olduğu tarihsel süreç içerisinde anlam kazanımı çok eskilere dayanan kavram olarak göze çarpmaktadır. Günümüzde bu kavramla ilgili çok çeşitli tanımlamalarla karşılaşmaktadır. Bu alanda çalışmalar yapan V.J. Bentz (1949), 130 farklı liderlik tanımı ortaya çıkarmaktadır (Bakan vd. 2004, 14). Günümüze kadar yapılmış olan çalışmalara göre, ana hatlarıyla liderlik; belli amaçlara yönelik olarak toplumun bir kesiminde veya tamamında kitlesel hareket oluşturma kabiliyeti, ortak hedeflere ulaşmak isteyen lider ve grup arasındaki fikir alışverişi, önceden planlanmış hedeflere erişmek için bireylerde dinamikler yaratan ve onları işbirliğine sevk eden bilgi birikimi ve beceriler, beklenmedik sorunları çözerek kriz ortamından çıkabilme yeteneği, toplumda etki yaratan güç ve değerleri kullanarak kişileri harekete geçirme yeteneği, vizyon sahibi olma, grup içerisinde otorite, itaat, etkileşim oluşturma ve bağımsız karar verebilme becerileri gibi çok çeşitli tanımlarla ifade edilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 74). Türkiye’de dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırmalar giderek artmaktadır. En kapsamlı tanımı Şimşek (2002) yapmaktadır (Eraslan 2004, 12);

“Dönüştürücü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamları ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.”

Liderlik kavramının içeriğinin zamanla değiştiği görülmektedir. Yirminci yüzyılın başında liderlik, insanların doğuştan sahip olduğu kişilik özellikleri olarak algılanmaktaydı. Günümüzde de insanların çoğu bu görüşe katılmaktadır. Birçok insanın kafasındaki liderlik profilinin; enerji dolu, güçlü hitabet kabiliyetine ve sosyal ilişkilere sahip, toplum üzerinde etki bırakan, karizmatik özellikte olduğu görülmektedir. Ancak günümüzde liderlik kavramının sadece kişilik özelliklerinden kaynaklanmadığı değerlendirilmektedir. Genelde ortalarda görünmese de devasa şirketleri başarıdan başarıya koşturan utangaç insanların varlığı bunun en büyük kanıtı olarak gösterilebilmektedir (<https://www.temelaksoy.com/liderlerin-ortak-ozellikleri-nelerdir/> 08.04.2019).

1.1.1. Liderliği Etkileyen Faktörler

Liderlik teorilerini, insanların fiziki ve kişilik özellikleri çerçevesinde yorumlayan görüşlere artık pek ilgi duyulmamaktadır. Günümüzde liderlik, doğuştan, genetik olarak getirilen bir yeti değil sonradan eğitim ile edinilebilecek bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (<https://www.temelaksoy.com/liderlerin-ortak-ozellikleri-nelerdir/> 08.04.2019). Kurum içinde de liderlerin bu etki ve yetkilerinin boyutlarını belirleyen etmenler, aynı zamanda bize örgüt yapısı hakkında da bilgiler vermektedir. Bu etmenler (Öztürk 2005, 17):

- Yöneticinin kişisel özellikleri ve gücü
- Çalışanların; özellikleri, beklentileri, tutumları, deneyim ve bilgisi
- Örgüt içi ilişkiler
- Örgütün; sosyal yapısı, tipi ve doğası, yönetim sistemi
- Örgütün hedefleri ve kullanılan sistem ve teknolojiler
- Dış çevrenin etkisi

- Ulusal kültürün etkisi

1.1.2. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar

Bennis ve Nanus (1985); yöneticileri işleri doğru yapan, liderleri ise doğru işi yapan kişiler olarak tanımlamaktadır. Çoğu lider iyi seviyede yöneticilik vasıflarına sahip iken iyi seviyedeki yöneticilerin iyi bir lider anlamına geleceğini söylemek doğru olmamaktadır. Kotter'e (1988) göre; yöneticiler, mevcut durumdaki olağan karmaşayı çözmeye, eksikleri düzeltmeye ve kısır döngüdeki sorunları çözmeye çalışırken; liderler, izleyenlerini yeni bir akımın peşinden sürükleyerek ilham vermeye çalışmaktadırlar (Güney 2012, 39).

Lider ile yönetici kavramlarının birbirine alternatif olarak kullanıldığı görülse de bu iki kavramın zaman, mekân ve olgulara göre farklı anlamları olduğu anlaşılmaktadır. Bennis ve Goldsmith'e (1997) göre; iki kavram arasındaki farklılıklar çizelgede gösterilmektedir (Asal ve Köksal 2018, 14):

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Mevcut olanla yetinmez, yenilik yapar	Mevcut olanı idare eder
Orijinaldir	Kopyadır
Geliştirir	Sürdürür
Gerçeği araştırır	Gerçeği kabul eder
İnsana odaklıdır	Sisteme odaklıdır
Güven için ilham verir	Kontrole bağlıdır
Geniş bir perspektiften bakar	Kısıtlı perspektifi vardır
Ne ve neden diye sorar	Nasıl ve ne zaman diye sorar
Geleceği düşünür ve geleceğe odaklanır	Bugünü düşünür ve bugüne odaklıdır
Kaynaktır	Taklittir
Var olan düzene meydan okur	Var olan düzeni kabullenir
Kişilere sahip çıkar	Klasik iyi bir askerdir

Kaynak: Bennis, W., & Goldsmith, J. (1997). Learning to Lead, A workbook on becoming a leader, updated edition.

Daft'a (2010) göre; örgüt yapısının devamı için yöneticilik, değişim için ise lider gerekmektedir. Yönetme gücünü, örgütün geleneksel yapısından, istikrarından ve düzeninden almaktadır. Yönetici, kurumsal kısır döngüdeki sorunların çözümünde etkili iken; liderler, ilerici çözümlerle ve vizyonu ile sağladığı gücü, izleyenlerinin moral, motivasyon ve verimliliklerini üst seviyeye çıkarmak için çalışmaktadır (Uzun 2005, 9).

1.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderleri tutarsız olarak lanse eden, özellikler teorisi, davranışsal ve durumsallık teorileri birçok eleştiri almış ve son dönemlerde yerlerini modern liderlik yaklaşımlarına bırakmışlardır. Günümüz şartlarında, örgütlerde yaşanan krizlere geleneksel liderlik yaklaşımları yetersiz kalmakta ve modern liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, her örgüt için vazgeçilmez olmaktadır. Hızlı değişim çağı ile birlikte modern liderlik yaklaşımlarından “dönüşümcü” ve “etkileşimci” liderlik kavramları, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren kullanılmaktadır (İbicioğlu vd. 2009, 8).

1.2.1. Stratejik Liderlik

Gelecek dönem için elzem olan değişimi gerçekleştirmek için ileriye gören, esnek planlar uygulayan ve izleyenlerinin eğitim seviyesini yükselterek güçlendiren liderler, stratejik lider olarak tanımlanmaktadır. Birçok işlev ve özellik sahibi stratejik liderler, değişim temelinde işlevsellikten çok, örgüt ve çalışanların yönetilmesi ile ilgili konulardaki süreci takip etmektedirler (Uğurluoğlu ve Çelik 2009, 129).

Stratejik liderliğin yönetim süreci, analitik ve beşerî yönden incelenmektedir. Strateji oluşturma evresinde, bireylerin inanç, fikir ve değerlerindeki farklılıklar önem arz etmektedir. Ortaya konulan farklı stratejilerin temelinde, farklı görüşlere sahip liderler yer almaktadır. Fikirlerin farklılığından yola çıkarak, büyük be etkili stratejiler oluşturulmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt değerleri, beşerî kaynaklar ve örgütteki yetenekler dört koldan stratejik liderlik tarzını oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze 2010, 79).

Nutt ve Backoff'a (1992) göre; stratejik liderler, “ne” ve “nasıl” yapılacağı sorularına odaklanmaktadırlar. İçerik ve kapsamın sorgulanması için “ne”, izlenecek

yol ve metot için ise “nasıl” soruları kullanılmaktadır. Stratejik liderlerin, oluşturulan stratejinin metotları ve örgüt içindeki işleyiş tarzı üzerinde önemle durmaları gerekmektedir (Babahanoğlu 2016, 36).

1.2.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler; sorunlara evrensel açıdan ve önsezileriyle bakan, çevresindekilerin üzerine çıkarak geniş ufukları gözleyen, dağların arkaasını gören kişiler olarak betimlenmektedir. Vizyon, liderlik davranışlarının esasını oluşturan etkenler içinde önemli yer tutmaktadır. Vizyoner liderlik; klasik karar verme süreçlerinde, temel normlarda ve genel değerlerde değişimi öne çıkararak, diğer liderlik yaklaşımlarından farklılık göstermektedir. Kendine özgü geleceğe yönelik olgular yaratarak eski sistemleri değişikliğe uğrattırırken, takipçilerini de peşinden sürüklemektedir. Vizyoner liderliğe has bazı özellikler ve belirteçler aşağıdaki gibidir (Çelik 1997, 468);

- İleriye dönük vizyonunu izleyenlerine aktarma ve takip edilme yeteneği,
- Yalnızca sözle değil davranışları ile de vizyonuna örnek olma yeteneği,
- Diğer liderlik boyutlarına vizyonunu aktarabilme yeteneği.

Vizyonu ile bütünleşen liderler, komuta ettikleri örgütlerinin mevcut durumunu korumayı bilerek ve gelişmelere ayak uydurmayı amaçlamaktadırlar. Ufkun ilerisini görerek amaçlarını tespit etme becerileri ile örgütlerinin değişimin ve gelişimin gerisinde kalmamasını sağlamaktadırlar (https://www.researchgate.net/publication/298722855_Cagdas_Liderlik_Yaklasimlari_Vizyoner_Liderlik_-_Donusumcu_Liderlik_-_Islemci_Liderlik 09.04.2019). Gelecek ile ilgili hedeflerini belirlerken gerçekçi ve ulaşılabilir olanlara yoğunlaşmaktadırlar. Gerçekçi hedeflerini, izleyenlerine, söylemleri ve davranışları ile kabul ettirip önlerinde yürümektedirler. Onları da peşlerinden aynı yolda sürüklemektedirler (Şentuna 2007, 74). Vizyon örgütlerin hayalini kurdukları gelecekleridir. Yüksek hedefler ortaya koyan vizyoner liderlerin, bunu sağlayacak şekilde yüksek performans ve verimlilik standartları içeren programlar hazırlaması gerekmektedir. Bu standartların, yüksek başarıya götürmeyecek, gerçeğe aykırı, hayal

ürünü ve ütöplik olmaması gerekmektedir (Eren 2003, 545). Etkili sayılabilecek vizyonun nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İşcan 2002, 81):

- Seçme zorunluğu olan bir yön duygusu ortaya çıkarma
- Örgütün işleyiş çerçevesini oluşturma
- Gelecekte olunması gereken seviyeyi belirleme
- Çalışanları motive etme
- Örgüt üyelerine gelecek hedefleri için ilham verme
- Örgütsel davranış ve başarı için merkezi bir hedef işlevi görme

1.2.3. Karizmatik Liderlik

House (1977); karizmatik liderlerin, yüksek özgüvene sahip olma, etkileme ve baskınlık, geliştirdiği değerlerin ahlaki yönden kesin oluğuna izleyenlerini ikna etme şeklinde üç temel özelliği olduğunu vurgulamaktadır (Celep 2004, 33). House (1977), aynı zamanda, karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme temelinde dört güçlü özelliği sergilediklerini belirtmektedir (Kılınç 1997, 387-388):

1. İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama: Takipçilerinin kültürüne, idealist fikirlerini ve hedeflerini işleyerek onlar tarafından seçilmiş kişi imajı yaratmaktadır.
2. İzleyicileri ile yüksek beklentilerle iletişimde bulunma: Belirlediği idealist hedeflere izleyicilerinin ulaşabileceğine inanmakta ve onlara güvenmektedir.
3. İzleyicilere model olma: Yalnızca söylemleri ile değil, hedefe giden yolda davranışları ile de örnek olmaktadır.
4. Güdülerini canlandırma: İzleyenlerin, başarı yolundaki hazır bulunuşluk seviyelerini üst düzeye çıkarmak

Weber (1947); karizmatik otoriteyi, “bir kişinin kutsallığına, kahramanlık gücüne veya örnek alınacak vasıflarına ve bu kişi tarafından kurulan düzene tam bir teslimiyet içinde bağlanma sonucunda ortaya çıkan otorite tipi” olarak tanımlamaktadır. Karizmatik liderler, izleyenlerinin nazarında üst seviyede özelliklere sahip, mucizeler yaratabilecek kişiler olmaktadır. Karizmatik liderler, liderlik

sahnesinin büyük oyuncularındırlar. Sahneledikleri özgüvenleri sayesinde ikna kabiliyetleri yüksek seviyede olmaktadır. Beklenmedik anlarda ortaya çıkan büyük sorunlara olağanüstü çözümler getirebilmektedirler (Oktay ve Gül 2003, 405). Karizma, lider için önemli bir özellik olarak göze çarpmaktadır. Ancak, karizma liderlik için gerek şart olmasa da yeter şart olabilmektedir. Bu yüzden tarihte görülen bazı karizmatik liderlerin, komuta ettikleri toplumları felaketlere sürükledikleri bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan 2005, 88).

Araştırmacılar arasında, karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik kavramlarının aynı özellikleri yansıttığı veya birbirlerini kapsadıkları şeklinde görüş ayrılıkları dikkat çekmektedir. Ancak dönüşümcü liderlik kavramı ile ilgili tartışmaların fitilini ateşleyen Bass (1990), dönüşümcü liderliğin, karizmatik liderliği kapsadığına değinmektedir. Ona göre dönüşümcü liderlik için karizma gerekli şarttır ancak yeterli şart olmamaktadır. Örnek olarak gösterdiği bazı film yıldızları ve sporcuların karizmaları ile izleyenlerine model oldukları ama onların üzerinde sistemli bir dönüşüm etkisi yapmadığını ifade etmektedir (Erçetin 2000, 59).

1.2.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Bass'a (1990) göre; liderlik sınıflama ve tanımlamaları günümüz şartlarına cevap vermemektedir. Etkileşimci liderleri; verim ve performansa göre ödül sistemini işleten, başarıya pirim veren, beklenen standartlara ulaşılmadığında, geleneksel tarafını açığa çıkararak ceza sistemini devreye sokan ve bu beklentilerini astlarına açıkça bildiren kişiler olarak tanımlamaktadır (Kanat 2018, 58). Etkileşimci liderler, kendilerinden beklenen başarı seviyesini yakalayamayan, kural ihlallerini alışkanlık haline getiren çalışanlarına karşı, küçük düşürücü ve sert tepki verecek şekilde davranışlarda bulunabilmektedirler (Kurtuluş 2007, 43).

Bass'a (1990) göre; etkileşimci liderler, çalışanların üretkenlikleri ve yetkinliklerinde seviyelerini yükseltmeleri bakımından bazı katkılar verebilmektedirler (Budak ve Budak 2010, 107):

- Amaçları basit şekilde astlar ile paylaşmak
- Çalışanların beklentilerinin karşılanma biçimlerini açıklamak

- Üretkenlik ve verimlilik kriterlerini dikkatli belirlemek
- Astlarına amaca giden yolları göstermek ve onları bilgilendirmek
- Belirlenen amaçlara ulaşıldığında çalışanları ödüllendirmek

1.3. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Aşağıda dönüşümcü liderlik ile ilgili kavram ve teorilere yer verilmektedir.

1.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Kavramı

TDK sözlüğünde geçen ifadesiyle dönüşüm; olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılâp, transformasyon anlamına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr> 18.02.2019). İngilizcede “transformational leadership” şeklinde telaffuz edilen dönüşümcü liderlik, Türkçe ’de “dönüşümcü”, “değişimci”, “reformcu”, “dönüştürücü” gibi sözcüklerle anlam kazanmaktadır (Koçel 2001, 483).

Bass’a (1990) göre; dönüşümcü liderlik, olağandan daha fazla liderlik vizyonu oluşturmak, her zaman çıtayı bir derece daha yukarı taşımak demektir. Çünkü liderler, izleyenlerin örgüt amaçlarına ilgisini ve inancını artırmakta, geleceğe dönük vizyonunu ve sistemini kabullenmelerini sağlamaktadır. Örgüte kattığı akımla birlikte çalışanların her zaman bir adım ilerisini görmeleri için onları yönlendirmektedir. Örgütlerde ve dünyada yaşanan büyük krizler ve dalgalanmalar, klasik sistemlerin çözemeyeceği sorunları doğurmakta ve değişim kaçınılmaz olmaktadır. Durumdan vazife çıkaran dönüşümcü liderler, ileri görüşlü vizyonları ile yeni fikirler ve çözümler ortaya atmaktadırlar. Bu liderler geleceğe yönelik planlamalar yaparak, değişimi tüm örgüte kabul ettirmekte ve krizleri fırsata çevirmektedirler (Marşap 1999, 156).

Bennis’e (1996) göre ise; dönüşümcü liderlik vizyonunun, hedefe ulaşması için astlarına yetki dağıtma, onların pozisyonlarını güçlendirme ve hareket birliğinin sağlanması gerekmektedir (Erçetin 2000, 60). Gaye birliğini sağlayan dönüşümcü lider artık değişimi sevk ve idare etmelidir. Kurumsal çerçeveleri zoraki sınırlar olarak gördüklerinden, örgüt yapısının değişiminin kaçınılmaz olduğunu bilmektedirler. Uzun vadeye yaydıkları planlarının hedefe ulaşması için yılmadan, yorulmadan, azimle, sabırla, çizdikleri yolda ısrar ederek ilerlemektedirler. Çalışkanlıkları ile

izleyenlerinden takdir toplarken, hedefe ulaşacak çalışmaların sekteye uğramaması için takımlarına yardımcı olmaktadırlar. Sorumlulukları çalışanlar arasında dağıtırlar. Hesaplı riskler alırlar ve alternatif planlamalar geliştirdikleri için hata yapmaktan çekinmezler. Her konuda kendisini takdir eden, öven değil; eleştirel ve geleceğe yönelik düşünen astlardan oluşan ekipler kurmaktadırlar (https://www.researchgate.net/publication/298722855_Cagdas_Liderlik_Yaklasimlari_Vizyoner_Liderlik_-_Donusumcu_Liderlik_-_Islemci_Liderlik 09.04.2019).

Dönüşümcü liderlik kuramı, lider, örgüt ve çevre ilişkilerinin önemi üzerinde diğer kuramlara göre fazla durmaktadır. Diğer liderlik kuramlarında lider ile çalışanlar arası kurulan ilişkinin nitelikleri ve çalışma ortamından kaynaklanan değişkenlere yer verilmesine rağmen çalışma ortamı dışında kalan bölüm göz ardı edilmiştir. Dönüşümcü liderlik kuramı örgütün iç ve dış çevresini birbirinden ayırlamayacak bir bütün içinde değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda dönüşümcü lider, dış çevreden yalıtılmış olmayan örgüt çalışanları ile dönüşüm için dış çevrenin sosyal değişimlerini de takip ederek, dış dünyaya açık bir grup yaratması gerekmektedir. Ancak bu sayede değişim ihtiyaçları çağın gerisinde kalmamış olacaktır (Eraslan 2004, 16).

Burns'e (1978) göre; dönüşümcü liderler, izleyenlerinin moral, motivasyon ve verimliliklerini üst düzeye çıkaran kişilerdir. Burns, dönüşümcü liderlik kavramını; "bir örgüt veya sistemi belli bir vizyon çerçevesinde yeni bir düzleme taşıyan, sistemde temel değişimler sağlayan liderlik" olarak tanımlamaktadır. Burns (1978), dönüştürücü liderin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en tepesindeki "kendini gerçekleştirme" basamağının da üzerinde olduğunu ve takipçilerini de hiyerarşinin daha üst basamaklarına yükselttiğini belirtmektedir. Dönüşümcü liderler, sahip oldukları ileri görüşlülükleri ile geleceği planlayarak ve temel yeterliliklerden hareket ederek, değerler bütünü çerçevesinde, gelecekte olunması gereken yere unsuru oldukları toplumu taşımaktadır (Şimşek ve Dilkan 1997,161).

Gelişen, değişen çağımızda örgütlerin lidere duyulan ihtiyacı daha da çok artmaktadır. Ancak vizyon sahibi dönüşümcü liderler sayesinde değişimlere ayak uydurmak olanaklı hale gelmektedir. İleri görüşlü lidere sahip olmayan örgütler sadece bir araya gelmiş insan ve makine topluluğu olmaktadırlar. Dönüşümcü liderlik örgüt

başarısı için son derece önemli ve gerekli olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney 2012, 335-337). Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işi bırakma ve yüksek çalışan tatmini arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur (Şimşek vd 2014, 202). Dönüşümcü liderlik günümüze kadar etkinliği ispatlanmış ve en verimli liderlik türü olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlerle çalışan kişilerden çalışma alanlarında yüksek verim alındığı ve çalışanların davranışlarının olumlu yönde değişmesini sağladığı bir liderlik tipi olarak görülmektedir. Dünyadaki büyük değişimler yönetim ve organizasyon alanında da geniş değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim ve organizasyondaki büyük değişimler de lider-yönetici kadro tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin dönüşümcü lider özelliklerine sahip olması gerekliliği kaçınılmaz olmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir 2007, 262).

