



**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ALGILAMALARINA YÖNELİK DENİZLİ
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Ayşe Nur YANAR TIKIROĞLU

**Kasım 2019
DENİZLİ**

**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ALGILAMALARINA YÖNELİK DENİZLİ
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Ayşe Nur YANAR TIKIROĞLU

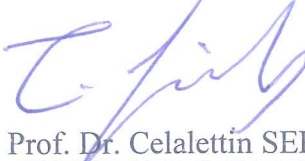
Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU

**Kasım 2019
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

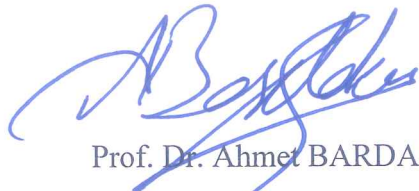
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Ayşe Nur YANAR TIKIROĞLU, Doç.Dr. Esin BARUTÇU yönetiminde hazırlanan “Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışları Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 22.11.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Hulusi DOĞAN
Jüri Başkanı


Prof. Dr. Celalettin SERİNKAN
Jüri Üyesi


Doç. Dr. Esin BARUTÇU
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 25.12.2019
ve ...5.2/01.....kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza

Ayşe Nur YANAR TIKIROĞLU



ÖN SÖZ

Çalışmanın hayata geçirilmesinde yapıcı yorumları ile desteklerini esirgemeyen, her zaman daha iyisi olabileceğini bana her aşamada sorgulatan, yola devam etmem için gerekli motivasyon ve sabrı ile bana her zaman örnek olan değerli hocam Doç. Dr. Esin BARUTÇU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hiçbir desteğini esirgemeyen ve yola devam etmem konusunda sabırla destek olan değerli hocam Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU'ya, çalışmamın anket bölümünde sanayi sektöründeki işletmelerde çalışan yöneticilerle iletişime geçmem konusunda bana destek olan ve ümidimi kestiğim anlarda bile yola devam etmem için sabırla her zaman yanımda olan sevgili eşim Tuncay TIKIROĞLU'na, bugünlere gelmem konusunda bana inancını yitirmeyerek, benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen canım annem ve babam, Ayşe YANAR'a ve İrfan YANAR'a sonsuz minnet teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yanar Tıkıroğlu, Ayşe Nur

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Esin Barutçu

Kasım 2019, IX+101 sayfa

Örgüt Kültürü ve Liderlik kavramları iş hayatında her zaman önem arz eden kavramlardır. Bu çalışmada, yöneticilerin liderlik davranışları ve örgüt kültürü algılamalarının incelenmesi, örgüt kültürüne yönelik tutumları, örgüt kültürünün yöneticilerin liderlik davranışlarıyla olan ilişkisinin incelenmesi ve liderlik davranışları algısının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın amacı geçmişte yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırmak ve gelecekte yapılacak araştırmalara yardımcı olmaktır. Araştırma Denizli ilinde bulunan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticiler üzerinde yapılmıştır. SPSS programı kullanılarak analiz edilen veriler sonucunda, liderlik davranışlarının katılımcıların yaşlarına, çalışma sürelerine, mevcut çalışma pozisyonlarına ve ücrete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ve örgütsel kültür ile yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada çıkan sonuçlar, literatürde geçmişte yapılmış araştırmanın sonuçlarıyla benzer olup bu sonuçları destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgütsel Kültür, Liderlik Davranışları, Liderlik

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP BEHAVIORS OF MANAGERS AND A RESEARCH IN DENİZLİ

Yanar Tıkıroğlu, Ayşe Nur
Master Thesis
Department of Business Administration
Management and Organizations Program
Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr., Esin Barutçu

November 2019, IX+101 Pages

Organizational Culture and Leadership are always important concepts in business environment. In this study, it is aimed to investigate the leadership behaviors and perceptions of organizational culture, attitudes towards organizational culture, the relationship between organizational culture and the leadership behaviors of the managers, and to determine whether the perception of leadership behaviors differ according to demographic factors. The main objectives of this study are to compare with the results of previous researches and to contribute future researches. For these objectives, descriptive research was carried out on the managers of industrial enterprises in Denizli. As a result of the data analyzed using SPSS program, it was found that leadership behaviors did not differ significantly according to age, working time, current working positions and wages of the participants and there is a significant relationship between organizational culture and leadership behaviors of managers. The results of the study are similar to the results of the previous research in the literature and support these results.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Leadership Behaviours, Leadership