Burns (1978), dönüşümcü liderlik tanımında; örgütün amaçlanan değişimin gerçekleşmesi için lider ve izleyenlerinin karşılıklı motive etme sürecinde başarı olması gerektiğini vurgulamaktadır (Celep 2004, 23). Dönüşümcü liderlerin asıl görevi; izlenen süreçten çok yeni biri akım oluşturup kitleyi arkasından sürükleyecek fikirler üreterek ilham kaynağı olmaktır. Örgütü amaçlara güdüleyerek farkındalıklarını yükseltmektedirler. Zorunluluktan yapılması gereken işler yerine başarı odaklı çalışma ortamı yaratmaktadırlar. Kitleyi peşinden sürüklemek için geniş yetkilere değil, izleyenlerinin güvenini kazanma, doğruluk ve dürüstlük ön planda olmaktadır (Keçecioglu 1998, 29).

Dönüşümcü liderlik teorisi, insanoğlunun içindeki temizliğin, saflığın, iyiliğin ortaya çıkmasını amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler, özgüvenli oldukları kadar alçak gönüllü, kendi başarı ve özelliklerini öne çıkarmak yerine izleyenlerini güçlü ve başarılı kılmak adına çaba harcayan kişiler olarak tanınmaktadırlar. Onlar, liderlik anlayışını, ödül-ceza ilişkisinin basit ve geleneksel yapısı değil, izleyenlerinin potansiyellerinin farkındalığını arttırmak ve içlerindeki gücü açığa çıkarmak için bir görev olarak görmektedirler (<https://www.temelaksoy.com/liderlerin-ortak-ozellikleri-nelerdir/> 18.03.2019).

1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Aşağıda, dönüşümcü liderlik modellerinden Burns, Bennis ve Nannus, Tichy ve Devanna ile Bass'ın liderlik teorileri ile ilgili literatür araştırmasına yer verilmektedir.

1.3.2.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Burns'un (1978) dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı önemli bir nokta; politik liderlik araştırmaları yapması ve dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik kavramlarını ayrı olarak ortaya koyması olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderlik tanımında lider ve takipçilerinin karşılıklı olarak birbirlerini motive etme, moral sevelerini üst düzeye çıkarma süreci olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler, insanlığın evrensel değerlerine saygıyı esas alan genel ahlaki duruşları ile takipçilerine eşitlik, adalet, ilerlilik gibi üst düzey prensipler aşlamaktadırlar. Örgütte dönüşümcü liderlik davranışı en alt kademededen en üst kademeye kadar herkesi kapsamakta ve değişime ayak uydurmayı amaçlayan, değişimi yaratan kişilerden oluşan bir topluluğu bir araya getirmektedir (Gökkaya 2005, 9).

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayrı olarak değerlendirmesi gereken kavramlardır. Etkileşimci liderlik, değişim ve dönüşüm yerine siyasal örgütün dayandığı kanun gücüne ve geleneksel liderlik anlayışına çağrışım yapmaktadır. Oysa liderlik, kopuk olarak değerlendirilecek bir sistemler toplamı değil, sürecin kendisi olmaktadır. Dönüşümcü liderlik, en küçük seviyede izleyenlerin üzerinde yarattığı beklendik olumlu değişiklikler olduğu gibi büyük çaplı seviyede geleneksel örgüt ve toplumlarda çağa ayak uyduracak değişim ve dönüşüm gücünü hayata geçiren bir canlı bir süreç olarak görülmektedir (Burns 1978, 210).

1.3.2.2. Bennis ve Nannus

Bennis ve Nannus (1996), etkili liderler üzerinde yaptıkları çalışmalar neticesinde, değişimi yakalayan örgütlerdeki liderlerin dört önemli özelliğini tespit etmişlerdir (Gökkaya 2005,10-11):

Birincisi: Dönüşümcü liderin, örgütün gelecekte olması gereken konuma uygun bir ileri görüşlülük ortaya koyması gerekmektedir. Geniş ufukları gören vizyonu ile detaylı bir yol haritası çizerek izleyenlerini sürükleyecek gerçekçi bir hedef belirlemesi gerekmektedir. Hedeflerin çağa uygunluğu, izleyenlerin anlayabileceği seviyede olması ve yeni bir heyecan yaratması, alt kademelere yetki devri beklenen özellikler olmaktadır. Örgüt üyelerinin emek ve güçlerini hedefe kanalize etmesi ve hedefe giden yol haritasında kendilerini de görmeleri için bu özellikler önem arz etmektedir.

İkincisi: Dönüşümcü lider örgütün sosyolojik mühendisi olmalıdır. Örgüt içindeki bireysel farklılıklara saygı gösterilerek korunduğu gibi değişimden nasibini alacak bir örgüt kültürü yaratmak için de bütünleştirici bir yol izlenmelidir.

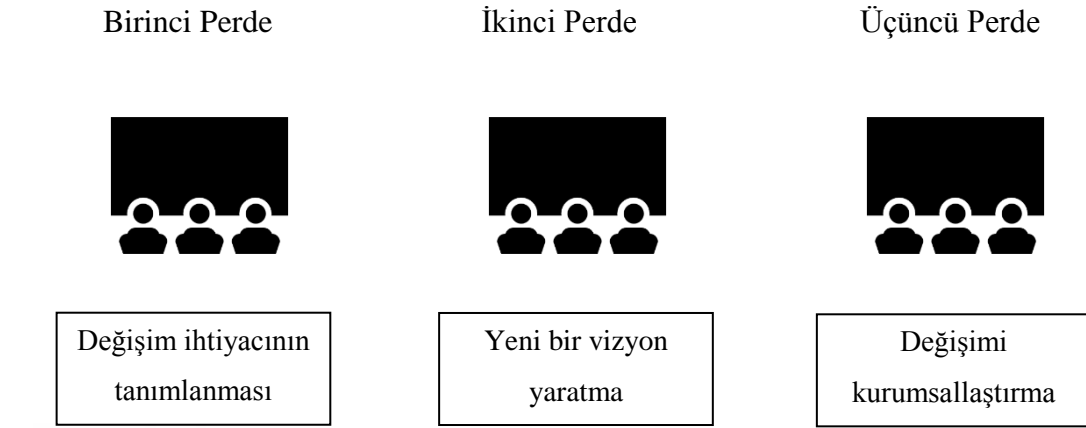
Üçüncüsü: Liderin dürüst olmasının çalışanlarına güven verdiği gözlenmektedir. Takımlar arasında ve örgüt içinde yapılan sık yer değişiklikleri liderin güvenilirliğine gölge düşürmektedir. Liderin alt kademelerdeki personelini tanıyarak en uygun pozisyonlarda onlardan faydalanması ve istikrar oluşturması güven telkin etmektedir.

Dördüncüsü: Dönüşümcü liderlerin kendi yeteneklerinin, zayıf ve güçlü yönlerinin farkında oldukları görülmektedir. Öz saygısı yüksek olan dönüşümcü liderler, izleyenleri ile güçlü bağlar kurmaktadır. Böylelikle iki yönlü güven duygusu teşkil edilmiş olmaktadır.

1.3.2.3. Tichy ve Devanna

Tichy ve Devanna (1990), dönüşümcü liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmalarında; teknolojik gelişmeler, toplum yapısındaki sosyolojik değişimler, sürdürülebilir rekabet ortamı, küresel ekonomilerle iş birliği ve rekabet koşullarında, örgütün değişimine lider tarafından sunulan katkıları ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırmaya göre lider konumundaki kişilerin, değişim, dönüşüm ve gelişimi aşamalı olarak birbirini takip eden üç süreç şeklinde yönettiklerini tespit etmişlerdir. Bu aşamaları; değişim gereksiniminin belirlenmesi, yeni bir vizyonun yaratılması ve

değişimin kurumsallaştırılması şeklinde üç perdeden oluşan bir tiyatro oyununa benzetmişlerdir (Gökkaya 2005, 12):



Şekil 1: Tichy ve Devanna Dönüşümcü Liderlik Üç Perdelik Tiyatro Oyunu Benzetmesi

Kaynak: Tichy, N, Tichy, M. ve Devanna, M. A. (1990). Transformational Leader, New York: John Wiley&Sons

- 1. Birinci Perde:** Değişim ihtiyacının tanımlanması; değişimin gerekli ve kaçınılmaz olduğunun tespit edilmesi ile örgüt üyelerinin değişime ikna edilmesi aşaması olmaktadır. Örgütlerde değişime karşı direnç olması doğal bir sonuç olduğundan değişim ihtiyacına karşı farkındalık oluşmayabilmekte ya da değişim kabul edilmeyebilmektedir. Dönüşümcü liderin tam da bu aşamada, ikna edici yeteneği ve değişimden yana olan tavrı ile değişim ihtiyacına örgütü inandırması gerekmektedir.
- 2. İkinci Perde:** Yeni bir vizyon yaratmak; örgütün geçmiş alışkanlıklarından kurtularak gelecekte nerede olacaklarının hayalini kurduğu aşama olarak tanımlanmaktadır. Örgütün vizyonu, gelecekte nasıl ne nerede olacağı ile ilgili bir kavram olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda vizyon örgüt içindeki farklı görüşlerin ortaya koyduğu doğal bir sonucu tarif etmektedir. Vizyon yaratılırken, odak noktasına misyonu oturtmak ve değerlerin örgüt içinde yeniden tanımlanması gerekmektedir.
- 3. Üçüncü Perde:** Değişimi kurumsallaştırma; sosyolojik değişimin gerçekleştiği, yenilikçi fikirlerin yerleştiği, hedeflerin örgüt üyeleri

tarafından bilindiği ve değişimin yarattığı yıkımın sonuçlandığı süreç olarak ifade edilmektedir.

Tichy ve Devanna (1990); dış etmenlere ve dirençlere karşı farkındalık sağlamak için dönüşümcü liderlerin yerinde getirmesi gerekenleri aşağıdaki şekilde belirtmektedirler (Arslan 2009, 138):

- Mevcut fikir ve uygulamaların karşıtlarını sisteme empoze ederek eskilerinin sorgulanmasını sağlamak,
- Çevresel katmandan etkili bilgileri sağlamak için etkin bilgi iletişim ağları kurmak,
- Benzer çözüm yolları arayan organizasyonlarla temasta bulunmak,
- Örgütün verimliliğini benzer örgütlerle kıyaslamak

1.3.2.4. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bass'a (1990) göre dönüşümcü liderlik, izleyenler üzerinden anlamlandırılmaktadır. İzleyenler, beklenilenden daha fazlasını başarmaları için lider tarafından motive edilmekte ve güdülenmektedirler. Dönüşümcü liderler, örgüt üyelerinin yararına olacak ortamları sağlamakta ve hedefler ve görevler konusunda farkındalık yaratmaktadırlar. Çalışanların, kişisel çıkarlardan kurtularak örgüt çıkarları için hareket etmelerini sağlamaktadırlar. Dönüşümcü liderinin rüzgarına kapılan, onunla özdeşleşen çalışanlar, tüm benliklerini ve güçlerini örgüt yararına kullanmaktan çekinmemektedirler. Dönüşümcü liderler, zamanın ötesinde bir gelecek öngörerek, ulaşma yolları ile ilgili yol haritaları belirlemektedirler. Bu yolda kendisi önde yürüyerek izleyenlerine örnek olmaktadır. Hedefe ulaşmak için her aşamada ulaşılması gereken standartları önce kendisi yakalamaktadır. Önünde, yılmadan emin adımlarla, standartları yerine getiren ve hatta yeni rekor standartlar yakalayan liderini gören çalışanlar, zorlukların üstesinde inançla daha kolay gelebilmektedir. Liderin arkasında hedefe yürüyenlerin sayısı arttıkça ve standartlar güç birliği ile yakalandıkça, güven duygusu artmakta, lider ve çalışanlar birbirleri ile özdeşleşmekte, tek bir yumruk halinde hedefe ilerlemektedirler. Bir aşama sonrasında yenilikçilik ve değişim örgütün yapısında bayraklaşarak devam etmektedir. Tek başlarına kaldıklarında bile çalışanlar, ilham aldıkları liderleri ile özdeşleşmiş yapılarıyla artık

ayrı birer özgün lider gibi davranmaktadırlar. Somut olarak yanlarında olmasa bile oluşturduğu yenilikçi ve değişim akımı kükremiş bir sel gibi akıp gitmektedir (Gökkaya 2005, 12).

1.3.3. Dönüşümcü Liderlik Faktörleri

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin hayallerine, yaşamlarına, ilgilerine, sorunlarına dokunarak derin etkiler bırakmaktadırlar. Değer ve inançlardan bahsederek, verilen kararların etik sonuçlarını dikkate alarak, evrensel ve ilerici amaçlara sahip olmanın önemini vurgulayarak bir ideal yaratmaktadırlar. Gerçekçi, ufkun ilerisinde vizyon yaratarak, hedeflere ulaşılacağına olan inancı ile izleyenlerini güdüleyerek ilham kaynağı olmaktadır. Yeni ve farklı bakış açılarına değer vermekle entelektüel uyarım yapmaktadır. Çalışanların kişisel özelliklerini öğrenerek, onlara bireysel olarak destek vererek, güçlü yönlerini geliştirmeye çalışarak ve bireylerle özel ilişkiler kurarak bireysel destek vermektedir.

1.3.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

İdealleştirilmiş etki; insanların liderden yapmasını istediği davranışlar ve beklenti içerisinde oldukları özellikler olarak belirtilmektedir. İdealleştirilmiş etki davranış ve atfedilen olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Liderin kendi kişisel değer yargıları ve inanışları ile kurduğu iletişim, davranış olarak idealleştirilmiş etki olarak adlandırılmaktadır. Bu etki çerçevesinde gerçekleştirilen davranışların etik kurallara uygunluk göstermesi ve ortak hareket etme bilincinden ayrı değerlendirilmemesi gerekmektedir. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise; liderin, grup normlarına uygun olarak hareket etmesi ve grup üzerindeki gücünü bireylerin saygısını kaybetmeden gruba kabul ettirmesi şeklindeki davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz 2006, 21).

Dönüşümcü liderler, takipçileri için rol model olmaktadır. Örgüt çalışanları, liderlerinin üstün yetenekli, kararlı ve yılmak bilmeyen özelliklerde olduğuna inanmaktadırlar. Karizma faktörü, arzulanan bir vizyon ortaya koyup takipçilerini bu yolda güdüleyen etkin bir unsur olarak tarif edilmektedir. Karizmatik lider örneğine Nelson Mandela'yı gösterebiliriz. Mandela, Güney Afrika Cumhuriyeti'nin beyaz

olmayan ilk başkanıdır. Vizyon sahibi ve yüksek seviyede moral, motivasyon ve değişim gücüne sahip bir lider olarak örnek gösterilmektedir. Kendi ulusunu dönüşüm ve değişime götürmedeki temel özelliğinin karizmatik yönü olduğu belirtilmektedir (Gökkaya 2005, 18). Karizma, lider ile takipçileri arasındaki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlerin, takipçileri ile bu duygusal karizmatik etkileşimi yaratmak için örgütün ihtiyaç ve özelliklerini iyi bilmeleri gerekmektedir (Erkan 2002, 39).

Karizma, dönüşümcü liderlik için tek başına yeterli olmayıp, bir kısım farklı özellikler ve davranışlarla da bütünleştirilmesi gerekmektedir. Sadece karizmatik özelliğe sahip liderlerin sevk ve idare ettiği örgüt ve toplumlar, krizlere ve felakete karşı yanlarını açık bırakmış olmaktadır. Sosyal yaşamda gördüğümüz ünlü insanların, toplum üzerinde etkili olduğu, ancak bu etkinin taklitten daha fazlası olmadığı görülmektedir. Bu etki bir dönüşüm sağlamaktan ziyade geçici bir dönemi yansıtmaktadır. Dönüşümcü liderler de aynı karizmatik liderler gibi takipçileri üzerinde güçlü etkiler uyandırmaktadır. Dönüşümcü lideri karizmatik liderden daha fazlası yapan nokta, takipçilerini yakından tanıyarak onların ihtiyaçlarına göre gelişim yol haritası düzenlemek ve onların bilgi ve birikim seviyelerini yükseltmektir (Yavuz 2008, 54).

1.3.3.2. İlham

Dönüşümcü liderlik teorisinin diğer bir alt boyutu izleyenlerine ilham verme özelliği olarak belirtilmektedir. Bu özelliğe sahip liderler ileri seviyedeki beklenti ve düşüncelerini semboller yardımı ile izleyenlere sunmaktadırlar. Sembollerin basit ve anlaşılır olması gerekmektedir. Aksi halde izleyenler, anlayamadıkları liderleri hakkında güven duygusu telkin edememektedirler. Davranışları ve söylemleri ile sembollere anlam kazandıran liderler, izleyenlerin verimliliği ve üretkenliklerinde artışı sağlamaktadırlar. Belirlenen hedeflere ulaşmak adına, takipçilerinde farkındalık yaratmak ve güdülenme seviyelerini arttırmak, ilham kaynağı olan liderlerin temel özellikleri olmaktadır (Erçetin 2000, 59). Dönüşümcü liderlerde daha çok rastlanılan ilham verici motivasyon; liderin öncülük ettiği takipçilerin çalışmalarını ödüllendirmek, onları motive ederek teşvik unsuru oluşturmak ve yaratıcı iş fikirlerinin ortaya çıkmasını sağlamak olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü

liderler, bu özellikleri sayesinde grup bireyleri arasında dinamik bir hava yaratırken onlara ekip çalışması ile ilgili telkinlerde bulunmaktadır (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu 2012, 60).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerini, çağın gerisinde kalmış sistemlerle karşı savaş açmaya, yenilikçi ve değişici fikirlere öncelik vermeye teşvik etmektedir. Çizilen vizyon için çıkılan yolda karşılaşılabacak zorluklar karşısında yılmamaları için güven sağlamaktadır (Yavuz 2008, 60). İlham verici motivasyon, karizma özelliğinin doğal sonucu olarak da değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu karizma özelliği, takipçileri tarafından ilham kaynağı olarak görülmektedir. Bass'ın (1998) yaptığı çalışmada; ilham verici motivasyon boyutu ile karizma boyutu, "karizma-ilham" olarak bağlantılı bir boyut olarak da değerlendirilmektedir (Acar 2013, 9). Karizma özelliğini ilham verme ve etik davranışlarla birleştiren dönüşümcü liderler, izleyenlerinin koşulsuz bağlılıklarını istememektedirler. Eleştirel düşünme ve yeni fikirlerle tartışma ortamları tahsis ederek koşulsuz bağlılığın önüne geçmeye çalışmaktadırlar (Genç 2000, 99).

1.3.3.3. Entelektüel Etki (Zihinsel Teşvik)

Dönüşümcü liderliğin üçüncü alt boyutu entelektüel etki veya zihinsel teşvik olarak belirtilmektedir. Bu alt boyuta sahip dönüşümcü liderler, takipçilerinin sorunları çözmedeki pratik becerilerini ödüllendirmekte ve onları değişimci, yenilikçi düşünme sistemine teşvik etmektedirler. Entelektüel etkiye sahip liderlere sahip olan örgüt üyeleri, cesaretle ve güvenle kendi başlarına kararlar alan, hedefler belirleyen, yenilikçi, yaratıcı bireyler haline gelmektedirler. Liderler, izleyenlerinin, daha önceden var olan sorunlara yaratıcı çözümler getirmek için kafa yormalarını ve yeni yaklaşımlar geliştirmeleri yönündeki çalışmalarını desteklemektedir (Gökkaya 2005, 20).

Liderler, problem çözümü ve kriz yönetiminde yeni yöntemler kullanmayı tercih etmektedirler. Eski yöntemlerin yerini, zekâ ve yaratıcılık ürünü yeni modern yöntemler almaktadır. Eski yöntemlere dayanak oluşturan stratejiler ve varsayımlar sorgulanarak modern çağımızın gereklerine uygun vaziyete revize edilmektedir. Lider, takipçilerini yöntem oluşturma konusunda teşvik etmekte ve yeni yaklaşımlar

oluşması için zemin hazırlamaktadır. Böylelikle olası kriz ve problemlerin çözülmesi için takipçilerin kendi kanaatlerini kullanarak farklı fikirler oluşturmalarını ve kaos ortamından çıkış yolu yaratmalarını sağlamaktadır (Akbolat vd. 2013, 37).

1.3.3.4. Bireysel İlg

Bireysel ilgi; örgütü oluşturan her bireyin ayrı ayrı değerlendirilerek, ihtiyaçlarının, özelliklerinin, düşüncelerinin tespit edilmesi ile bilgi, beceri ve hazır bulunuşluk seviyelerinin yukarıya çıkarılması anlamına gelmektedir. Liderler, örgüt üyelerinin her birini tanımak ve onlara bireysel anlamda gelişim programları hazırlamalarında yardımcı olmakla, bireysel ilgi özelliklerini geliştirmektedirler. İzleyenlerin tam performansla çalışmalarını için destekleyici ortamlar yaratmaktadırlar. Her bir bireyin özel ilgilerle yükselttiği kültürü ve performansının örgütün toplam kültürü ve performansını yükselteceğini düşünmektedirler. Liderlerin, bireylere özel ilgilerle davranırken, eşitliği gözden kaçırmaması gerekmektedir. Aksi durumda bireyler arasında çatışmalar yaşanarak lidere olan güven sarsılabilmektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi davranışı sergileyen lider örgüt içinde bir kılavuz vazifesi görmektedir. Bu davranış şekli, örgüt üyelerini cesaretlendirmekte, desteklemekte ve gelişimlerine katkı sağlamaktadır (Yavuz 2008, 61).

1.3.4. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderler; yaşanan olguları şahsi algılamayan, bireysel düşünmeyen, yapılan eleştirileri yapıcı olarak algılayan ve inandığı doğrulardan taviz vermeyen, giriştiği işlerde başarısız olmaktan korkmayan bir yapı çizmektedirler. Duygularını ve hislerini kontrol mekanizmaları gelişmiş, duygusal dayanıklılıkları üst seviyede görülmektedir. Dönüşümcü liderler, geleneksel yönetim uygulamalarını bir kenara bırakarak önüne çıkan sorunlara ve değişim ihtiyaçlarına ilerici, yaratıcı, sistemsel çözümler ve cevaplar üretmek için bir süreç ortaya koymaktadırlar. Eskimiş ilke ve sistemler dönüşümcü liderler sayesinde bir çırpıda yıkılmaktadır. Geleceğin sistemlerinin kurulmasında katalizör görevi üstlenirken, astlarının da eskimiş zihniyetlerden kurtulmalarına yardımcı olmaktadır (Şimşek ve Dilkan 1997, 478). Kaos ortamlarında planlarındaki esneklik sayesinde yeni fırsatlar ve çözüm yolları üretmektedirler. Sorunlarla tek başlarına yüzleşmek yerine, örgüt üleriyle kurduğu

etkin, katılımcı ve yaygın yönetim anlayışı ile takım ruhunu yakalayıp pratik çözümler getirmektedirler. Tek başına her şeyi yapmak yerine takım çalışması şeklinde yaygın sorumluluk anlayışı uygulamaktadırlar (Erdoğruca 2011, 67).

Dönüşümcü liderler, yaratıcı düşünmenin etkili gücünden faydalanmaktadır. Birbiri ile ilgisi olmayan nesnelere, kavramlar ve düşünceler arasında ilişkiler kurarak, yeni teoriler üretmek için çalışmaktadırlar. Eskide kalmış, yeterli ilgiyi görmemiş fikirler ve düşünceler bile dönüşümcü liderlerin beyinlerinde farklı ve etkili çağrışımlar uyandırabilmektedir. Yaratıcılıkları ile örgüte yeni fırsatlar ve üyelere de üstün çalışma performansı sağlamaktadırlar. Yaratıcılık, dönüşümün anahtarı olduğundan, etkin yaratıcılık özellikleri ile örgütleri kısa zamanlarda bambaşka bir çehreye kavuşturmaktadırlar. Yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri sayesinde ufukların ötesinde bir vizyon ortaya koyarak dönüşümün mimarı olmaktadır (İnci 2001, 21).

Dönüşümcü liderler, örgütün düşlediği geleceği tasarlayıp geliştirme ve örgüt üyeleri ile paylaşma şeklinde bir vizyon ortaya koymaktadırlar. Örgütüm gelecekteki resmini çekerek bu resimde üyelerin hangi boyutta katkı yapacağını planlamaktadırlar. Dönüşümün hazırlanması ve organizasyonu ile birlikte çizdiği vizyon, örgüt üyelerini motive etmektedir. Vizyona giden yoldaki başarıları kişisel olarak algılamayıp örgüte mal etmektedirler (Ören 2006, 51).

İletişim ve motivasyon becerisi dönüşümcü liderlik sürecinin temel kalıplarını oluşturmaktadır. Olağanüstü zamanlarda ortaya çıkan ve kaçınılmaz olan değişim ve dönüşümün, etkili yönetilerek fırsata çevrilmesi için, dönüşümcü liderlerin iletişim becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. Ortaya konulan vizyonun astlara doğru anlatılması etkili iletişim becerileri ile olmaktadır. Vizyon aktarımının tamamlanmasından sonra harekete geçirici bir motivasyonun uygulanması gerekmektedir (Erdoğruca 2011, 65).

Dönüşümcü liderlerde olması gereken özelliklerden birisi de güvenilirlik olgusudur. Örgütün değişim ve dönüşümünde, örgüt üyeleri peşinden gideceği liderlerine güvenmek istemektedirler. Liderlerin de söylemleri ve davranışları ile astlarına güven vermesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde oluşacak karşılıklı güven ortamı, başarının temel etkenlerinden biri olmaktadır (Coşkun 2005, 100).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren önemini giderek arttıran bir kavram olarak literatürdeki yerini almaktadır. Bu bölümde; örgüt kültürü kavramı ve özellikleri, örgüt kültürünün unsurları ve örgüt kültürü incelenmektedir.

2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt; topluluğa verilen iş bölümü ile, otorite ve disiplinli bir hiyerarşi kurularak amaca giderken insanların verdiği reaksiyonların bütününe denilmektedir. Bu yönler esas alınarak “İş bölümü ve fonksiyonlara göre bir ayırım yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin, rasyonel olarak koordine edilmesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Taşkın 1997, 11).

Günlük dilde sık ve yaygın olarak kullanılan kültür kelimesi, sanılanın aksine çok geniş bir anlam içeriğini ifade etmektedir. Kültür kelimesi eski bir kelime olmakla birlikte bugünkü anlamıyla kullanılması yakın tarihli sayılmaktadır. Kültür kelimesi, bugünkü anlamıyla ilk olarak antropologlar tarafından 19. Yüzyılda kullanılmaktadır. İlk açık ve kapsamlı tanımlamanın ise İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Tylor tarafından 1871 yılında yapıldığı bilinmektedir. Kültür kelimesi, bu tarihten itibaren hızla bilim dünyasının ilgi konusu olmuş ve günlük konuşmalarda kullanılmaktadır (Omay 2009, 7).

Her toplumsal grupta olduğu gibi örgütlerde de bir kültür anlayışı hakimdir. Örgüt kültürü olarak tanımlanan bu kavram örgüt yapısı içerisinde yer alan gruplar ve bireylerin aralarında kurdukları ilişki ve iletişim ağları, beşerî münasebetleri, iş fikri paylaşımları, ortak değerleri ve inançlarından oluşmaktadır. Toplumsal yapı bünyesindeki değişik kültürlerden gelip örgüt yapısı içinde yeni bir kültüre dahil olan bireyler, ortak değerlere sahip yeni bir gruba katılarak örgüt kültürü içindeki yerlerini almaktadır. Örgüt kültürü, yeni dahil olan kişilerin örgütteki işleyiş, iş ilişkileri,

çalışma kuralları, diğer çalışanlara karşı takınacağı tutumlar ve çalışma süresi içindeki davranışlarına ışık tutan bir kılavuz niteliği taşımaktadır (Seymen ve Bolat 2002, 32).

Schein'a (1984) göre örgüt kültürü; lider ve takipçilerinin birbirleri ile uyum içerisinde çalışabilmeleri, çıkabilecek problemlerin çözümü ile alakalı tutumlarıdır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılan ortak değerler, inançlar, duygu, düşünce ve beşerî münasebetlerden oluşan örüntüler olarak tanımlanmaktadır (Örücü ve Ayhan 2001, 88).

Örgüt şemasındaki yönetim kademesinin oluşturduğu yapı, formal örgüt yapısı olarak adlandırılmaktadır. Bu yapı, belirli kurallar çerçevesinde kurulmakta; yönetim yetkisi ve otoritenin, hiyerarşik yapının üst kısımlarında olduğunun resmi dayanağı olarak temel oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde bir de informal yapı oluşumuna rastlanılmaktadır. Çalışanların birbirleri ile ilişkileri, iletişim süreçleri, iş ile ilgili talep ve beklentileri informal yapı olarak örgüt içindeki yerini almaktadır (Hayran 1998, 123-124).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Ulusal kültür tarafından şekil verilen örgüt kültürü hem ulusal kültürü hem de yapısında yer alan üyeler aracılığı ile farklı kültürlerin özelliklerini içermektedir. Kültür sentezi şeklinde kendine has bir yapısı olan örgüt kültürünün özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Eren 2008, 138-139):

- Örgüt kültürü; yönetim kadrosunun düşünce ve davranışları çerçevesinde stratejik planlarını ve vizyonunu oluşturmaktadır. Gelişim evresinde bütün üyeleri etkileyen bu vizyon, üyeler tarafından süreç içerisinde kazanılmakta ve önerilerek uygulanmaktadır.
- Örgüt kültürü; örgüt özelliklerinin meydana getirdiği bir çıktı olarak bütün üyelerce içselleştirilerek paylaşılmaktadır.
- Ulusal kültürdeki gibi sözlü olan örgütsel kültür; etkin iletişim ağları sayesinde yayılan temel değerler, inanç, tutum ve davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır.

- Örgüt kültürü; sistemli ve tekrar eden, aktarılan bir yapıya sahip olmaktadır.
- Üyeler arası ve dış çevre ile olan ilişkilerin kurallarını oluşturmaktadır.

2.1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Bütün toplumlar kendine has düşünce, inanç ve değerler örüntüsüne sahip olmaktadır. Bu örüntüler, toplumda iyi-kötü kavramlarını anlamlandırmada ve işlemlerin hangi yöntemlerle yapıldığına ilişkin çıkarımlarda bulunmada etkili olmaktadır. Kültürün unsurları zaman geçtikçe kalıplaşarak uyumlu bir hal almaktadır (Güney 2006, 31).

2.1.3.1. Değerler ve Normlar

Örgüt üyeleri ortak değerlerle örülü örgüt kültürüne bir anlam yüklemektedirler. Değerler; manevi bir unsur olarak, örgüt kültürünün öğeleri arasında yer almaktadır. Örgütlerin dış dünyadaki aynası, bu manevi değerler olarak belirtilmektedir. Örgüt içerisindeki iletişimin gücü, ahlaki değerler, meslek ahlakı, üyelere sağlanan fırsatlar gibi birçok konu örgüt kültürüne değer katmaktadır. Uzun vadede, örgütte üretilen değerler, örgütün kurumsal kimliğini oluşturmakta ve dış dünyada bu imajla tanınmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda örgütlere kimlik kazandıran değerler, örgüt içindeki işlemlerin, inanç ve davranışların çerçevesini belirleyen standartları oluşturmaktadır (Dursun 2013, 45). Temel değerler ve normlar; örgütü ve üyelerini benzerlerinden ayırmayı sağlayan, onlara sosyal bir kimlik ve benlik kazandıran unsur olarak göze çarpmaktadır. Örgüt içinde yaşayan temel değerler, üyelerin davranışlarında, nelerin, nerede ve hangi biçimde yapılacağıнын sınırlarını çizmektedir. Bu değerler, örgütsel davranışın kaynağını oluşturmaktadır ve bütün üyeleri aynı amaca yönlendirmektedir. Başka bir ifadeyle değerler; örgüt üyelerinin faaliyetlerini yürüttükleri eylemleri, varlıkları, amaçları, iletişimde buldukları diğer bireyleri tanımlarken kullandıkları ölçütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Alternatifler arasındaki iyi-kötü ayrımını yaparken bu değerler zemininde yapılmaktadır (Köse vd. 2001, 225).

2.1.3.2. Varsayımlar

Varsayımlar; örgütün duygu, düşünce, tutum, inanç, davranışlarının sınırlarını çizen ve bilinç dışı kategoride olan ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Farklı alternatiflerle kıyaslama imkânı olmayan doğal olarak görülen varsayımlar, değerler sisteminden farklı algılanmaktadır. Varsayımlar, örgüt kültürünün temel değerlerine ve normlarına yol çizmektedirler. Schein'e (1984) göre varsayımlar; "nelerin doğru, nelerin önemsiz olduğunu, yaşanan olaylara nasıl tepkiler verileceğini, nasıl davranış sergileneceğini" gösteren yol haritaları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, varsayımları farklı olarak geliştirmiş bireylerle çalışmaktan rahatsızlık duymaktadırlar. Bu durumda örgüt üyelerinin benzer varsayımlar üzerinden yapısal kurguları gerçekleştirmesi, örgüt içi rahatlığın sağlanmasında etkili olmaktadır (Doğan 2013, 51).

2.1.3.3. Liderler ve Kahramanlar

Liderler; kurum kültürüne entelektüel kimlikleri ile katkı sunan, örgütü her seviyede temsil kabiliyetine sahip, çalışanların moral ve motivasyon kaynağı olan en üst mevkideki yöneticiler olarak görülmektedir. Kahramanlar ise; örgüt kültürünün temel değerlerini kendi karakterinde barındıran ve üyelere hayranlık bırakan modeller olarak tanımlanmaktadır. Kahramanlar; diğerlerinden ayrılan kişisel özellikleri, idealist yaklaşımları, tutum ve davranışları ile örgütte önemli yere sahiptirler (Vural 2018, 163). Lider ile örgüt arasındaki ilişki, yapılan çoğu çalışmada, liderin örgütün genel başarısı ile doğru orantılı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün oluşum ve kurumsallaşma aşamalarında, meydana konulan kültürün yaygınlaşması ve kanıksanması görevi lidere düşmektedir. Ancak bu durumun, 'örgüt kültürü liderin kendisidir' şeklinde algılanmaması gerekmektedir (Erdem 1996, 45).

2.1.3.4. Törenler ve Semboller

Törenler; örgütsel sistemin temelinde yer alan değerler ışığında ortaya konulmuş düzenlemeler şeklinde ifade edilmektedir. Törenler, içselleştirilmiş temel değerlerin paylaşılmasında ve yayılmasında güçlü bir iletişim kanalı olarak göze çarpmaktadır. Örgütün kıymet taşıyan davranış ve sembollerinin hızlı iletilmesine ve

yerleşmesine katkı sağlamaktadır (Doğan 2013, 56). Anlam ve önem belirten faaliyetleri örgüt üyelerine iletme ve benimsetme maksadıyla icra edilen törenler, aynı zamanda bireylerin sosyalleşmesini de sağlamaktadır. Törenler vasıtasıyla örgüt kültürünü aktarma ve canlı tutma işi başarılı olmaktadır. Tanışma toplantıları, yemekler, yarışmalar, kutlamalar örgütlerin başlıca tören faaliyetleridir. Bu organizasyonlar, örgüt üyelerinin yan yana gelerek etkileşimde bulunmasına, verilmek istenen mesajların doğrudan alıcısına ulaşmasına bir vesile olarak değerlendirilmektedir (Oğulluk 2010, 38).

2.1.3.5. Hikayeler ve Efsaneler

Örgütlerin tarihsel gelişiminde önemli yere sahip olan hikayeler, örgüt üyelerinin davranışlarında belirleyici rol oynamaktadır. Hikayelerin içeriğine göre, üyeler kendilerinden beklenen davranış biçimlerini öğrenmekte ve çizilen çerçeveye uygun seçimler yapmaktadırlar (Unutkan 1995,49). Efsaneler, bazı kahramanlık olaylarının, olağanüstü şekilde gösterilmesi ve anlatılması ile oluşmaktadırlar. Önderler ve kahramanlara atıf yapılan efsanelerle, çalışanlar arası iletişim güçlenmektedir (Ceylan 2014,136).

2.1.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Üzerinde çalışmalar yapılmış olan ve kabul gören başlıca örgüt kültürü modelleri aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir.

2.1.4.1. Harrison ve Handy Modeli

Handy ve Harrison 'un (1993) modellemelerinde yer verdikleri yaklaşımlar, benzerlik gösterdiğinden birlikte açıklanmaktadır. Yaptıkları sınıflandırmalarda Harrison rol, güç, birey ve görev şeklinde kavramlara yer verirken; Handy, bu kavramları, mitolojide yer alan isimlerle özdeşleştirmektedir. Harrison ve Handy, örgüt kültürü üzerine kurdukları modellemelerinde, örgüt üyelerinin kullandığı yöntemler, davranış örüntüleri ve özelliklerini temel almak suretiyle sınıflandırma yapmaktadırlar (Bakan vd. 2004, 90).

Güç (Zeus) Kültürü: Örgütlerin hiyerarşik yapısında, gücün ve denetimin belli bir grup ya da bireylerde toplandığı örgüt kültürü tipi olarak tanımlanmaktadır. Bu örgüt tiplerinde, güç, statü, denetim ve itaat önemli değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç ve denetimi elinde tutan bireylerin örgütten ayrılması durumunda kaos yaşanabilmektedir. Daha çok küçük işletmelerde görülen bu örgüt tipinde, yapılan çalışmalar, eylemler, faaliyetler gücün kaynağı olan otoritenin iznine tabi olmaktadır. Güç kültürü egemen olan örgütler, insan ve maddi kaynaklar ile karizma unsurları üzerine tellerini kurmaktadır. Çalışanlarda fikir ve öneri üretmeleri yerine daha fazla verim beklenmektedir (Erkmen 2010, 85).

Görev (Athena) Kültürü: Takım çalışması şeklinde, ortak ve küçük proje gruplarının oluşturduğu örgüt tipi olarak tanımlanmaktadır. Uzman personelin bir araya geldiği, görev merkezli, esnek örgüt yapısına sahip, seri ürünler çıkaran örgüt tipleri olarak görülmektedir. Personelinin, alanında iyi yetişmiş, teknik konularda yetenekli ve yüksek verimliliğine, kıdemden ve kariyerden daha çok önem verilmektedir (Şişman 2014, 143).

Rol (Apollo) Kültürü: Bürokratik yapısıyla ön plana çıkan bu örgüt tipinde, yönetim şeması, departmanlar, görevler açık ve sabit kurullarla belirlenmektedir. Bireysel çalışmadan çok emir komuta münasebetleri çerçevesinde rollere göre yetkilendirme yapılmaktadır. Çalışanlar için görev tanım formları belirlenmektedir. Örgüt, pazar alanına göre departmanlara ayrılmaktadır. Değişim ve dönüşüm, farklı düşünceleri yeterince önem verilmediği için yavaş olmaktadır (Doğan 2013, 36).

Birey (Dionysus) Kültürü: Çeşitli meslek gruplarının kendi içlerinde bir araya gelerek oluşturdukları yapı şeklindeki kültür tipi olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel olarak anlam ifade etmedini düşünenlerin, fayda amaçlı örgütlenmesi ile gelişmektedir. Örgüt üyeleri genel olarak meslek çalışanlarından oluşmaktadır. Ortak değer ve paylaşımların birleştirdiği bu örgüt tipinde amaç kendilerini mutlu hissetmektir (Bakan vd. 2004, 90).

Tablo 2: Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt Kültürü Tipleri	Örnek	Faydaları	Mahzurları
Güç Kültürü (Zeus)	Küçük işletmeler, aile firmaları	Kararlar merkezi güç tarafından hızlıca alınır. Çabuk hareket edebilirler.	Gücü elinde bulunduran yanlış kararından tüm örgüt etkilenir. Örgütler büyüdüğünde merkezi kontrol zorlaşır, dağılma tehlikesi oluşur.
Rol kültürü (Apollo)	Bankalar	Rol önemli olduğundan iş tanımları belirgindir, çalışanlar kendine güvenir. İstikrar varsa başarı kaçınılmazdır.	Kurallar kesindir ve bu nedenle yenilik ve değişime adapte olmaları zordur.
Görev kültürü (Athena)	Teknoloji firmaları	Değişime direnç zayıftır, hızlı tepki verilebilir. Proje bazlı olduğundan, projenin doğru ve zamanında planıp yürütülmesine bağlı olarak başarı kolayca gelir.	Proje kısa ömürlüdür. Proje bazlı olduğundan, proje yolunda gitmezse, proje için gerekli bütçe sağlanamazsa motivasyon düşer.
Birey kültürü (Dionysus)	Meslek odaları, barolar	Kişisel amaç ve hedefler kuvvetlendirilir, geliştirilir.	Belli bir hiyerarşi olmadığından denetimi zordur.

Kaynak: HANDY Charles (1993); Understanding Organization, 4th.ed., Penguin, London.

2.1.4.2. Parsons “AGIL” Modeli

Parsons (1949), değerlerin, örgüt kültürü açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Modelin adı, üzerinde çalışmalar yaptığı değerlerin İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır. Sistemlerin devamlılığı için, uyum sağlama, amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk işlevlerinin aksatılmadan yürütülmesi gerektiğini belirtmektedir (Erkmen 2010, 75).