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KÜLTÜR KAVRAMI

1.1.Kültür Kavramı ve Tanımı	2
1.2.Kültürün Özellikleri	4
1.3.Kültür Çeşitleri.....	6
1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	6
1.3.2. Maddi - Manevi Kültür	7
1.3.3. Karşı Kültür.....	8
1.4. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi	8
1.5.Örgüt Kültürü Kavramı	10
1.5.1.Örgüt kültürünün Tanımı ve Özellikleri	10
1.5.2.Örgüt Kültürünün Önemi	16
1.5.3.Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	17
1.6. Örgüt Kültürü Modelleri	20
1.6.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli	20
1.6.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	22
1.6.3. Schein'in Örgütsel Kültür Modeli.....	23
1.6.4.Deal ve Kennedy Modeli	25
1.6.5. Peters ve Waterman Modeli	26
1.6.6. Quinn ve Cameron Modeli.....	27
1.6.7. Byars Modeli.....	28
1.6.8. Parsons Modeli.....	29
1.6.9. Ouchi Modeli	31
1.6.10.Goffee ve Jones Örgüt Kültürü Modeli.....	32
1.6.11.Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli	35

1.6.12. Bill Schneider’ın Örgütsel Kültür Modeli.....	37
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

2.1.Yönetim Kavramı.....	38
2.1.1.Yönetim Tanımı ve Özellikleri	38
2.1.2. Yöneticilerin Roller ve Görevleri	40
2.2.Lider ve Liderlik Kavramı	41
2.2.1.Lider Tanımı ve Özellikleri.....	42
2.2.2.Yönetici ve Lider Kavramlarının Farkları.....	45
2.3. Liderlik Teorileri	46
2.3.1.Özellikler Teorisi	47
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	49
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	49
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	51
2.3.2.3.Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi.....	52
2.3.2.4.Douglas McGregor’un X ve Y Kuramı.....	54
2.3.2.5.Likert’in Sistem 4 Modeli	55
2.3.3.Durumsal Liderlik Teorileri	56
2.3.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Teorisi.....	57
2.3.3.2.House ve Mitchell’in Yol-Amaç Teorisi.....	58
2.3.3.3.Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı	60
2.3.3.4.Vroom ve Yetton’un Karar Verme Modeli	61
2.3.3.5.Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	62
2.3.4. Modern Liderlik Teorileri	63
2.3.4.1.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	63
2.3.4.2.Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	64
2.4. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yöneticinin Rolü.....	66
2.5. Örgüt Kültürü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İlişkisi	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINA YÖNELİK DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	70
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	70
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	71
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	72
3.4.1. Hipotez Bulguları	75

SONUÇ	84
KAYNAKLAR	86
EKLER.....	95
ÖZGEÇMİŞ	101

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Örgüt Kültürüne İlişkin Bazı Tanımlar	15
Tablo 1. 2. Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi	15
Tablo: 1.3. Güç Mesafesinin Örgüt Yapı ve İşleyişine Yansımaları	22
Tablo 1.4. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür	26
Tablo: 1.5. Örgütsel Kültür Ölçeği	31
Tablo 1.6. Ouchi Modeli	35
Tablo 1.7. Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler	39
Tablo 2.1. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler	52
Tablo 2.2. Likert' in Sistemlerinin Yönetim Liderliği.....	59
Tablo 2.3. Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı	62
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
Tablo 3.2. Katılımcıların Örgüt kültürü Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılması	80
Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	80
Tablo 3.5. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgüt kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	80
Tablo 3.6. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Sürelere Göre Örgüt kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılması	81
Tablo 3.7. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgüt kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılması	81
Tablo 3.8. Katılımcıların Kurumdan Aldıkları Ücrete Göre Örgüt kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılması	81
Tablo 3.9. Katılımcıların Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	82
Tablo 3.10. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	82
Tablo 3.11. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	83

Tablo 3.12. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Liderlik Uygulamaları	
Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	84
Tablo 3.13. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Sürelere Göre Liderlik	
Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması	85
Tablo 3.14. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Liderlik	
Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması	86
Tablo 3.15. Katılımcıların Kurumdan Aldıkları Ücrete Göre Liderlik	
Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması	87
Tablo 3.16. Katılımcıların Örgüt Kültürü ile Liderlik Düzeyleri Arasındaki	
Korelasyon.....	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	16
Şekil 1.2. Kültür Düzeyleri	25
Şekil 1.3. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	31
Şekil 1.4. Goffe ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli.....	37
Şekil 2.1. Çeşitli lider davranışları	54
Şekil 2.2. Yönetim Diyagramı	57
Şekil 2.3. Yol-amaç Modelinin Şematik Açıklaması.....	63
Şekil 2.4. Hersey Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi	65
Şekil 2.5. Liderlerin Temel Davranış Tarzları	67