Tablo 3: Parsons'un "AGIL" Modeli

Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği	Amaca Ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Meşruluk: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Ekin Basım, Bursa,2010,166

2.1.4.3. Ouchi "Z" Modeli

William Ouchi (1981), Amerikan tipi "Teori A" ile Japon kültürüne sahip "Teori J" kuramlarını birleştirerek Amerikan örgüt kültürüne uyarlamış ve "Teori Z" örgüt kültürü modelini geliştirmiştir. Bu çalışmanın, İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'daki verimlilik artışının nedenlerini ortaya çıkarmak üzere yapıldığını belirtmektedir. Z örgüt modelini, Japon modelinin dört esas ögesini teşkil eden güdülenme, verimlilik, kalite ve işgücünün devamlılığı kavramlarının örgütlerin başarılı olmasındaki ana faktörler olduğunu değerlendirmektedir (Kalkan 2013, 49). Z kuramına uygun hareket eden örgütler, yaşam boyu istihdam, iş güvencesi, örgütle özdeşleşme, karar verme sürecine katılma gibi özellikler göstermektedirler. Bu tip örgütlerde, terfiler uzun zamana yayılmakta, çalışanların psikomotor becerilerin gelişmesi için fırsatlar sunulmakta, insan kaynaklarının temini için geniş bir ağ kurulmakta ve etkili bir iletişim modeli yaratılmaktadırlar (Çelik 2002, 33).

Tablo 4: Ouchi'nin Z Teorisi Modeli

A Tipi Örgüt	J Tipi Örgüt	Z Tipi Örgüt
Kısa dönemli istihdam	Hayat boyu istihdam	Uzun süre istihdam
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Uzmanlaşmış kariyer yolları	Uzmanlaşmış kariyer yolları	Değişken kariyer yolları
Açık kontrol mekanizmaları	Örtük kontrol mekanizmaları	Dengeli kontrol mekanizmaları
Bireysel karar verme	Kolektif karar verme	Katılımcı karar verme
Bireysel sorumluluk	Kolektif sorumluluk	Bireysel güvene dayalı sorumluluk
Bölünmüş ilişkiler	Bütüncül ilişkiler	Bütüncül ilişkiler
(katı bürokratik yapı)	(yumuşak bürokratik yapı)	(yumuşak bürokratik yapı)

Kaynak: VAROĞLU Abdulkadir, Örgüt Kültürü, "Örgütsel Davranış" Ed. Ayşe Çiğdem KIREL, Ozan AĞLARGÖZ, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Ankara,2013,103

2.1.4.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982) modelinde; örgütün içindeki çalışma ortamı, örgüt kültürünün gelişimdeki en önemli etkiyi sağlamaktadır. Bu modeldeki örgüt kültürünün iki önemli boyutu; örgütün faaliyetlerindeki belirsizlik ve başarı konusunda örgüt üyelerinden alınan dönülerin zamanlaması olmaktadır. Bir futbol takımının golcüsü, topu ağlara gönderdiği zaman skor tabelasında sonucunu hemen görebilmekte ve taraftarları ile birlikte gol sevinci yaşayabilmektedir. Yaptığı işin başarılı olup olmadığı sonucuna hemen ulaşmaktadır; geri besleme hızlıdır. Diğer yandan bir çiftçi ektiği ekinin verimliliğini beş altı ay sonra görebilmektedir. Yaptığı işin sonucunu hemen görememektedir; geri besleme yavaştır. Alınan riskler ve geri bildirim ilişkilerine odaklı bir kültür modeli olarak değerlendirilmektedir (Gülova ve Demirsoy 2012, 54).

Sert Adam / Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim): Risk almaktan kaçınmayan ve sonuçlarının doğru veya yanlış olması hususunda anında geri besleme alan bireysel bir kültür olarak değerlendirilmektedir. Parasal geri beslemelerin önemli olduğu finansal kazançlı örgütlerde görülmektedir. Diğer yandan güvenlik güçleri, sporcular parasal kazanç içermeyen ve hızlı bir şekilde geri besleme alabilmektedir. Başarı ile başarısızlık arasındaki ayrımın anlık değişebilmesi risk faktörünü üst seviyeye çıkarmaktadır. Başarısızlığın sonucu ağır yaptırımlarla karşılaşılabilmektedir (Terzi 2000, 82).

Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim): Örgüt kültürünün temelinde sıkı bir çalışma ve doyasıya eğlenme öne çıkmaktadır. Çalışma düzeyi yüksek ve risk alma düzeyi düşüktür. Başarı faktörü istikrara bağlı olmaktadır ve yüksek kalitede çıktılar önem arz etmektedir. Toplantı, takım çalışması, büro partileri yaygın olarak yapılmaktadır. Yöneticiler açısından, yüksek enerjili faaliyet dizileri, enerjinin doğru ilere analiz edilmesi ve kalitenin enerji ile doğru orantılı olup olmaması durumu sorun teşkil etmektedir. Moda sektörü, perakende satış yapan marketler bu tip kültürlere örnek oluşturmaktadır (Eren 2008, 153).

Şirketinin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim): Örgüt üyeleri tarafından verilen kritik kararların doğruluğunun açığa

çıkması uzun süre almaktadır. Büyük maliyetli kaynaklarla faaliyetler yapan ve işlem süreci uzun zamana yayılması gereken projelerle ilgili örgütlerde görülmektedir. ARGE çalışmalarının uzun zaman aldığı uçak üretim şirketleri, petrol araması yapan şirketler bu tip örgütler olarak sınıflandırılmaktadır. Risk son derece yüksek, başarının geri bildirimine ise son derece yavaş olmaktadır. Örgüt çalışanlarının beceri, bilgi ve iş deneyimlerinin üst seviyede olması istenilen bu örgütlerde, yatırım teşebbüsleri için karar verme yetkisi tepe yöneticiler tarafından kullanılmaktadır (Çetin 2011, 105).

Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim): İş yapma amacını sorgulamadan verilen görevlerin bitirilmesine çalışılmaktadır. Uğraş verilen işin sonucu ile ilgili geri besleme yok denecek kadar az olmaktadır. Bürokratik ilişkilere dayalı bir yönetim ve çalışan anlayışı örgüte hâkim olmaktadır. Çoğunlukla kamu örgütleri, bankacılık sektöründe bu örgüt tipi görülmektedir (Uzun 2007, 78).

Tablo 5: Deal ve Kennedy Modeli Özellikleri

Deal ve Kennedy Modelleri	Örnek	Özellikleri
Yetki Kültürü	Ağır makine sanayi, işletmelerin ar-ge bölümleri	Yüksek risk, çevreden yavaş geri bildirim. Büyük yatırımlar yapılır ve büyük risklere girilir. İzlenen stratejinin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olunur. Bilgi ve deneyim önemlidir.
Ataklık Kültürü	Reklamcılık, film yapım şirketleri	Yüksek risk, çevreden hızlı geri bildirim. Büyük finansal risk alınır. İzlenen stratejinin doğruluğu hakkında hızla bilgi sahibi olunur. Bireysel çaba önemlidir.
Kapalı Hiyerarşi Kültürü	Kamu kurumları	Düşük risk, çevreden yavaş geri bildirim. Hiyerarşiye, geleneklere dayalı sistemlerdir.
Eylem Kültürü	Otomobil sektörü, işletmelerin satış bölümleri	Düşük risk, çevreden hızlı geri bildirim. Örgüt çalışanlarının fazla risk almadan, hızla gelen çevre geri bildirimleri ile müşteriye odaklandığı sistemlerdir.

Kaynak: DEAL Terrence E., KENNEDY Allan A. (1982); Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley, Massachusetts.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde; örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik teorileri, sessizlik biçimleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik, bir amaca yönelik ve kasıtlı, bilinçli, aktif bir biçimde ortaya çıkabilmektedir. Örgüt sessizliği ise, çalışanların mensubu oldukları örgütlerin yararına olumlu katkılarda bulunmaktan kaçınmaları sonucu oluşmaktadır (Kahveci ve Demirtaş 2013, 52). Örgütsel sessizlik; örgütlerin işleyiş sürecinde karşı karşıya kalabilecekleri problemlerin çözüm yolları hakkında yeterli konuşma ve sesli düşünme davranışlarında bulunmama eğilimi olarak ifade edilmektedir (Kâhya 2018, 985). Yapılan çalışmalarda, örgüt çalışanlarının çeşitli sebeplerden duygu, düşünce ve davranış olarak tepkisiz ve duyarsız davranış sergilemeleri şeklinde örgütsel sessizlik konusuna örnek teşkil ettikleri görülmektedir (Demir ve Demir 2012, 185).

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Bu bölümde, örgütsel sessizlik teorilerinden Fayda-Maliyet Analizi, Bekleyiş Teorisi, Sessizlik Sarmalı ve Kendini Uyarılma kavramları incelenmektedir.

2.2.2.1. Fayda-Maliyet Analizi

Örgüt üyeleri, fayda-maliyet analizi yaparak sessizleşme ya da konuşma arasında kararlar vermektedirler. Konuşma veya sessizleşme kararı almadan önce getireceği sonuçları tahmin etmekte ve bu iki kavram arasında fayda-maliyet analizi yapmaktadır. Yapılan seçim neticesinde; enerji ve zaman kaybı, karşıt görüşlerden gelen tepkiler, çatışmanın istenmedik noktalara gelmesi ve geri çevrilme durumunda oluşacak ruhsal rahatsızlıklar şeklinde olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir (Çakır 2017, 7)

2.2.2.2. Bekleyiş Teorisi

Vroom'a göre kişiler hayata geçirecekleri davranışları belirlerken deneyimlerinden faydalanmaktadırlar. Bireyler, deneyimlerden sonra ortaya çıkacak

sonuçları değerlendirerek bir fayda-maliyet analizi yapmakta ve beklenen fayda, gösterilen çabanın maliyetinden fazla ise daha fazla çaba harcamak için güdülenmektedirler (Eroğlu 2006,345). Vrom'un Bekleyiş Teorisi; beklendik ve istendik davranışların ortaya çıkmasında, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel etmenler etkili olmaktadır. Bireyin felsefi ve sosyolojik görüşleri, deneyimleri ve mensubu olduğu örgütten beklentileri, örgüte sunacağı katkıların niteliğini belirlemektedir (Eren 2003, 591)

2.2.2.3. Sessizlik Sarmalı

İnsanlar, kendilerini saran ve bir örtü vazifesi gören toplum içinde aidiyet ve güven duygusu yaşamaktadırlar. Yaşadığı topluma olan aidiyet duygusunu yitirenler ise sosyolojik bunalıma girmektedirler. Bu sosyolojik bunalıma girme ve dışlanma korkusu, insanlara toplumun tutum ve kurallarına uymayı yaşamsal bir konu haline getirmektedir (Çobanoğlu 2007, 16).

Bowen ve Blackmon'a (2003) göre; çalışanlar, örgüt içindeki arkadaşlarından destek beklentisi içinde değilse, olasılıkla samimi olmayan cevaplar vermekte ya da örgütsel sessizliği seçmek durumunda kalmaktadırlar. Örgüt içindeki bu sessizlik sarmalı, örgütün dönüşümü ve gelişimi için gerekli tartışma ve fikirlerin ortaya çıkmasında engel oluşturmaktadır. Çalışanlar, örgüt içinde sessiz kalma ya da fikirleri açık ve dürüst olarak söyleme seçimlerini yapmak zorunda kaldıklarında; örgütün destek algısı, örgütte egemen olan görüş ve yalıtılmışlık korkusu etken olmaktadır (Çakıcı 2010, 17-18).

Noelle-Neuman'ın (1974) geliştirdiği “sessizlik sarmalı” kuramına göre ise; toplumda genel kabul gören görüş ve düşünceler baskın olmakla birlikte, örgüt içinde çekimser kalan ve yaygın olmayan görüş ve fikirler sessizliğe bürünmektedir. Yine sessizliğin temelinde yalıtılmış olmaktan korkma ve yalnız kalma korkusu en büyük etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessizlik sarmalı; çoğunluğu temsil etmeyen fikirlere sahip insanların, diğerleri tarafından dikkate alınmayacaklarını düşünmeleri neticesinde, örgüt adına tartışma ve fikir üretme davranışlarından uzak kalacaklarını savunmaktadır (Çobanoğlu 2007, 16-17).

2.2.2.4. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama; bireyin kendi davranışlarını ve tutumlarını çevresel etmenlere göre konumlandırma; bir çeşit mevcut duruma uyma özelliği olarak tanımlanmaktadır. Bu tip özellikteki bireyler bukalemun gibi sosyal ortamın kabul gören davranışlarına göre renk alabilmektedirler. Eğer bireyin kendini uyarlama özelliği güçlü ise, toplumun değer ve kurallarına çabucak uyum sağlamakta ve farklı durumlar karşısında uygun davranış örüntüleri sergilemektedir. Yeni girdiği örgüte uyum sağlayan bu özellikteki bireyler için, kendi fikirleri önemli olmadığından, sessizlikten yana davranış sergilemeleri yüksek ihtimalli olmaktadır. Kendini uyarlama özelliği düşük olan bireyler ise; yeni girdikleri örgütün sosyal yapısına ayak uydurmak yerine içlerinden geldiği gibi, doğal davranmaktadırlar. Toplumun değer ve kuralları onlar için ikinci planda gelmektedir. Böylelikle başkalarının ne düşündüğü onlar için önem arz etmemektedir. İçlerinden geldikleri gibi hareket edip her konuda fikir ortaya atma konusunda sınırlılıkları olmadıkları için seslilikten yana tavır almaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş 2013, 54).

Greenberg ve Baron'a (2003) göre; kendini uyarlama kuramına göre; bireyler, içinde buldukları mevcut durumun şartlarına ve imkanlarına göre, tutum ve davranışlarını aykırı olmayacak şekilde değiştirmektedirler (Güçer vd. 2018, 5). Kendini uyarlama özelliği düşük olan bireyler, içlerinden geldikleri gibi davrandıklarından, içlerinde yeşerttikleri tüm samimi duygu ve davranışları açığa vurma, açık ve dürüst konuşma eğiliminde olmaktadır (Çakıcı 2007, 154).

2.2.3. Sessiz Kalma Biçimleri

Örgüt üyeleri, bilerek ve isteyerek eyleme döktükleri sessiz kalma davranışlarını; kendisine verilen vazifeleri sorgusuz sualsiz kabul etmek, ortaya çıkan sorunları görmezden gelmek ve diğer çalışanlar gibi görünmek şeklinde açığa vurabilmektedirler (Bildik 2009, 42). Örgütün değişim ve gelişiminde engel teşkil eden sessiz kalma biçimlerini aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

2.2.3.1. Çalışan İtaati

İş gören itaati; örgüt kurallarını koşulsuz kabul etmek anlamına gelmektedir ve sessizlikten daha ileri bir durumu göstermektedir (Bildik 2009, 43). İtaatkar iş görenler; isteksizce ancak bilinçli bir şekilde sessizlik davranışı sergilemektedirler. Olumsuz durumlara tahammül edebilmekte ve içinde buldukları şartları her zaman normal kabul etmektedirler (Eroğlu vd. 2011, 103). İş gören itaati, esnek olmayan kurallar silsilesinin uygulandığı, otoriter bir yönetim anlayışının hâkim olduğu, geleneksel örgütlerde daha çok karşımıza çıkmaktadır. Örgüt çalışanları itaatlerini; kanun ve yönetmeliklere uygun davranışlar sergileyerek, verilen görevleri istenilen şekilde ve zamanda yerine getirerek ve kaynakların kullanımında örgütün faydasını gözetmek suretiyle göstermektedirler (Kahveci 2010, 19).

2.2.3.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgüt çalışanları, çalışma hayatında ortaya çıkan sorunları görmezlik ve duymazlıktan gelme davranışları gösterebilmektedirler. Bir süre sonra bu durum alışkanlık haline dönüşmekte ve sanki örgütün görünmeyen bir kuralıymış gibi çalışanlar tarafından kabullenilmektedir. Nemelazımcılık şeklinde ortaya çıkan bu durum çalışanları örgütsel sessizliğe itmektir (Taşkiran 2011, 89). Sorunlar karşısında çalışanlar üç maymunu oynayarak, “görmedim”, “duymadım”, “bilmiyorum” cevaplarını kaçış olarak kullanmaktadırlar (Çakıcı 2007, 157).

Pinder ve Harlos’a (2001) göre; sağır kulak sendromu, örgütün durağanlaşması olarak değerlendirilmektedir. İş görenler, tespit ettikleri sorunları ve yenilikçi fikirlerini açık olarak paylaşmaktan kaçınmakta ve adeta bu davranışı bir kural haline getirmektedirler (Gegeoğlu 2018, 30). Örgüt içindeki sağır kulak sendromunun alışkanlık haline gelmesinde; örgütün geleneksel ve otoriter yapısı, örgüt içi iletişimdeki aksaklıklar ve adalet olgusunun anlamını kaybetmesi geçerli ve yeterli nedenler olarak dikkat çekmektedir (Yanık 2012, 52).

2.2.3.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Örgüt çalışanları, diğer çalışanlara karşı yapılan haksız ve kanunlara aykırı, bazen ahlak dışı davranışlar karşısında; terfi ettirilmeme, işten çıkarılma ya da müdahale etmesinin mevcut duruma etki etmeyeceğini düşünmesi nedeniyle pasif kalarak duruma razı olmaktadır (Bildik 2009, 44). Çalışanların kafasında oluşan “böyle gelmiş böyle gider” düşüncesinin oluşmasına neden olan pasif kalma ve razı olma eğilimi, çalışanların sorunlara etkisinin olmadığı ve varlığının örgüt bünyesinde gereksiz olduğuna inanmasıyla sonuçlanmaktadır (Taşkıran 2011, 93). Örgüt içerisinde gruplaşmalar var ise ve tüm örgüte hükmeden bir grup baskı yoluyla sorunların ortaya çıkmasına engel oluyorsa, örgüt içinde pasif kalma şeklinde sessizlik hâkim olmaktadır (Karadal 2011, 375).

2.2.3.4. Çekilme Ve Başka Davranışlara Yönelme

Brinsfield’e (2009) göre; örgüt içinde iş görenlerin sessizlik davranışı sergilemeleri, işten çekilme ve risk oluşturmayan başka davranışlara yönelme sonucunu getirmektedir. Çalışanların işten geri çekilmesi, mesai çizelgesine riayet etmekten kaçınma, işe olan ilgini azalması ve verimin düşmesi sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisinde maruz kaldığı baskı ve sorunlar karşısında takınılan sessizlik nedeniyle örgütün gelişim ve değişimine sağlayacağı katkıdan vazgeçmektedir. Geleceğe yönelik umutsuzluğa kapılan ve örgüt yararına fikir sunmanın anlamsız olduğu kanısına varan çalışanlar geri çekilme eğilimi göstermektedirler (Çavuşoğlu 2014, 101).

İş görenler, örgüt içinden gelebilecek olumsuz tepkiler nedeniyle beklentileri karşılamakta yetersiz kalmakta ve kariyerini riske atmayacak şekilde davranışlarda bulunmaktadır (Kahveci 2010, 20). İş görenlerin, kariyerlerini riske etmemeleri için sorunların çözümünde fikirlerini açığa vurmamaları, sorun yumağı haline gelmiş örgüt yapıları ve çözümün değil sorunun merkezinde yer tutan çalışan profilleri ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Durak 2012, 51).

2.2.4. Sessiz Kalma Nedenleri

Örgüt çalışanları, örgüt içindeki tepkilere göre konuşmak ve sessizlik arasında tercih yapmak zorunda kalmaktadırlar. Sessizliği tercih etmelerindeki nedenleri, örgütün değişimi, gelişimi ve geleceği ile ilgili fikirleri kimlerle paylaştıkları, konuşma veya sessiz kalma tercihlerini hangi kişilere karşı yaptıkları, sessizlik durumlarını anlama metotlarını açığa çıkarmak ve anlamlı hale getirmek, örgüt kültürünün geleceği açısından önemli hale gelmektedir (Çakıcı 2007, 47).

Tablo 6: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel Nedenler	Örgütlerdeki Adaletsizlik Kültürü Örgütlerdeki Sessizlik İklimi
Yönetimsel Nedenler	Yöneticilerin Kaygısı Yöneticilerin Örtük İnanışları Yöneticilerin Kişisel Özellikleri
Bireysel Nedenler	İlişkileri Zedeleme Korkusu Tecrübeler Yönetime Güvensizlik İzolasyon Korkusu Çalışanların Kişilik Özellikleri Konuşmanın Riskli Görülmesi

Kaynak: Eroğlu, H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.

Morrison ve Milliken'in (2003), ortaya koydukları çalışmaya göre; iş görenlerin, "mevcut konu üzerinde konuşmalarının istenmediğini" belirterek sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Sessizliğin alışılmış örgüt kuralı haline geldiği durumlarda en fazla sessiz kalınan konular; verimlilik ve üretkenlik sorunları, gelir adaletsizliği, çevreden gelecek ahlaki kaygılar ve benzeri nedenler şeklinde ifade etmektedirler. Çalışanlar, konuşmalarının neticesinde olumsuz durumlarla karşılaşacağı, örgüt içi ilişkilerinin zarar göreceği, ortaya koydukları fikirlerin dikkate alınmayacağı ve sonucunda cezai yaptırımlarla karşılaşacakları gerekçeleri ile sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Böylelikle kurum içinde korkunun ve risk almaktan kaçınmanın egemen olduğu bir sessizlik hâkim olmaktadır. Bu durum adeta bir "Kral Çıplak" hikayesi gibi görülmektedir. Her çalışan değişim ve gelişim için sorunların

çözümüne kavuşturulması gerektiğini bilmekte ancak konuşmayı riskli gördüğü için sessizliği tercih etmektedir. Eğer örgütler, sessizliğe neden olan faktörleri ve odakları ortaya çıkararak önlem almaz ise alışlagelmiş bir kurala dönüşebilmektedir. Böylesine kritik ve örgütün geleceğini etkileyecek bir sessizlik sorununun ortaya çıkmasına engel olmak veya neden olan unsurları ortadan kaldırmak, dönüşümcü liderlik vasıflarına haiz yöneticilerin üstlenmesi gereken ana sorunlar arasında yer almaktadır (Çavuşoğlu 2014, 89).

2.2.4.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Otoriter ve geleneksel bazı örgütlerde, örgütün işleyişi ve gelecek planları üzerine fikir yürütmenin engellendiği, sorunlara açıkça çözümler getirmek için konuşmanın hoş karşılanmadığı, mevcut durumu korumak adına “botun sallanmasına gerek olmadığı” anlayışının benimsendiği görülmektedir (Şehitoğlu 2010, 63). Rosemary’e (2003) göre; yapılan araştırmalarda örgütlerin gelecekle ilgili karar verme süreçleri, yönetim kadrosunun ileri görüşlü olmaması, ücret dağılımındaki adaletsizlikler, çalışanların veriminin düşük olması ve örgüt performanslarının teknolojik gelişmelerin gerisinde kalması su götürmez tartışma konularında başı çekmektedir. Örgüt üyeleri, örgütün geleceğine yön verecek bu önemli konularda, açık ve dürüst bir şekilde fikir ortaya koymanın bir fayda sağlamayacağı varmakta ve olumsuz yaptırımlarla karşılaşmaktan korkmaktadırlar (Tecimen 2013, 21). Liu’ya (2009) göre ise; örgüt içindeki sessizlik davranışını güvensizlik ve stres takip etmektedir. Örgüt sessizliği ile yöneticilere olan güvensizlik arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İki kavramın da birbirini ortaya çıkarmaya neden oluşturduğu durumlarda, çalışanlar ile yönetici ilişkilerinde, mevcut verileri saklama ve yararlı projelere destek vermeme gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Çavuşoğlu 2014, 90).

2.2.4.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Değişimin kaçınılmaz sonuçlarının olduğu çağımızda, örgütlerin rekabet ortamında var olma gücü, tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verilebilirlik, kalitenin her geçen gün artan önemi ve hata kabul götürmeyen üretim sistemine odaklanma konuları öncelikli hale gelmektedir. İş görenlerin açık ve dürüstçe fikirlerini ifade edebilir hale gelmeleri, yaygın sorumluluk anlayışı ve hesaplı riskler ile inisiyatif alma beklentileri

artmaktadır. Ancak bu katılımcı yönetim anlayışına engel oluşturacak şekilde, çalışanların; yalıtılmışlık, terfi ettirilmeme, sorunların merkezindeki personel olarak görülme gibi çekinceleri nedeniyle gelecek planlarında yer almadıkları ve sessizliğe büründükleri görülmektedir. Durum böyle iken, çağın gereklerine uymayı amaçlayan örgütlerin, çalışanların önündeki bu tür engelleri kaldırması gerekmektedir. Ancak böylelikle fikir üreten, düşünen, tartışan, örgüt yararına projeler üreten çalışanlardan oluşan bir örgüt yapısı mümkün olabilmektedir (Bildik 2009, 39).

Çalışanları ile bütünleşen, fikirlere değer veren örgütler, örgütsel sessizliği kanıksamış örgütlere göre başarının anahtarını elde etmektedirler. Bu bağlamda örgütlerin; öğrenmeye öncelik veren ve kendisini daima yenileyen, “öğrenen örgüt” modeli oluşturmaları gerekmektedir. Bilgi ve teknolojinin geleceğe damga vuracağı bilincine varmış örgütler, çalışanlarının fikirlerini ortaya koymaları için heyecan ve cesaret ortamı yaratmaktadır (Kahveci 2010, 14).

2.2.4.3. Dışlanma Korkusu

İş görenler için, örgüt çalışanları tarafından desteklenmek ve ödülleriyle motive edilmek önem arz etmektedir (Çavuşoğlu 2014, 90). Bireyler, ihtiyaçlarını karşılamak için bir grubun parçası olmak istemektedirler. Grup ve birey arasında karşılıklı kabule dayanan bir içsel anlaşma olması gerekmektedir. Örgütler, çalışanlarını; örgüte olan sadakat ve bağlılığını arttırmak, ayrıştırıcı fikir sahibi olanları ayrılmak zorunda bırakmak veya örgütün beklendiği ve istendiği davranışlarına uymasını sağlamak amacıyla, örgüt içinde dışlama davranışına maruz bırakabilmektedirler. Çalışanlar özellikle üst kademelerin istihbarat ağında olduğunu düşündüğü çalışanlara cezai yaptırım olarak dışlanma davranışını kullandıkları görülmektedir. Çalışanların dışlanma korkusu yaşamamaları için ise etkili bir iletişim ağı kurmak ve sorunlara pratik çözümler getirmek önem arz etmektedir (Alioğulları 2012, 13).

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik, örgüt içinde hiç sorun olmadığı, her şeyin yolunda gittiği izlenimi vermesi sebebiyle örgüt yönetimi açısından olumlu karşılanmaktadır. Ancak bu durum gerçeği yansıtmamakla birlikte aslında büyük sorunların üstü kapalı

kalmasına neden olmaktadır. Çözümüne kavuşturulamayan sorunlar ise ileride büyük sorun yumakları haline gelerek öğrenme, ilerleme ve değişimin önünde en büyük engeli oluşturmaktadır (Çakıcı 2010, 15).

Örgütlerin, yeni çağda varlığını sürdürebilmesi için, değişimi yakalayan ve örgütün amaçları doğrultusunda düşünen, fikir üreten çalışanlar yaratması gerekmektedir. Bunu gerçekleştiremeyen örgütlerin sorun sahaları şöyle sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil 2009, 231);

- Çalışanların, iletişim kanallarının yetersizliği nedeniyle kopuk yaşamaları ve ortak paydada buluşamamaları
- Sosyal faaliyetlerden uzak durma ve kendisini örgütten soyutlama
- Sorunların birtakım nedenlerle ortaya konulmasından çekinilmesi ve sessizliğin örgüt içinde alışılmış bir kurak haline gelmesi
- Verimlilik, moral ve motivasyondaki düşüşler; örgütsel bağlılığın azalması
- Güven duygusunun zedelenmesi, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma seviyesinin artması
- Değişime ayak uyduramamaktan kaynaklı gerileme
- Yaratıcılığın engellenmesi ve sıradanlaşma

Örgütsel sessizliğin kurumsallaştığı işletmelerde, beyin fırtınası şeklinde farklı bakış açısı ve çözümlerin üretilebileceği yaklaşımlar olmayacağı için, değişime yöne veren kararlar alınmadığı gibi sorunlara alternatif çözüm yolları geliştirilememektedir. Karar verme sürecindeki yaklaşımların zenginliği, tartışma ortamından çıkan yeni görüşler ve karşıt görüşlerin kıyaslanması, geleceğe yönelik alınan kararların kalitesini arttırmakta ve örgüt verimliliği üzerinde olumlu ve beklendik yönde etkiler yaratabilmektedir. Fikir fazlalığı karar verme sürecinin uzamasına neden olsa da örgütün gelişimi ve örgüt kültürünün oluşması için açık ve dürüst şekilde düşüncelerin paylaşılması önemini kaybetmemektedir. İş görenler, örgütün aksayan yanları ile ilgili görüşlerini beyan ettiklerinde cezai işlemlerle karşılaşacaklarını düşünüyorlarsa, örgüt yararına düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Örgütsel sessizliği içselleştiren çalışanlar, böylelikle örgütün gelişimine katkı sunamamakta ve gelişime engel olmaktadır. Bireylerin örgütsel bağlılıkları,

yöneticilere karşı güven duyguları, örgüte aidiyet duyguları zedelenmektedir (Çakıcı 2010, 37).

Çalışanların sessizliği, yönetim kadrosunun önemli veri ve bilgilere olan erişim mevcudunu düşüreceğinden, yapılan işlerin verimini düşürmekte ve zaman kaybına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik aynı zamanda, örgüt içindeki sorunların açığa çıkmasına engel olmakta ve yenilenme, değişim, gelişim fırsatlarının önünü kapatmaktadır (Durak 2012, 84). Örgütlerde, yöneticilerin olumlu eylemlerinin takdir edilirken olumsuz olanlarının yöneticiyi eleştirmek şeklinde anlaşılacağı endişesi de gelişimi olumsuz yönde etkilemektedir (Taşkırın 2011, 112).

Örgütsel sessizlik; örgüt ve iş görenler bağlamında, her türlü girdilerdeki çeşit eksikliği, beyin fırtınası yapılmaması, olumsuz geri beslemelerin dikkate alınmaması, çalışanların fikirlerinin umursanmadığı kanısına varmaları, çelişkili ve güvensiz ortam oluşması, karar verme sürecinin etkili olmaması, örgütsel bağlılıkların azalması, içsel güdülenmenin düşük olması, işten ayrılma, iş tatminsizliği, stres benzeri birçok hususta olumsuz yönde etkiler yaratmaktadır. Sessiz kalma neticesinde, farklı fikirlerden (ortak akıl) yararlanılmadığı için örgütün değişimi, gelişimi ve alınması gereken önlemler konusunda zaman kaybı yaşanabilmektedir. Yenilik ve değişim yerine olanı koruma güdüsü kanıksanabilmektedir. Yapılan yanlışlıklardan ders çıkarma ve öğrenme imkânı değerlendirilemediği gibi yapılan hataların üzeri kapatılmaktadır (Çakıcı 2007, 482).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEORİK MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerini içeren hipotezlerin geliştirilmesi ve teorik modelin kurulmasına yer verilmektedir.

3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin İdeal Boyutu İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgüt kültürünün esasını oluşturan değer ve inançlar, örgüt liderlerinde vücut bulmakta ve lider örgütün sembolü ve gücünü temsil etmektedir (Dinçer ve Bitirim 2007, 61). Dönüşümcü lider, örgüt üyelerinin davranışlarını yakından takip edip alınan kararları sonucuna bakmaksızın onaylamak ve çalışanların korkularını yenip onları cesaretlendirmekle örgüt kültürü olumlu gelişim sürecini kolaylaştırmaktadır. Örgütün dönüşüm süreci içerisinde taze kan olarak personel dahil etmesi ve değişimi ekip tabanına yayması gerekmektedir. Dönüşüm geniş tabana yayılmadığında, değişimi içselleştirmeyen çoğunluk tarafından direnç ile karşılaşabilmektedir. Bu nedenle liderin, kendi felsefesini kavrayacak ve değişimi içselleştirecek bir kültür yaratması gerekmektedir (Tunçer 2011, 69).

Örgüt kültürünün var olabilmesi ve sürdürülebilir olması için 'liderlik' vazgeçilmez bir değer olarak gösterilmektedir. Örgüt üyeleri, liderlerin davranışlarını kendilerine örnek alarak yaşamaktadırlar. Liderlerin, örgüt içerisindeki her davranışı dikkatle inceleyerek kendi istedikleri değer ve vizyona paralel olan davranışları ayırt etmeleri gerekmektedir. Bu sayede örgüt içerisindeki insanlar liderin yön verdiği değerler üzerinde buluşmaktadırlar. Örgüt içerisindeki stratejiler yine örgüt içinde yazılı ve sözel olarak örgüte mensup kişilere dönemsel olarak lider tarafından iletilerek farkındalık sağlanmaktadır (Doğan 2013, 34-35).

Örgüt çalışanları, dönüşümcü liderin yarattığı etkiyi, niteliklerini ve örgüt içindeki etkileşimini idealleştirmektedirler. Davranışsal alt boyutunda lider, kendisi için önemli norm ve değerler hakkında ikna edici davranışlar sergilemekte, değişime

ayak uyduracak amaçların önemini vurgulamakta, alınan kararların doğuracağı sonuçlar hakkında astlarına açıklamalar yapmakta ve örgüte attığı değişim ve dönüşüm vizyonunun önemine dikkat çekmektedir. İdealleştirilmiş etki alt boyutu ise; astların lider ile birlikte hareket ettikleri için memnuniyet duyma, örgütün hedeflerini sahiplenerek bireysel çıkarılardan üstün tutma, kültüre ve adalete saygı duymalarını sağlama ve çalışanlarına yetkiler vererek kendilerini önemli hissettirmeyi kapsamaktadır (Karip 1998, 448). Liderin; kendine güvenen, risk alabilen, kararlı ve tutarlı biri olması gerekmektedir. İzleyenler, liderin karizmatik ve olağanüstü niteliklerle donatılmış olduğuna inanmaktadırlar (Altun 2002, 12).

Dönüşümcü liderler, ileri görüşlü yapıları gereği daha çok gelecek ile ilgili kararlar alıp uygulamaya koymaktadırlar. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu prensibinden ayrılmadan sürekli yenilik ve değişim kapılarını açık tutmaktadırlar. Ortaya çıkan bu durumda örgütlerin ve çalışanların değer, tutum ve yargılarındaki beklendik olumlu değişiklikler kaçınılmaz olmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgüt içinde yaratmış olduğu bu akım ile çalışanlar için ilham kaynağı olmaktadır. Örgüt çalışanları bu saygı ve güven ortamında örgütsel bağlılıklarını geliştirmektedirler. Bu kapsamda; Hipotez 1 şu şekilde geliştirilmiştir:

H1: Dönüşümcü liderliğin ideal boyutu ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.2. Dönüşümcü Liderliğin İlham Kaynağı Olma Boyutu İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Daft'a (2010) göre; örgütlerin farklı amaçlara sahip oldukları bilinmektedir. Liderler bireyleri bu amaçlar doğrultusunda teşvik edilip yönlendirilirse örgütte verimlilik sağlanmaktadır. Bir örgütün başarısını çalışanların başarısı ile doğru orantılı olmaktadır. Çalışanlar, kendi amaçları ile örgütün amaç ve hedeflerini bir tuttuğu zaman faydalı ve etkili bir çalışma ortaya koymaktadırlar. Bunu başaramadıkları zaman çalıştıkları süre zarfı sadece zaman doldurmaya yönelik olmakta ve başarısızlık, verimsizlik, isteksizlik unsurlarının örgüt içerisinde gözlemlenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Örgüte liderlik eden kişiler sosyal çevrede oluşabilecek fırsatları kollamaktadır. Örgütün var olabilmesi ve insanları etkilemesi için dışarıya yönelik bir

iletişim kanalının geliştirilmesi gerekmektedir. Örgüte ilgi duyan kişiler aynı zamanda lideri örnek almaya yatkın oldukları için lider; beden dili, mimik veya çeşitli açıklamalar ile örgüt kültürüne veya vizyonuna doğrudan yön vermektedir. Dönüşümcü liderlik işlevi; örgüt kültürü için heyecan veren ve kişiler için inandırıcı bir vizyon ortaya koyan, sosyal kültür anlayışını kuvvetlendiren aktiviteler yapan liderlere sahip olmaktan geçmektedir (Bektaş ve Erdem 2015, 127).

Örgüt liderlerinin örgüt üzerindeki etkilerinin fazla olduğu bilinmektedir. Liderler, örgüt içerisindeki kültürü oluşturmaktan veya var olan kültürü yenileyerek sürdürülebilir hale getirilmesinden sorumlu olmaktadır. Örgüt liderleri öncelikli olarak kendi ekibini toplayarak aynı hedefe koşan bireyler ile çalışmayı tercih etmektedirler. Liderler, oluşturdukları yeni örgüt kültürünü, piramidin en üstünden altına kadar işleyen emir komuta zinciri ile tüm çalışanlara benimsetmektedirler. Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre; lider, takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını, tutumlarını, alışkanlıklarını, değer yargılarını değiştiren kişiler olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü lider, bilim, teknoloji ve insanlığın evrensel değerleri çerçevesinde, değişim, gelişim ve çağın gereklerine ayak uyduracak akım yaratarak ve adeta baharda eriyen karların coşturduğu, debisi yüksek bir nehir gibi, mensup olduğu ve emir komuta ettiği örgütü üstün başarıya götürmektedir. Bu durum çok sayıda genetik ve çevresel faktörlere bağlı olmakla birlikte liderin; ileri görüşlü, gelecek için planlar yapan ve bu planlar için sistemli çalışma ortaya koyan ve zamanın ötesinde giden vizyonunu takipçilerine kabul ettirmesi ile mümkün olmaktadır. Bu zamanın ötesinde giden vizyon, örgütün çalışma ve hatta özel yaşamına yeni anlam ve heyecan katmaktadır. Gelecek planları ve sistemli çalışması sayesinde çalışanların özgüvenleri yükselmektedir. Her zor durumda ilham alınan, karşılaşılan sorunlara getirdiği çözümler izleyicilerine kaynak oluşturan lider, çalışanların problem çözme becerilerinde bir rol model olmaktadır (Koçel 2010, 592).

İzleyenlerine ilham kaynağı olarak onları güdüleyen dönüşümcü lider, yüksek hedefler ve beklentiler kazandırmakta, takım ruhuna önem vermekte, çalışanlar üzerinde kurum ile ortak hedeflere dair farkındalık yaratmakta ve astlarını yenilikçi düşünceye teşvik etmektedir (Karip 1998, 451). Bu kapsamda; Hipotez 2 şu şekilde geliştirilmiştir:

H2: Dönüşümcü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.3. Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Uyarım Boyutu İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Günümüzde değişmeyen tek şeyin değişim olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Uzay çağına eriştiğimiz bu rekabetçi dönemde değişime ayak uyduramayan, klasik uygulama ve örgüt yapıları ile çağı geriden takip eden kurumların, gelişim göstermek bir yana varlıklarını sürdürme şanslarının çok az olduğu değerlendirilmektedir. Örgütlerin, bu belirsizlik yaratan yeni düzende ani gelişen durumlara karşı örgüt yapılarını ve işletme sistemlerini modernize etmeleri ve değişken toplumsal çevreye, değişen dinamiklere adapte olmaları gerekmektedir. Bu olumsuzlukları aşmak için, yaratıcı ve alternatif çözümler bulacak, yeni fikirler hakkında astlarında bilinç uyandıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik vd. 2010, 3).

Örgüt kültürünün temelini güçlü liderlik modeli oluşturmaktadır. Örgütte güçlü dönüşümcü lider vizyonu ile karşılaşan çalışan, liderin özelliklerini benimseyerek kendine model almaktadır. Böylelikle değişime ayak uyduranlarla birlikte örgüt kültürü için yenilenme ve değişim kaçınılmaz olmaktadır. Özdeşim kurularak edinilen davranışlar, bütün örgüt üyeleri için model oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra ortaklaşa (kolektif) öğrenme ile dönüşümcü liderin vizyonu örgüt kültürünün yeni kalıplarına dönüşmektedir. Dönüşümcü lider, örgüt kültürüne yeni anlamlar katmakta, kişiler arasında yeni bir örgüt dili geliştirmekte, örgütün hedeflerini yeni çağa göre dizayn edip farkındalık yaratarak üyeleri peşinden sürükleyecek bir akım oluşturmakta ve doğal sonuç olarak adından söz ettiren bir efsane olmaktadır. Bu etkiyi yaratacak ve oluşturduğu sistemi işletecek kişilerin etkili iletişim yeteneklerine sahip dönüşümcü liderler olması gerekmektedir (Vural 2018, 103-104). Bu kapsamda; Hipotez 3 şu şekilde geliştirilmiştir:

H3: Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Destek Boyutu İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderler motivasyon araçlarına önem vermektedirler. Adalet, eşitlik gibi unsurlara dikkat edip bunları sağlayarak kişilerin motivasyonlarını ve morallerini üst düzeyde tutmayı kendilerine prensip edinmektedirler. Örgüt üyelerinin yüksek verimle çalışmaları, lider ve örgütün başarısında önemli etken olmaktadır. Bu nedenle çalışan verimliliğini sağlamak, moral ve motivasyonu tamamlayıcı birer liderlik işlevi olarak değerlendirilmektedir (Akbolat vd 2013, 39-40).

Liderin faaliyetleri, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etki yapmaktadır. Çünkü çalışanlar liderin yaptığı ve söylediği olguları takip etmektedirler. Örgüt sisteminin aşağı yönlü akış şemasına göre liderden alt kademelere doğru sorumluluk ve inisiyatif verilmesi gerekmektedir. Kurum içinde astların kendi alanlarında aldığı inisiyatifler, uygun görülen giyim tarzları, başarılı çalışanların nasıl değerlendirileceği, özlük haklarında yapılan değişiklikler, izin durumları ve planlı kullanımı, kurum içinde yükselme fırsatları, çalışma ortamı dışındaki sosyal yaşantı ve benzeri durumlar, örgüt yapısındaki lider etkileri hakkında bilgiler vermektedir (Akıncı 2002, 112). Dönüşümcü lider, örgütün davranışlarını ve değerlerini incelemekte; amaca giden yolda örgütün kararlılığını, hedeflere olan inancı ve farkındalık düzeylerini yukarıya çekmelerinde rol oynamaktadır (Keçecioğlu 2003, 34-35).

Bass'a (1989) göre; lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarına göre farklı düzeyde destek sağlanmasında alternatifsiz görev almaktadır. Dönüşümcü lider, astlarının hukukuna ve ortaya çıkardığı emeğe saygılı davrandığı, onların duygu ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilendiği, zamanının çoğunu takım içindekilerin gelişimi için harcadığı sürece örgüt içerisinde güçlü olduğunu hissettirmektedir (Cemaloğlu 2007,81). Bu kapsamda; Hipotez 4 şu şekilde geliştirilmiştir:

H4: Dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.5. Örgütsel Kültür ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

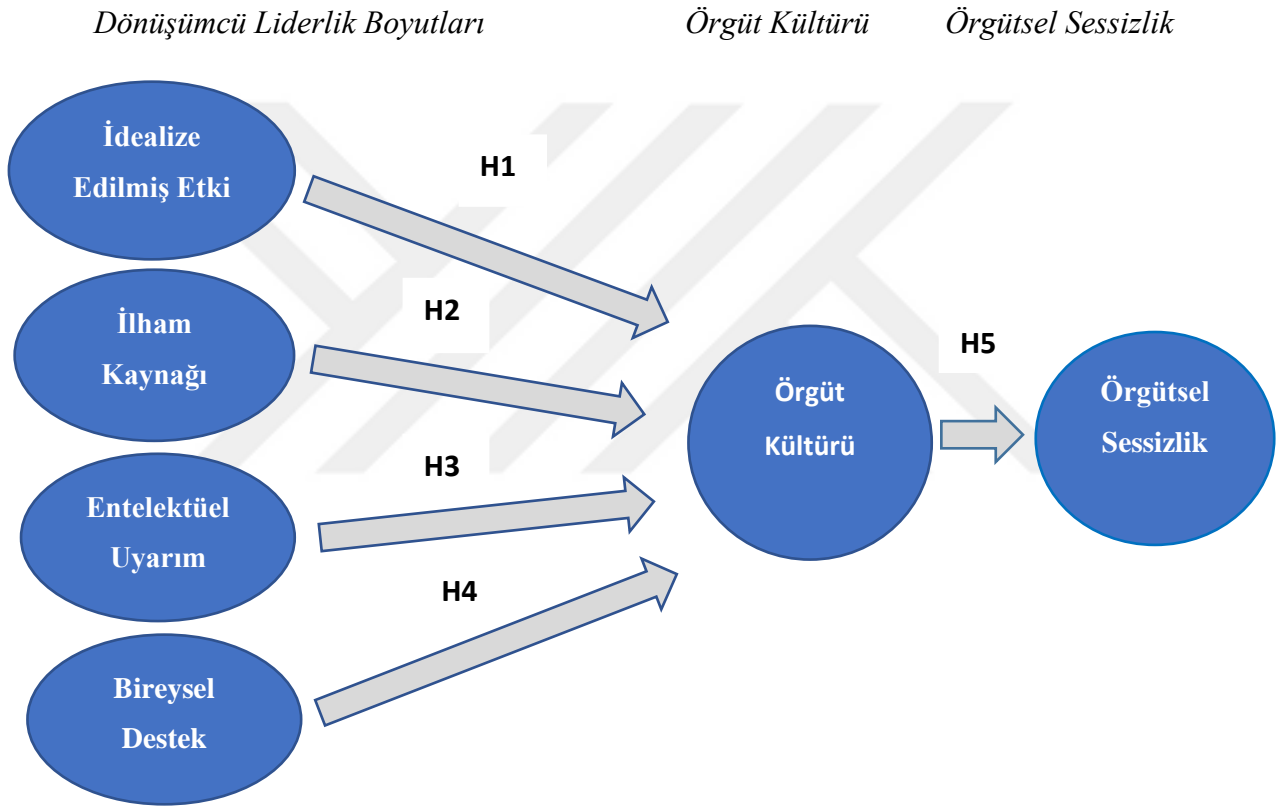
Her örgütün kendine has özellikleri vardır ve çalışanları ortak değerlerde bir araya getirmek açısından bu özellikler belirleyici olmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların davranış kalıplarını, verimliliklerini etkilemekte ve uyulacak kuralların çerçevesini çizmektedir. Sergilenecek davranışların kontrol mekanizmasını oluşturmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışları, düşünceleri, fikirleri örgüt kültürü kalıpları çerçevesinde şekillenmektedir. Örgüt kültürünün sağladığı özgürlük ortamı çalışanların ifade ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerine olanak sağlamaktadır (Akgün vd. 2009, 193).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre; örgüt kültürü, iş görenlerin karar verme sürecinde ve sorunların çözümünde fikir ve görüşlerini beyan etmelerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyelerinin davranış çerçevesi ile ilgili kapsam sınırı oluşturan örgüt kültürü, davranış ve tutumlar üzerinde bir denetim sistemi gibi çalışmaktadır. Örgüt kültürünün üyelerine dikte ettiği "yöneticiler her zaman haklıdır", "bu örgütte fikirlerine değer verilmez" tarzındaki olumsuz mesajlar, örgütsel sessizliğin kültürün bir parçası olmasına neden olmaktadır. Örgüt kültürünün yaydığı bu olumsuz mesajlar, çalışanların, sorunların çözümü veya gelecek planları hakkındaki fikir üretmekten kaçınmalarına, sorunlara ilgisiz kalmalarına ve kendilerini korumak amacıyla sessiz kalmalarına yol açmaktadır (Acaray 2014, 168). Bu kapsamda; Hipotez 5 şu şekilde geliştirilmiştir:

H5: Örgütsel Kültür ile Örgütsel Sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli, hazır giyim firması çalışanlarının dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü ilişkisi ve örgütsel kültür ile örgütsel sessizlik ilişkisi taranarak oluşturulmuştur. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha fazla sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemek için kullanılan araştırma modelleri olarak tanımlanmaktadır (Karasar 2008, 48).



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Dördüncü bölümde araştırmanın amacı ve önemine değinilmekte, yöntemi ve uygulama açıklanmakta ve araştırmada kullanılan ölçeklerden bahsedildikten sonra veri toplama yöntemi, analizler ve bulgular ortaya konulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Uzay çağına eriştiğimiz bu yüzyılda, insanların ve kurumların değişime ayak uydurmak zorunluluğu, yeme içme gibi temel ihtiyaçları kadar önemli hale gelmiştir. Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk'ün de dediği gibi; “Artık duramayız, kesinlikle ileri gideceğiz. Çünkü ileri gitmeye mecburuz. Medeniyet öyle kuvvetli bir ateştir ki, ona ilgisiz kalanları yakar ve yok eder”. Tarihin şahit olduğu en büyük dönüşümcü lider olan Atatürk, çağa ayak uydurmanın önemini bize yıllar önceden belirtmektedir. Yerinde sayanlar, aynı sistemleri kullanarak çağı yakalayacağını düşünen toplum ve örgütler tarih sahnesinden silinmektedirler. Bu doğrultuda; toplumlara ve örgütlere çağı yakalamak yolunda yön verecek ve akım yaratacak dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerde; insan kaynağının temininden eğitimine, verimliliğinden karar verme süreçlerine katılımına, örgüt hedeflerine ulaşmada yeni fikirler üretilmesine kadarki bütün aşamalarda, dönüşümcü bir liderlerin katkısının çok fazla olduğu su götürmez bir gerçek olarak kabul edilmektedir.

Küresel bir köy haline gelen dünyamızda, üyeleri ile uyum sağlamış, kişileri değil sistemleri işleten ve değişime açık olması sayesinde rekabette üstünlük sağlayan örgütler başarılı olabilmektedirler. Örgütlerde yöneticilerin, tüm çalışanları yönetime katarak, herkesin gözünden bakabilme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Yaşanan sorun ve sistemsel hataları tespit etmek, erken uyarı sistemi ile tedbirler almak ve çözüm yolları aramak için bütün çalışanların görüş, öneri, birikim ve fikirlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Ülker ve Kanten 2009, 124). Çalışanların; örgütü bir aile gibi gördükleri, karşılıklı saygı ve sevgi ortamının olduğu, örgüt amaçlarını kendi amaçlarından üstün tuttuğu, sorunların çözümü ve gelecek ile ilgili planlar hakkında

fikirlerini açıkça ve dürüstçe söyleyebildiği güçlü örgüt yapıları, değişimin gerisinde kalmamaktadır.

Örgütsel sessizliğin kurumsallaştığı işletmelerde, beyin fırtınası şeklinde farklı bakış açısı ve çözümlerin üretilebileceği yaklaşımlar olmayacağı için, değişime yön veren kararlar alınmadığı gibi sorunlara alternatif çözüm yolları geliştirilememektedir. Karar verme sürecindeki yaklaşımların zenginliği, tartışma ortamından çıkan yeni görüşler ve karşıt görüşlerin kıyaslanması, geleceğe yönelik alınan kararların kalitesini arttırmakta ve örgüt verimliliği üzerinde olumlu ve beklendiği yönde etkiler yaratabilmektedir. Fikir fazlalığı karar verme sürecinin uzamasına neden olsa da örgütün gelişimi ve örgüt kültürünün oluşması için açık ve dürüst şekilde düşüncelerin paylaşılması önemini kaybetmemektedir. İş görenler, örgütün aksayan yanları ile ilgili görüşlerini beyan ettiklerinde cezai işlemlerle karşılaşacaklarını düşünüyorlarsa, örgüt yararına düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Örgütsel sessizliği içselleştiren çalışanlar, böylelikle örgütün gelişimine katkı sunamamakta ve gelişime engel olmaktadır. Bireylerin örgütsel bağlılıkları, yöneticilere karşı güven duyguları, örgüte aidiyet duyguları zedelenmektedir (Çakıcı 2010, 37).

Literatürdeki konu ile ilgili çalışmalar incelenerek; dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbirleri ile ilintili oldukları görülmüştür. Şirketlerde değişime yön veren lider tiplerinin ve güçlü örgüt yapılarının, gelecekle ilgili planlamalarda ve sürdürülebilir rekabette önemli yeri olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı; örgüt yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarının, örgüt kültürünün oluşumundaki etkisini ve örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi, iş görenlerin görüşleri dikkate alınarak ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama

Araştırmada anket tekniği kullanılarak toplanan veriler SPSS 21 paket programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde öncelikle frekans analizi yapılarak katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımları ifade

edilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi kullanılarak değişkenlerin geçerlilik analizi test edildikten sonra güvenilirlik analizleri incelenmiştir. İdealleştirilmiş Etki (İE), İlham Kaynağı Olma (İK), Entelektüel Uyarım (EU), Bireysel Destek (BD), Örgüt Kültürü (ÖK) ve Örgütsel Sessizlik (ÖS) faktörleri ile ilgili ölçeklerin geçerliliğinin sağlanıp, sağlanmadığını değerlendirmek ve maddelerin faktörler ile ilişkisini belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır.

Açıklayıcı Faktör Analizi ile elde edilen faktörlerin güvenilirliğini test etmek için her bir faktörün güvenilirlik analizi yapılmış, böylece ölçek maddelerinin birbiriyle olan ilişkisinin tutarlı olup, olmadığı ve ilgili konuyu ne kadar iyi yansıttığı ortaya konulmuştur. Güvenirlik analizi sonrasında ise korelasyon analizi ile İE, İK, EU ve BD ile ÖK; ÖK ile ÖS ölçekleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Ölçekler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, regresyon analizi de yapılmış, bu analiz sonucuna göre ise; İE, İK, EU ve BD'nin, ÖK üzerinde ve ÖK'nin ÖS üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Bu araştırmanın ana problemi, “örgüt yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü” arasındaki ilişkiler nelerdir? Ayrıca, “örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik” arasındaki ilişkiler nelerdir?” şeklindedir. Araştırma probleminin sınanabilmesi için, İstanbul’da bir tekstil firması çalışan ve yöneticileri ana kitle olarak alınmıştır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarını belirlemek için Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi- Değerlendirici Formu (Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form 5X Kısa) kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı alt boyutları; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak belirlenmiştir. Tablo’da alt boyutlar ve soru maddelerine yer verilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı boyutunda 20 soru vardır.

Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

İdealleştirilmiş Etki		
İE 1	1	Yöneticim; kendi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder
İE 2	2	Yöneticim; güçlü bir amaca ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular
İE 3	3	Yöneticim; kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkate alır
İE 4	4	Yöneticim; ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular
İE 5	5	Yöneticim; onunla iş birliği içinde olduğum için beni över
İE 6	6	Yöneticim; ekibin yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutar
İE 7	7	Yöneticim; ona saygı gösterilmesini sağlayacak biçimde davranır
İE 8	8	Yöneticim; güvenli ve güçlü biri olduğunu gösterir
İlham Kaynağı Olma		
İK 1	9	Yöneticim; gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar
İK 2	10	Yöneticim; başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar
İK 3	11	Yöneticim; kurum vizyonunu vurgular
İK 4	12	Yöneticim; amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.
Entelektüel Uyarım		
EU 1	13	Yöneticim; kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçirir
EU 2	14	Yöneticim; problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar.
EU 3	15	Yöneticim; benim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.
EU 4	16	Yöneticim; bana görevlerimin nasıl tamamlayabileceğim konusunda yeni bakış açıları önerir
Bireysel Destek		
BD 1	17	Yöneticim; beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcar
BD 2	18	Yöneticim; bana yalnızca ekibin bir üyesi olarak değil aynı zamanda birer birey olarak davranır
BD 3	19	Yöneticim; benim diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğumu düşünür
BD 4	20	Yöneticim; güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur

Kaynak: Bass, B. M. & B. Avolio, (1995). M L Q- M u l t i f a c t o r Leadership Questionnaire, M i n d Garden, Palo Alto, California 94306.

4.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürüne ilişkin anket sorularının geliştirilmesinde; Cameron ve Quinn'in 1999 yılında geliştirdikleri "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği" (OCAI) kullanılmıştır. Toplam 16 sorudan oluşmaktadır.

Tablo 8: Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt Kültürü		
ÖK 1	21	Çalıştığım şirket geniş bir aile gibidir. İnsanların paylaşacak çok şeyleri vardır.
ÖK 2	22	Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.
ÖK 3	23	Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey sadakat, bağlılık ve karşılıklı güvendir.
ÖK 4	24	Çalıştığım şirkette çalışanların gelişimi üzerinde durulur. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.
ÖK 5	25	Çalıştığım şirket çok dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almak için hazırdır.
ÖK 6	26	Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.
ÖK 7	27	Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey yenilikçiliğe ve gelişime olan bağlılıktır. Her zaman zirvede bulunmaya vurgu yapılır.
ÖK 8	28	Çalıştığım şirkette yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratma üzerinde durulur. Yeni şeyler deneme ve fırsatları arama önemlidir.
ÖK 9	29	Çalıştığım şirkette işler sonuca yöneliktir. Önemli olan işin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.
ÖK 10	30	Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle akıllı, agresif ve sonuca yönelik bir odaklanmayı ifade etmektedir.
ÖK 11	31	Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey başarıya ve işin bitirilmesine verilen önemdir. Agresiflik ve kazanma en çok kullanılan kavramlardır.
ÖK 12	32	Çalıştığım şirkette rekabet ve başarı üzerinde durulur. Pazar payını kazanma öncelikli hedefdir.
ÖK 13	33	Çalıştığım şirket çok kontrollü ve yapısaldır. Çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.
ÖK 14	34	Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.
ÖK 15	35	Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey kanunlar ve yönetmeliklerdir. Önemli olan, şirketin düzgün işleyişinin devamıdır.
ÖK 16	36	Çalıştığım şirkette kalıcılık ve istikrar üzerinde durulur. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.

Kaynak: Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading: Addison-Wesley.

4.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Ölçek Van Dayne tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanması Şehitoğlu (2010) tarafından hazırlanan doktora tezinde yapılmıştır. 5'li likert tipte hazırlanan ölçeğin 6 maddesi kullanılmıştır.

Tablo 9: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik		
ÖS 1	37	Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.
ÖS 2	38	Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.
ÖS 3	39	Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.
ÖS 4	40	Düşüncelerimi açıkça söylemem bir fayda sağlamayacak.
ÖS 5	41	Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim ve pozisyonum değişebilir.
ÖS 6	42	Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.

Kaynak: Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

4.4. Örneklem Süreci

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren bir hazır giyim firmasının çalışanları oluşturmaktadır. Bu firmada çeşitli departmanlarda çalışan personel ile yüz yüze anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Toplam 142 kişi ile yapılan anket çalışması sonucunda 2 adet anketin araştırmanın kapsamına uygun olmadığı kanaatine varılmış ve kapsama uygun 140 ankete ait veriler değerlendirilmiştir.

4.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın verilerin toplanmasında birincil veri toplama aracı olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket formunda, likert ölçekli çoktan seçmeli olmak üzere, 6 adet demografik özelliklere yönelik, 8 adet İdealleştirilmiş Etki (İE), 4 adet İlham Kaynağı Olma (İK), 4 adet Entelektüel Uyarım (EU), 4 adet Bireysel Destek (BD), 16 adet Örgüt Kültürü (ÖK) ve 6 adet Örgütsel Sessizlik (ÖS) davranışlarını ölçmeye yönelik olmak üzere toplam 48 soru maddesi bulunmaktadır.

4.6. Araştırmanın Ön Çalışmaları

Araştırmada, veriler toplanmaya başlanmadan, oluşturulmuş kesin sorular ile öncelikle, hazır giyim firmasında çalışan personele 20 anket ile bir pilot çalışma uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, anket sorularındaki ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş, bazı sorular çıkarılarak tekrar düzenlenmiştir.

4.7. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmaya katılan hazır giyim firması çalışanlarının demografik özellikleri ile dönüşümcü liderlik alt boyutları olan İE, İK, EU, BD; Örgüt Kültürü (ÖK), ve Örgütsel Sessizlik (ÖS) davranışlarının düzeyleri incelenmiştir. Demografik bilgilerin değerlendirilmesinde frekans analizi kullanılmıştır. İE, İK, EU, BD, ÖK ve ÖS düzeylerinin belirlenmesine yönelik ölçeklerin analizinde açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığının araştırılmasında Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi başta olmak üzere bütün analizler istatistiksel paket programı olan SPSS 21 kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı hazır giyim firmasında dönüşümcü liderlik alt boyutları olan İE, İK, EU, BD davranışları ile ÖK ve ÖK ile ÖS arasındaki ilişkinin araştırılmasında hipotez testlerinden faydalanılmıştır. Hipotezlerin geçerliliğinin tespiti için regresyon-korelasyon analizi yapılmıştır.

4.7.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Demografik Özellikler

		frekans	%
Cinsiyet	Kadın	72	51,4
	Erkek	68	48,6
Medeni Durum	Evli	62	44,2
	Bekar	78	55,8

Yaş	18-25	33	23,6
	26-35	42	30
	36-45	39	27,8
	46+	26	18,6
Ortalama Aylık Gelir	2500 TL ve altı	17	12,1
	2501-3500 TL	23	16,5
	3501-5000 TL	66	47,1
	5000+ TL	34	24,3
Eğitim Durumu	Lise	8	5,7
	Önlisans	22	15,7
	Lisans	87	62,1
	Y. Lisans/Doktora	23	16,5
Şirketteki Çalışma Süresi	0-5	24	17,1
	6-10	46	32,9
	11-15	27	19,3
	16-20	9	6,4
	21+	34	24,3
Toplam		140	100

4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada ölçek geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizinin amacı, değişkenlerin kavramsal olarak anlamlı ve yorumlanabilir faktörlere çevirmektir. Değişkenlerin anlamlı ve bağımsız faktörler altında toplanmasında, Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır.

Faktör analizinde, maddelerin faktörler ile ilişkisinin belirlenmesi ve yorumlama açısından kolaylık sağlaması nedeniyle çeşitli döndürme yöntemleri kullanılmaktadır. Çalışmada yaygın olarak kullanılan döndürme yöntemi olan varimax tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın konusu itibarıyla oluşturulan anket formunda Dönüşümcü Liderlik kavramının alt boyutları olan İE, İK, EU ve BD davranışlarının ölçülmesi için 20, ÖK davranışlarının ölçülmesi için 16 ve ÖS davranışlarını ölçmek için 6, toplam 42 likert tipi soru bulunmaktadır. Bu konularla ilgili olarak katılımcılarından her bir

soruyu 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum, olacak şekilde değerlendirilmesi istenmiştir. Elde edilen veriler ile İE, İK, EY ve BD'e ilişkin yapıların oluşturup oluşturmadığını incelemek için faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinin yapılabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testine ilişkin varsayımların sağlanmış olması gerekmektedir. KMO değeri örnekleme dahil olan birimlere ait bir varsayım olup veri düzeyinin faktör analizi yapmaya elverişli olup olmadığını ölçmektedir. KMO örneklem yeterliliği ölçütü için değerler 0-1 arasında değişmektedir. KMO değerinin 1'e yakın olması beklenir ve 0.60 üzerindeki değerler için faktör analizi yapılabilir. Bir diğer varsayım ise maddeler arasında başlangıçta güçlü bir korelasyon olması gerektiği varsayımdır. Bartlett testi maddeler arasında korelasyon olup olmadığını test eder ve faktör analizi yapılabilmesi için maddeler arasında ilişki olmadığı varsayımına dayanan sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Sıfır hipotezinin reddedilebilmesi için Bartlett testinden elde edilen olasılık değerinin "p", 0.05'den küçük olması beklenir.

Yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri 0.949 ve Bartlett testinden elde edilen olasılık değeri ise $p=0.000$ olarak elde edilmiştir. KMO değeri ve Bartlett testi sonuçları varsayımların sağlandığını ve verilerin faktör analizi yapmaya elverişli olduğunu ifade etmektedir. Daha sonra faktörler altında toplanan maddelerin incelenmesi için varimax yöntemiyle elde edilen nihai faktör yükleri tablosu incelenmiştir. Bu aşamada faktör yüklerinin belirli bir kabul düzeyinde olup olmadığına bakılmaktadır. Faktör yük değeri mevcut maddenin faktör ile olan ilişkisini göstermektedir ve bu değer yüksek olması beklenmektedir. İlgili literatürde faktör yük değerleri için çoğunlukla 0.50 eşik değeri olarak kabul edilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda bütün maddenin bu değer üstünde olduğu görülmüştür.

Tablo 11 incelendiğinde 20 maddenin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Maddelerin her birinin faktör yük değerlerine ilişkin kabul düzeyinin üstünde olduğu görülmektedir. Maddelerin ait oldukları faktörde kabul düzeyinin üstünde yük değerine sahip olacak şekilde kümelenmeleri, kümedeki maddelerin birlikte mevcut yapıyı iyi ölçtüğünün göstergesidir. Faktörlerin ölçüğünün hangi özelliğini ölçtüğünün tespit edilmesi için faktörler altında toplanan maddelere ilişkin

ifadelerin incelenmesi ve bu inceleme sonrası faktörlerin isimlendirilmesi gerekmektedir. Tabloyu incelediğimizde ilk sekiz maddenin birinci faktörle yüksek ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu maddelerdeki ifadelere baktığımızda çalışılan firmanın dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki davranışına ilişkin değerlendirmeleri içerdiği gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu faktörün idealleştirilmiş etki davranışına ait özellikleri oluşturduğunu söylemek mümkündür. Yine aynı şekilde incelendiğinde ikinci faktörün İlham Kaynağı Olma, üçüncü faktörün Entelektüel Uyarım ve dördüncü faktörün de Bireysel Destek faktörü olduğu madde ifadelerinden görülmektedir.

Dört faktörün mevcut yapıyı ölçmek için geçerli olup olmadığını belirlemek için Tablo 11’de yer alan öz değerlerin incelenmesi gerekmektedir. Faktör analizi sonucunda her bir faktör için öz değer istatistiğinin 1’den büyük olarak elde edilmesi mevcut yapının anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu dört faktör birlikte toplam varyansın %70,7’sini açıklamaktadır.

Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Değişkenlerinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	İdealleştirilmiş Etki	İlham Kaynağı Olma	Entelektüel Uyarım	Bireysel Destek
1 Yöneticim; kendi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder	0,551			
2 Yöneticim; güçlü bir amaca ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular	0,630			
3 Yöneticim; kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkate alır	0,722			
4 Yöneticim; ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular	0,806			
5 Yöneticim; onunla iş birliği içinde olduğum için beni över	0,536			
6 Yöneticim; ekibin yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutar	0,754			
7 Yöneticim; ona saygı gösterilmesini sağlayacak biçimde davranır	0,788			
8 Yöneticim; güvenli ve güçlü biri olduğunu gösterir	0,833			

9	Yöneticim; gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar		0,760		
10	Yöneticim; başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar		0,784		
11	Yöneticim; kurum vizyonunu vurgular		0,813		
12	Yöneticim; amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.		0,629		
13	Yöneticim; kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçirir			0,756	
14	Yöneticim; problemleri çözerken farklı bakış açıları arar			0,631	
15	Yöneticim; problemleri çözerken farklı bakış açıları arar			0,810	
16	Yöneticim; bana görevlerimin nasıl tamamlayabileceğim konusunda yeni bakış açıları önerir			0,853	
17	Yöneticim; beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcar				0,880
18	Yöneticim; bana yalnızca ekibin bir üyesi olarak değil aynı zamanda birer birey olarak davranır				0,886
19	Yöneticim; benim diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğumu düşünür				,891
20	Yöneticim; güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur				0,755
	Öz değerler	3,50	2,45	1,70	4,25
	Açıklanan Varyans (%)	18,72	16,15	15,10	20,76

Araştırma yapılan hazır giyim firmasındaki çalışanların Örgüt Kültürü (ÖK) davranışı özelliklerinin belirlenmesi için 16 ayrı ölçek sorusu sorulmuştur. ÖK ölçeği için sorulan sorulara verilen yanıtlar değerlendirilmek üzere faktör analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 12 'de yer almaktadır. Faktör analizinden elde edilen sonuçlara baktığımızda KMO değerinin 0.785 olarak elde edildiği ve Bartlett testi sonucunun ($p=0.000<0.05$) anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda tek boyutlu faktör deseni elde edilmiştir. Bu 16 soru tek bir faktörde toplanmış ve ÖK ölçeğini oluşturmuştur. Tablo 12'de yer alan faktör yükleri incelendiğinde her bir maddenin ölçek ile yüksek

ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Varyans oranının %81 gibi yüksek bir değer elde edilmesi faktördeki ifadelerin ÖK'yi ölçmekte çok iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri		Örgüt Kültürü
21	Çalıştığım şirket geniş bir aile gibidir. İnsanların paylaşacak çok şeyleri vardır.	0,571
22	Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	0,653
23	Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey sadakat, bağlılık ve karşılıklı güvendir.	0,602
24	Çalıştığım şirkette çalışanların gelişimi üzerinde durulur. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.	0,710
25	Çalıştığım şirket çok dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almak için hazırdır.	0,775
26	Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	0,698
27	Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey yenilikçiliğe ve gelişime olan bağlılıktır. Her zaman zirvede bulunmaya vurgu yapılır.	0,845
28	Çalıştığım şirkette yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratma üzerinde durulur. Yeni şeyler deneme ve fırsatları arama önemlidir.	0,789
29	Çalıştığım şirkette işler sonuca yöneliktir. Önemli olan işin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.	0,532
30	Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle akıllı, agresif ve sonuca yönelik bir odaklanmayı ifade etmektedir.	0,753
31	Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey başarıya ve işin bitirilmesine verilen önemdir. Agresiflik ve kazanma en çok kullanılan kavramlardır.	0,809
32	Çalıştığım şirkette rekabet ve başarı üzerinde durulur. Pazar payını kazanma öncelikli hedefdir.	0,770
33	Çalıştığım şirket çok kontrollü ve yapısalıdır. Çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.	0,704
34	Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	0,604
35	Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey kanunlar ve yönetmeliklerdir. Önemli olan, şirketin düzgün işleyişinin devamıdır.	0,790
36	Çalıştığım şirkette kalıcılık ve istikrar üzerinde durulur. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.	0,812
Öz değer		3,908
Açıklanan Varyans (%)		81

Aynı şekilde Örgütsel Sessizlik (ÖS) ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları da olumlu elde edilmiştir. ÖS ölçeği için KMO değeri 0.814'tür. Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının test edildiği Bartlett testi ise anlamlı elde edilmiştir ($p=0.000<0.05$). ÖS ölçeğinde 6 madde bulunmaktadır. Bu maddeler ÖK ölçeğinde olduğu gibi tek bir faktör oluşturmuşlardır. Tablo 13 incelendiğinde, ÖS için tüm maddelere ait yük değerlerinin kabul düzeyi üzerinde olduğu ve faktöre ait öz değerlerin 1'in üzerinde elde edildiği görülmektedir. Maddelerin faktör ile yüksek ilişki içerisinde olması ve varyans oranının yüksek olması (%79) faktörde yer alan soruların ÖS'yi iyi ölçtüğünü göstermektedir.

Tablo 13: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Örgütsel Sessizlik
37 Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.	0,812
38 Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	0,641
39 Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	0,760
40 Düşüncelerimi açıkça söylemem bir fayda sağlamayacak.	0,595
41 Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim ve pozisyonum değişebilir.	0,712
42 Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.	0,880
Öz değer	5,660
Açıklanan Varyans (%)	79

4.7.3. Güvenilirlik Analizi

Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktörlerin güvenilirliğini test etmek için her bir faktörün güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik; ölçekteki maddelerin birbiriyle olan ilişkisinin tutarlı olup olmadığını ve maddelerin incelenmek istenen konuyu ne kadar iyi yansıttığını gösterir. Araştırmada güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's modeli kullanılmıştır. Bu model ile ölçekteki maddelerin homojen bir bütüne ait yapıyı oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Cronbach's modelinden elde edilen katsayı ölçekte yer alan soruların güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Alpha

değerinin 0,70 ve üzerinde olması ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyonunun güvenilir seviyede olduğunu göstermektedir.

İE, İK, EU ve BD ölçeği için **güvenilirlik analizi sonuçlarını** incelediğimizde; İE boyutu için elde edilen Cronbach's değerinin (0,912) yüksek olduğu görülmektedir. Yine sırasıyla İK (0,891), EU (0,809) ve BD ait Cronbach's değerinin (0,86) da yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak incelendiğinde ise dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach's değerinin 0,938 çıktığı gözlenmiştir. Bu değerlerin hepsi kabul edilebilir sınır olan (0,70) değerinin oldukça üzerinde çıkmıştır. ÖK ve ÖS için güvenilirlik analizi yapılmış ve ÖK ölçeğine ait Cronbach's değeri 0,945, ÖS ölçeği için ise 0,908 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçek için sonuçların güvenilir olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar, ölçeklerin tüm boyutları için elde edilen faktörlerin anlamlı ve güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 14: Güvenilirlik Analizi Sonuç Tablosu

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Dönüşümcü Liderlik	20	0,938
İdealleştirilmiş Etki	8	0,912
İlham Kaynağı Olma	4	0,891
Entelektüel Uyarım	4	0,809
Bireysel Destek	4	0,857
Örgüt Kültürü	16	0,945
Örgütsel Sessizlik	6	0,908

4.7.4. Regresyon-Korelasyon Analizi

İE, İK, EU ve BD ile ÖK ve ÖS ölçeği için faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları her ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir. Bu bölümde her bir faktör için ilişkilerin incelenmesi regresyon ve korelasyon analizi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı hazır giyim firmasındaki İE, İK, EU ve BD'deki artışın ÖK'yi geliştireceği, bunun yanı sıra ÖK gelişiminin de çalışanların ÖS'liğini azaltacağı hipotezinin geçerliliği araştırılmıştır.

Bu araştırma için geçerliliği sağlanan faktör yapılarına ait her bir maddeye verilen cevabın sayısal değerinin toplanması gerekmektedir. Dolayısıyla öncelikli olarak her bir ölçeğe ait faktör için mevcut faktörde yer alan maddelere verilen puanlar toplanmıştır. Bu puanların toplanması ile araştırmaya katılan öğrencilerin her birisi için toplam faktör skoru elde edilmiş ve analizler bu puanların kullanılması ile gerçekleştirilmiştir. Tabloda faktör skorlarının kullanılması ile yapılan korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 15: Korelasyon Analizi Sonuç Tablosu

	Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	İlham Kaynağı Olma	Entelektüel Uyarım	Bireysel Destek	Örgütsel Sessizlik
Örgüt Kültürü	0,616*	0,569*	0,573*	0,638*	0,566*	-0,571*
Olasılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000

“*” 0.05 önem düzeyi ile anlamlı olan sonuçları ifade eder.

Tablo 15’de İE, İK, EU ve BD ile ÖK ve ÖS ölçeği arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen olasılık değerlerine baktığımızda tüm ölçekler için korelasyon katsayısının %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0.000<0.05$). Ayrıca korelasyon katsayılarının pozitif olarak elde edilmiş olması İE, İK, EU ve BD ölçeğinin her biri ile ÖK arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. İE ve ÖK arasında orta derecede (0,569), İK ile ÖK arasında orta derecede (0,573), EU ile ÖK arasında orta derecede (0,638) ve BD ile ÖK arasında da orta derecede (0,566) ilişki olduğu görülmektedir. ÖK ile ÖS arasındaki ilişkiye bakıldığında da orta derecede (-0,571) ilişki göze çarpmaktadır. Örgüt, yüksek kalitede bir örgütsel yapıya sahip olduğunda, çalışanların örgütsel sessizliğine yönelik davranışlarda azalma meydana gelmektedir.

Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Değişkenleri için Regresyon Analiz Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Katsayı	t değeri	p değeri
İdealleştirilmiş Etki	Örgüt Kültürü	0,399	6,284	0,000
İlham Verici Motivasyon		0,617	11,314	0,000
Entelektüel Uyarım		0,568	9,957	0,000
Bireysel Destek		0,519	7,166	0,000
F-testi	128,009			0,000
R²	0,61			
Örgüt Kültürü	Örgütsel Sessizlik	-0,286	5,844	0,000
F-testi	11,630			0,000
R²	0,59			

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğü ve yönünün tespit edilmesi için yapılmaktadır. Regresyon analizi ise korelasyon analizinden farklı olarak değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğü ve yönü ile birlikte nedenini de göstermektedir.

İE, İK, EU ve BD değişkenlerinin çalışanların ÖK üzerindeki etkisi ve ÖK İle ÖS arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenmiştir. Yukarıdaki tabloda bağımlı değişkenin ÖK, bağımsız değişkenin dönüşümcü liderlik alt boyutları olarak alındığı ve bağımlı değişkenin ÖS, bağımsız değişkenin ÖK olarak alındığı regresyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Katsayılara ait t-istatistikleri, modelde yer alan her bir değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. F testi istatistiği ise modelin bir bütün olarak anlamlılığını göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde modelde yer alan her bir değişkenin t-istatistik değerinin istenen düzeyde olduğu ve tüm değişkenlerin ayrı ayrı istatistiksel olarak, %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İK ve EU değişkenlerinin t-istatistik değerlerinin diğerlerine göre yüksek olması, ÖK'ye katkısının diğer değişkenlere göre daha önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. ÖK değeri için elde edilen t-istatistik değeri bu değişkenin ÖS'yi açıklamakta önemli olduğunu göstermektedir.

F testi ve modelin açıklanma oranını gösteren R^2 değerine bakıldığında, F testi sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0.000<0.05$). R^2 değeri bağımlı

değişkendeki değişimin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. R^2 , 0-1 aralığında değer almaktadır. Burada dönüşümcü liderlik değişkenlerinin, ÖK'yi 0,61 oranında açıkladığı görülmektedir. Aynı tabloda, ÖK değişkeni, ÖS'yi 0,59 oranında açıklamaktadır.

Tablo 17: Teorik Modelin Hipotez Testleri İçin Sonuç Tablosu

	Standart Katsayı değerleri	t-değerleri	Karar
İE→ÖK	.569*	6,284	Desteklendi
İK→ÖK	.573*	11,314	Desteklendi
EU→ÖK	.638*	9,957	Desteklendi
BD→ÖK	.566*	7,166	Desteklendi
ÖK→ÖS	-.571*	5,844	Desteklendi

“*” 0.05 önem düzeyi ile anlamlı olan sonuçları ifade eder.

Bütün istatistik analiz sonuçları birleştirildiğinde hipotezlerin desteklenme durumu:

İE→ÖK için; ($\beta=0,569$, $p<0,05$) ve t-değeri ($6,284>1,96$) olduğundan, “H1: Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

İK→ÖK için; ($\beta=0,573$, $p<0,05$) ve t-değeri ($11,314>1,96$) olduğundan, “H2: Dönüşümcü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

EU→ÖK için; ($\beta=0,638$, $p<0,05$) ve t-değeri ($9,957>1,96$) olduğundan, “H3: Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

BD→ÖK için; ($\beta=0,566$, $p<0,05$) ve t-değeri ($7,166>1,96$) olduğundan, “H4: Dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

ÖK→ÖS için; ($\beta=-0,571$, $p<0,05$) ve t-değeri ($5,844>1,96$) olduğundan, “H5: Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

SONUÇ

İletişim ve ulaşım kanallarındaki gelişmeler, Dünyamızı küresel bir köye çevirmiştir. Değişim ve yenilik, bu küresel köyün temellerini üzerine kurduğu iki önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Duyularını, bu değişim ve yenilik akımlarına kapatan örgütler, sektörünün en büyük ve önemli şirketi iken çok kısa sürelerde sektördeki başarı konumunu kaybetmektedirler. Örgütler için değişim ve yeniliklere ayak uydurabilmek, çalışmamıza da konu olan çağdaş örgüt kültürüne ve dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıtan yöneticilere sahip olmaktan geçmektedir.

Dönüşümcü liderlik, hızlı değişimin en önemli aktör olduğu günümüzde, tüm örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verecek davranış örüntülerinin bünyesinde bulunduran liderlik çeşididir. Örgütler, sistemsal değişim ve dönüşümü; kurdukları etkili örgüt kültürü ile gerçekleştirecek, sürecin her safhasını yakından takip edecek ve yönlendirecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Mavi gezegenimiz sürekli değişmekte ve uygulanan sistemler, yöntemler, bilgiler çok kısa zaman zarfında yerini yenilerine bırakmaktadır.

Karar verme süreci her örgüt için ilave zaman, maliyet ve enerji kaybı yaratmaktadır. Bu süreç doğru ve etkili kullanılmadığında bu kayıplar boşa gitmekte, verime dönüşmemektedir. Verilen kararların etkili ve tüm örgüt üyeleri üzerinde bağlayıcılığı olması için; yaygın sorumluluk ve yetki devrini kullanan ideal bir lider ile yeni ve farklı bakış açılarıyla çözümler üreten fikirleri, samimi ve cesaretle söyleyecek örgüt kültürüne sahip çalışanların olduğu bir örgüt yapısı gerekmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ve örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla, bir hazır giyim firması çalışanları üzerinde yaptığımız bu çalışma, iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda; örgüt kültürünü etkileyen dönüşümcü liderlik faktörlerinin belirlenmesine çalışılmış ve faktörler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İkinci kısımda; örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Daha önce yapılan çoğu araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırma sonucunda da

dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan idealleştirmiş etki, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışları gösteren yöneticilerin, örgüt kültürünün gelişimine olan katkısının olumlu olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgüt kültürü arasında orta seviyelerde ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde, pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu araştırma sonunda ulaşılan veriler arasındadır. Örgüt kültürünün yapısal kalitesi yükseldikçe, çalışanların örgütsel sessizlik gösterme davranışlarında azalma meydana gelmektedir.

Araştırmanın kapsamını oluşturan değişkenleri ayrı olarak incelediğimizde;

Örgüt çalışanları, dönüşümcü liderin yarattığı etkiyi, niteliklerini ve örgüt içindeki etkileşimini idealleştirmektedirler. Davranışsal alt boyutunda lider, kendisi için önemli norm ve değerler hakkında ikna edici davranışlar sergilemekte, değişime ayak uyduracak amaçların önemini vurgulamakta, alınan kararların doğuracağı sonuçlar hakkında astlarına açıklamalar yapmakta ve örgüte atfettiği değişim ve dönüşüm vizyonunun önemine dikkat çekmektedir. İdealleştirilmiş etki alt boyutu ise; astların lider ile birlikte hareket ettikleri için memnuniyet duyma, örgütün hedeflerini sahiplenerek bireysel çıkarılardan üstün tutma, kültüre ve adalete saygı duymalarını sağlama ve çalışanlarına yetkiler vererek kendilerini önemli hissettirmeyi kapsamaktadır (Karip 1998, 448). Liderin; kendine güvenen, risk alabilen, kararlı ve tutarlı biri olması gerekmektedir. İzleyenler, liderin karizmatik ve olağanüstü niteliklerle donatılmış olduğuna inanmaktadırlar (Altun 2002, 12).

İdealleştirilmiş etki faktörünün, örgüt kültürü ile orta seviyede bir ilişki içinde olduğu ve örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Örgüt kültürünün temelinde yer tutan değerler ve inançların, liderde vücut bulduğu; liderin, örgütün sembol ve gücünü temsil ettiğini söyleyebiliriz. Örgüt liderlerinin; çalışanların davranışlarını yakından izleyerek, korkularını yenip onları cesaretlendirerek, ortak bir amaç etrafında birleştirerek, iş birliği, karşılıklı saygı ve sevgi ortamı yaratarak bir vizyon oluşturdukları; bunun doğal sonucu olarak da çalışanların örgütü ailesi gibi gördükleri, dinamik ve girişimci bir yapıda oldukları, karşılıklı saygı çerçevesinde yeni fikirler ortaya koydukları araştırma sonucundan anlaşılmaktadır.

Dönüşümcü liderler, zamanın ötesinde giden vizyonları ile örgütün çalışma ve hatta özel yaşamına yeni anlam ve heyecan katmaktadırlar. Gelecek planları ve sistemli çalışmaları sayesinde çalışanların özgüvenleri yükselmektedir. Her zor durumda ilham alınan, karşılaşılan sorunlara getirdiği çözümler izleyicilerine kaynak oluşturan lider, çalışanların problem çözme becerilerinde bir rol model olmaktadır (Koçel 2010, 592). İzleyenlerine ilham kaynağı olarak onları güdüleyen dönüşümcü lider, yüksek hedefler ve beklentiler kazandırmakta, takım ruhuna önem vermekte, çalışanlar üzerinde kurum ile ortak hedeflere dair farkındalık yaratmakta ve astlarını yenilikçi düşünceye teşvik etmektedir (Karip 1998, 451).

İlham kaynağı olma faktörünün, örgüt kültürü ile orta seviyede bir ilişki içinde olduğu ve örgüt kültürünün olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Gelecek ile ilgili bir vizyon yaratan liderlerin, izleyenleri ile birlikte belirledikleri gerçekçi hedeflere ulaşmak için çalışanlarını güdüledikleri ve amaca ulaşacaklarının inancını yineledikleri; bu doğrultuda da çalışanların örgüt amaçları ile kendi amaçlarını bir tuttukları, örgüte bağlılıklarının arttığı araştırma sonucuna göre söylenebilmektedir.

Örgütte, güçlü dönüşümcü lider vizyonu ile karşılaşan çalışan, liderin özelliklerini benimseyerek kendine model almaktadır. Böylelikle değişime ayak uyduranlarla birlikte örgüt kültürü için yenilenme ve değişim kaçınılmaz olmaktadır. Özdeşim kurularak edinilen davranışlar, bütün örgüt üyeleri için model oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra ortaklaşa (kolektif) öğrenme ile dönüşümcü liderin vizyonu örgüt kültürünün yeni kalıplarına dönüşmektedir (Vural 2018, 103-104).

Entelektüel uyarım faktörünün, örgüt kültürü üzerinde orta seviyede ilişki içinde olduğu ve olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Örgüt liderlerinin, yaratıcı ve alternatif çözümler bularak, etkili iletişim yöntemleri ile astlarında farklı bakış açıları oluşturdukları ve çalışanlara rol model oldukları araştırmanın sonucunda ulaşılmış verilerdendir.

Bass'a (1989) göre; lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarına göre farklı düzeyde destek sağlanmasında alternatifsiz görev almaktadır. Dönüşümcü lider, astlarının hukukuna ve ortaya çıkardığı emeğe saygılı davrandığı, onların duygu ve ihtiyaçlarıyla

yakından ilgilendiği, zamanının çoğunu takım içindekilerin gelişimi için harcadığı sürece örgüt içerisinde güçlü olduğunu hissettirmektedir (Cemaloğlu 2007,81). Dönüşümcü lider, örgütün davranışlarını ve değerlerini incelemekte; amaca giden yolda örgütün kararlılığını, hedeflere olan inancı ve farkındalık düzeylerini yukarıya çekmelerinde rol oynamaktadır (Keçecioglu 2003, 34).

Bireysel destek faktörünün, örgüt kültürü ile orta seviyede ilişki içinde olduğu ve örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Örgütün dönüşümcü liderlerinin, çalışanların bireysel olarak farklı yanlarını bildikleri, özel yeteneklerini ve güçlü yönlerini destekledikleri ve geliştirdikleri; bu sayede çalışanların moral ve motivasyonlarındaki artışın örgüt kültürüne yönelik davranışları arttırdığı araştırmanın sonucunda görülmektedir.

Morrison ve Milliken'e (2000) göre; Örgüt üyeleri, iş yaşantılarını mensup oldukları örgüt kültürüne göre değerlendirmektedirler. Çalışanlar tarafından sergilenen davranışların tarzı ve sınırında örgüt kültürünün kalıpları etkili olmaktadır. Bu kalıplar çerçevesinde, aynı dilin konuşulması, çözüm alternatiflerinin aranması, ortak değerlerin keşfedilmesi, örgüt kültürünün oluşumunda temel teşkil etmektedir. Örgütlere şekli veren kültür, çalışanların sessizliğinde veya katılımında etkili olmaktadır. Çalışanlar, mevcut örgüt kurallarına göre davranışlarını belirlemektedir. Yönetimin ve örgütün kanıksanmış olumsuz davranışları ve tutumları, örgütün kültürüne derinden etki ederek, çalışanların, tüm süreçler hakkında fikir üretmekten kaçınmalarına, sorunlara ilgisiz kalmalarına ve kendilerini korumak amacıyla sessiz kalmalarına yol açmaktadır (Acaray 2014, 168).

Örgüt kültürü faktörünün örgütsel sessizlik faktörü ile orta seviyede ilişki içinde olduğu ve örgütsel sessizliği etkilediği anlaşılmaktadır. Araştırma yapılan işletmenin örgüt kültüründe, yeniliklere açık olduğu, bireysel gelişmelerin desteklendiği, farklı fikir ve önerilere destek verildiği, liderlerin güven verdiği ve bu doğrultuda da çalışanların örgütsel olarak bir sessizliğe bürünmedikleri araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmektedir.

Yapılmış olan araştırmanın kısıtları; tüm çalışanlara ulaşılmamış olması ve sadece bir hazır giyim firması çalışanları üzerinde yapılmış olması nedeniyle tüm hazır

giyim firmalarını kapsamamasıdır. Özel işletmelerdeki yoğunluk nedeniyle çalışanlarla yapılan görüşmeler için uygun zaman ayarlanmasında sorunlar yaşanmıştır. Çalışanların bir kısmı, yanlış anlaşılacağını düşünerek anket sorularına cevap vermekten kaçınmışlardır. Araştırma modelinde yalnızca dönüşümcü liderlik alt boyutları ele alınmış; örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik alt boyutları ayrı olarak incelenmemiştir.

Bu çalışmadan sonra yapılacak araştırmalara öneriler;

Yapılan bu çalışma dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü; örgütsel kültür ve örgütsel sessizlik için kavramsal bir yapı oluşturmuştur. Sonradan yapılacak araştırmalarda yol gösterici niteliği taşımaktadır. Aynı model kullanılarak kamu kurumları, eğitim sağlık ve finans sektörlerindeki çalışanlar üzerinde araştırma yapılmasının uygun olacağı kanaatindeyim.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., (2009), *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler*. Eflatun Yayınevi.

Bakan, İ., Bedestenci, H. Ç., Büyükbeşe T., (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

Bass, Bernard, M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, Bernard M., (1990), "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", *Organizational Dynamics*, Vol.13, Issue 3, January, s. 19-31.

Bass, B. M., Avolio, B., (1995), *MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto, California 94306.

Bennis, W., Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Chance*. New York: Harper and Row.

Bennis, W., (1996), *Leadership For Tomorrow. Execuative Excellence*. Vol.13, Iss.4.

Bennis, W., Goldsmith, J., (1997), *Learning to Lead, A workbook on becoming a leader*, updated edition.

Budak, G., Budak, G., (2010), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Burns, M. G., (1978), *Leadership*, Harper-Row, Newyork.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley

- Celep, C., (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, A., (2014), *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul: Baskı Matbaa .
- Çakıcı, A., (2010), Örgütlerde _sgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelik, V., (2002), *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, A., Akgeçici, T., Şimşek, M. Ş., İraz, R., Kolay, F., (2010), *Yönetim Bilişim Sistemleri. Gazi Kitapevi*.
- Çobanoğlu, S., (2007), *Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim*. İstanbul: Fide Yayınları.
- Daft, R. L., (2010), *Organization theory and design*, 10. *Mason, OH: South-Western Cengage Learning*.
- Deal, T. E., Kennedy A. A., (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Doğan, E. Ş., (2013), *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Durak İ., (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C., (2003), *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erçetin, Ş. Ş., (2000), *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, F., (1996), *İşletme kültürü*. Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Eren, E., (2003), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. Basım). İstanbul: Beta Basım.

- Eren E., (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 11. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Erkan, H., (2002), Karizmatik Liderlik. İstanbul: Doğuş Yayınları.
- Erkmen, T., (2010), Örgüt kültürü. *İstanbul: Beta Yayınları.*
- Eroğlu, F., (2006), Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Genç, N., (2000), Zirveye götüren yol dönüştürücü liderlik. *İstanbul: Timaş yayınları.*
- Greenberg, R.A., Baron R.A., (2003), Behavior in Organizations, 8th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Güney, S., (2006), Davranış Bilimleri. Nobel Yayıncılık.
- Güney, S., (2012), *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Handy, C., (1993), Understanding Organization, 4th.ed., Penguin, London.
- Karadal, H., (2011), Örgütsel sessizlik davranışı ve etkileri. *Yeniçeri, Ö. ve Demirel Y.,(Edt) Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışları içinde*, 364-386.
- Karasar, N., (2008), Bilimsel Araştırma Yöntemi (18. Baskı) [Research Methods]. *Ankara: Nobel.*
- Keçecioğlu, T., (1998), Lider ve Liderlik. *Kalder Yayınları, İstanbul.*
- Keçecioğlu, T., (2003), Lider-Liderlik: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kılınç, T., (1997), *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*. 21.Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul.
- Koçel, T., (2001), *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., (2010), İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış.

- Kotter, J. P., (1988), *The Leadership Factor*. Free Press.
- Marşap, A., (1999), *Yaratıcı liderlik*. Öncü Kitabevi.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2000), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nutt, P. C., Backoff, R. W., (1992), *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. Jossey-Bass.
- Omay, U., (2009), *Emeğin kültür ve manipülasyon teorisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ouchi, William (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading MA: Addison Wesley.
- Özgen, I., Sürgevil, O., (2009), “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi.” *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*: Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2010), *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım, Bursa, 166
- Parsosns, T., (1949), “The Structure of Social Action”, The Free Press of Glencoe, Second Edition, London.
- Schein, E. H., (1984), “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, Vol. 25, No: 2, s. 3-15.
- Seymen, O. A., Bolat, T., (2002), *Örgütsel öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Şimşek, H., Dilkan A., (1997), “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Şimşek, H., (2002), Liderlik. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yönetici adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları, MEB Yayınevi, Ankara, ss.90-98.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A., (2014), *Davranış Bilimleri*. Eğitim kitabevi.
- Şişman, M., (2014), *Örgütler ve Kùltürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taşkıran, E., (2011), Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim- Örgütsel adaletin rolü. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 77-87.
- Terzi, A. R., (2000),, Örgüt Kùltürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tichy, N. M., Devanna, M. A., (1990), Characteristics Of Transformational Leaders, John Wiley & Sons Publishing, 4, 271- 280.
- Unutkan, G. A., (1995), *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kùltürü*. Türkmen Kitabevi.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Baskı). *Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul*.
- Weber, M., (1947), The theory of social and economic organization, trans. *AM Henderson and Talcott Parsons (New York, 1947), 132*.
- Varoğlu, A., (2013), Örgüt Kùltürü, “Örgütsel Davranış” Ed. Ayşe Çiğdem KIREL, Ozan AĞLARGÖZ, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakùltesi Yayınları, Ankara, 2013, 103
- Vural, Z. B. A., (2018). *Kurum kùltürü*. İletişim Yayınları.

SÜRELİ YAYINLAR

- Acar, A. Z., (2013), Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Altun, S. A., (2002), Okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumlarının incelenmesi. *Çağdaş Eğitim*, 286, 8-14.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A., (2013), Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akinci, Z., (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 4, 1-25.
- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö., (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 3, Number 3, s.49-76.
- Arslan, Ş., (2009), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı Ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Arslantaş, C. C., Pekdemir, I., (2007), Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Asal, B., Koksall, A., (2018), Transformational Leadership Practices for Small and Medium Sized Companies in the Construction Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 71-84.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., (2010), Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.

- Bektaş, M., Erdem, R., (2015), Örgütlerde informal iletişim süreci: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Cemaloğlu, N., (2007), Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87
- Çakıcı, A., (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çelik, V., (1997), Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 465-474.
- Demir, M., Demir, Ş. Ş., (2012), Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193), 184-199.
- Dinçer, M. K., Bitirim, S., (2007), Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Eraslan, L., (2004), Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O., Öztürk, U., (2011), Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Güçer, E., Keleş, Y., Demirdağ, Ş. A., Çelikkanat, N., (2018), Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi: Bodrum'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 1-18.

- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F., (2012), alışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- House, R. J., Aditya, R. N., (1997), The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S., (2009), LİDERLİK DAVRANIŞI VE TOPLUMSAL NORM İLİŐKİŐİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 14(2).
- Kahveci, G., Demirtaş, Z., (2013), Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Kâhya, C., (2018), ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ROLÜ. *Journal of International Social Research*, 11(59).
- Karip, E., (1998), Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, (16), 443-466.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C., (2001), Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Liu, Dan Jun Wu ve Jiu- cheng M. A., (2009), “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company.” Computer and Industrial Engineering International Conference, 6-9 July , s:1647-1651.
- Neumann- Noelle, E., (1974), The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal Of Communication*, 24(2), 43-51.
- Oktay, E., Hasan, GÜL., (2003), alışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.

- Örücü, E., Ayhan, A. G. N., (2001), Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2).
- Pinder, C. C., Harlos, K. P., (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rosemary, M., (2003), Organizational discourses: sounds of silence. 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, 1-7.
- Tunçer, P., (2011), Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., (2009), Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ülker, F., Kanten, P., (2009), Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.

İNTERNET KAYNAKLARI

Aksoy, T., Liderlerin Ortak Özellikleri Nelerdir?,
<https://www.temelaksoy.com/liderlerin-ortak-ozellikleri-nelerdir/>
08.04.2019.

Doğan S., Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik – Dönüşümcü Liderlik – İşlemci Liderlik
https://www.researchgate.net/publication/298722855_Cagdas_Liderlik_Yaklasimlari_Vizyoner_Liderlik_-_Donusumcu_Liderlik_-_Islemci_Liderlik
(Erişim Tarihi: 09.04.2019).

TDK, (2019). Dönüşüm Kavramı
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce70fa1270281.73732781 (Erişim Tarihi: 05.04.2019).

TEZLER

- Acaray, A., (2014), Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.*
- Alioğulları, D. Z., (2012), *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama.* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şentuna, D. A., (2007), Değişen Liderlik Rollerini Perspektifinde Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Yönetmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi İstanbul.*
- Babahanoğlu, N., (2016), Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri: tekstil sektöründe bir araştırma, Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2016.
- Bildik, B., (2009), *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Brinsfield, C. T., (2009), *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. USA: Ohio State University.
- Coşkun, F., (2005), Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Doğu Anadolu Bölgesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Van.
- Çakır, E., (2017), *Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*(Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Çavuşoğlu, S., Köse, S., (2016), Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1).
- Çetin, F., (2011), Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara*.
- Doğan S., (2005), “Dönüşümcü Liderlik”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İnönü Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Malatya.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gegeoğlu, T., (2018), *İşletmelerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: bir alan araştırması* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gökkaya, Ö., (2005), Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze*.
- İnci, M., (2001), Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İşcan, Ö. F., (2002), Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı-büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. *Unpublished PhD Dissertation*. *Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kahveci, G., (2010), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi SBE.
- Kalkan, A., (2013), *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Kanat, B., (2018), *Bilişim sektöründe yer alan aile işletmelerindeki çalışanların dönüşümcü liderlik çerçevesinde niteliklerinin belirlenmesine yönelik bir uygulama* (Master's thesis, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kurtuluş, İ., (2007), *Dönüştürücü liderlik-bir uygulama* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum).
- Oğulluk, H., (2010), *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü (Tokat ili örneği)* (Master's thesis, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Ören, S. A., (2006), *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Öztürk, N., (2005), *Bulgaristan ve Türkiye'deki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları (Sofya ve İstanbul illeri örneği)*.
- Şehitoğlu, Y., (2010), *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performans İlişkisi*. Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Taşkın, E., (1997), *İşletme yönetiminde matris örgüt yapısı ve oluşumu* (Doctoral dissertation, Erdoğan Taşkın).
- Tecimen, M., (2013), *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Uzun, D., (2007), *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı O tel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği ABD, İzmir.

- Uzun, G., (2005), Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.
- Yanık, C., (2012), Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 24, 105-106.
- Yavuz, E., (2008), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Yılmaz, E., (2006), *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü yüksek lisans öğrencisi Serdar DURAK'ın, Dr. Şimal Çelikkol (simalcelikkol@beykent.edu.tr) danışmanlığında sürdürdüğü yüksek lisans tezi kapsamında yer alan bir araştırmadır.

Bu araştırma, şirket çalışanları ve yöneticilerine yönelik tamamen bilimsel amaçlı olarak yapılmaktadır. Lütfen çalışmakta olduğunuz kurumla ilgili görüş ve düşüncelerinizi aşağıdaki ifadelere göre değerlendiriniz. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Bu araştırmaya katkı ve yardımda bulunmak adına ayırdığınız zaman için teşekkürlerimizi sunarız.

Danışman: Dr. Şimal Çelikkol
Öğrenci: Serdar DURAK
(srd_r_drk@hotmail.com)

1- Aşağıdaki ifadeleri, çalıştığınız kurumun genel işleyişi ve yönetici ile çalışanların davranışlarını göz önüne alarak değerlendiriniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılmıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Yöneticim; kendi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yöneticim; güçlü bir amaca ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yöneticim; kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkate alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yöneticim; ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yöneticim; onunla iş birliği içinde olduğum için beni över	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yöneticim; ekibin yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yöneticim; ona saygı gösterilmesini sağlayacak biçimde davranır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yöneticim; güvenli ve güçlü biri olduğunu gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticim; gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yöneticim; başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yöneticim; kurum vizyonunu vurgular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yöneticim; amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yöneticim; kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yöneticim; problemleri çözerken farklı bakış açıları arar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yöneticim; problemleri çözerken farklı bakış açıları arar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yöneticim; bana görevlerimin nasıl tamamlayabileceğim konusunda yeni bakış açıları önerir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Yöneticim; beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yöneticim; bana yalnızca ekibin bir üyesi olarak değil aynı zamanda birer birey olarak davranır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yöneticim; benim diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğumu düşünür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yöneticim; güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çalıştığım şirket geniş bir aile gibidir. İnsanların paylaşacak çok şeyleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey sadakat, bağlılık ve karşılıklı güvendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Çalıştığım şirkette çalışanların gelişimi üzerinde durulur. Yüksek güven, açıklık ve katılım sürekliedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Çalıştığım şirket çok dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almak için hazırdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey yenilikçiliğe ve gelişime olan bağlılıktır. Her zaman zirvede bulunmaya vurgu yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Çalıştığım şirkette yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratma üzerinde durulur. Yeni şeyler deneme ve fırsatları arama önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Çalıştığım şirkette işler sonuca yöneliktir. Önemli olan işin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle akıllı, agresif ve sonuca yönelik bir odaklanmayı ifade etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey başarıya ve işin bitirilmesine verilen önemdir. Agresiflik ve kazanma en çok kullanılan kavramlardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Çalıştığım şirkette rekabet ve başarı üzerinde durulur. Pazar payını kazanma öncelikli hedefdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Çalıştığım şirket çok kontrollü ve yapısaldır. Çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey kanunlar ve yönetmeliklerdir. Önemli olan, şirketin düzgün işleyişinin devamıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Çalıştığım şirkette kalıcılık ve istikrar üzerinde durulur. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Düşüncelerimi açıkça söylemem bir fayda sağlamayacak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim ve pozisyonum değişebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()		
3. Medeni Durumunuz:	Evli ()	Bekar ()		
4. Yaşınız:	18-25 ()	26-35 ()	36-45 ()	46+ ()
5. Ortalama Aylık Geliriniz	2500 TL ve altı	2501-3500 TL	3501-5000 TL	5000+ TL
6. Eğitim Durumunuz:	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Önlisans ()
	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
7. Şirketteki Çalışma Süreniz:	0-3 ()	4-6 ()	7-9 ()	10-12 ()
	13-15 ()	15+ ()		
8. Şirketteki Göreviniz:				

TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

08Ağustos 1984 tarihi, Tokat ili Niksar ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Lise öğrenimimi Niksar'da tamamladıktan sonra 2000 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Fen Bilimleri Öğretmenliğine kayıt oldum. 2004-2006 yılları arasında ücretli öğretmenlik yaptım. 2007 yılında yedek subay olarak Karaman ilinde askerlik görevimi yerine getirdim. Aynı yıl subaylık sınavlarını kazanarak 2008 yılında Kara Harp Okulu'ndan Teğmen olarak mezun oldum. 11 yıl Subaylık yaptıktan sonra 2019 yılında kendi isteğim ile ayrıldım. 2014 yılında kayıt yaptırdığım İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Sosyoloji Bölümünden 2018 yılında mezun oldum. 2016 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, tenis, kayak ve snowboard, tarih, bilim ve teknoloji, fizik ve sosyolojidir.

Yabancı dilim İngilizce ve Almanca olup evli ve iki çocuk babasıyım.

Serdar DURAK