GİRİŞ

Sürekli gelişme ve değişimin yaşandığı bu yüzyılda, teferruatı olmayan işler bile karmaşık bir hal almışken; örgütler de devamlı büyüyerek daha karmaşık bir hal almaktadır. Hatta teknoloji alanındaki yenilikler, gerek örgütsel gerekse bireysel açıdan yeni yetenek ve bilgilere ihtiyacı arttırırken bunun yanında yeni beklenti ve gereksinimleri de doğurmaktadır (Şahin, 2010: 22). İşte bu süreç de, örgüt kültürünün önemini artırmaktadır. Toplamlar gibi örgütler de kendi içlerinde inançlara, değerlere ve davranış kalıplarına sahiptirler ve bu değerler toplamı örgüt kültürü olarak ifade edilir. Bu kültür, örgütlere bir kişilik atfeder ve yönetim şeklini bulur. Güçlü bir örgüt kültürü barındıran örgütler, gerek iç gerekse dış çevrede gerçekleşen değişim ve gelişmelere daha önceden hazırlıklıdır (Yılmaz, 2010: 72). Örgüt üyeleri kurum ve kendileri için iyi ve kötü olanı, nelerin hedeflenip hedeflenmediğini, yapılması gereken ve gerekmeyenleri örgüt kültürü sayesinde öğrenmektedirler. Bunun yanı sıra kişilerin kazandıkları söz konusu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün strateji, hedef, politika ve eylemleri için de bir yol göstericisidir. Bu kapsamda, örgüt başarısının devamlılığı, örgütsel değerlerin yaratılmasına ve söz konusu değerlere uyuma bağlıdır (Şahin, 2010: 21-35).

Örgüt kültürünün yaratılmasından daha önemli olan söz konusu kültürün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Örgüt kültürünün sürekliliği, örgütün varlığını korumasında son derece önem taşır. Bu süreklilik olduğu müddetçe, işletmeler hedefledikleri başarıyı yakalama konusunda daha az zorluk yaşayabilir. Örgüt kültürünün sürekliliğinin nasıl gerçekleştirileceği sorusunun yanıtı ise işletmelerdeki lider ya da yöneticileri göstermektedir. İnsanlığın ortaya çıkışı kadar geçmişe dayanan bir kavram olan liderlik, işletme dünyasının her zaman gündeminde olmasına; hakkında on binlerce kitap yazılmasına ve yine binlerce makale, konferans, seminer vb. araştırma ve yayınlar yapılmasına rağmen hala önemini korumaktadır. Adı her ne olursa olsun insanların bir araya gelerek oluşturdukları tüm topluluklarda liderler ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü ve liderlik algısının belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgüt kültürü tanımlanmış, örgüt kültürünün önemi ve modelleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır. İkinci bölümde liderlik tanımlanmış, liderlik teorileri ve örgüt kültürünün oluşmasında yöneticinin rolüne değinilmiştir. Son olarak da üçüncü bölümde sanayi sektöründe çalışan yöneticilerin örgüt kültürü ve liderlik davranışları algısı belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI

1.1.Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür, işletmeleri saran sosyal çevre şartlarının en dikkat çeken unsurlarından biri olduğu için örgütlerin gelişim ve yaşama bağlılıklarını önemli düzeyde etkisi altına almaktadır. Kavram olarak kültür, farklı ihtisas alanlarının bağlı olan araştırmacıların ortak araştırma alanlarından birini meydana getirmiştir. Kavram olarak kültür sözcüğüyle ilgili farklı alanlardan ve değişik boyutlardan tanımlara yer verilmiştir. Küreselleşmeye ve kitle iletişim aygıtlarındaki gelişmelere paralel olarak kültürler ve toplumlar arasındaki etkileşimin her geçen gün artması sebebiyle kültür en fazla tartışma konusu olan kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu sebeple kültürle alakalı devamlı olarak yeni terimler ortaya çıkarılmaktadır (Şahal, 2005: 2).

Kültür köken olarak, Latince *cultura* veya *cultus* sözcüğünden gelmektedir. Kültür kavramı, tarihteki gelişimi süresince; üretme, tarım, ekin çoğaltma, yetiştirme, uygarlık, eğitim ve güzel sanatlar kavramları yerine kullanılmıştır. Kültür, soyut ve hayatın her alanıyla karşılıklı olarak etkileşim içerisinde olan bir yapıda olması dolayısıyla, birçok tanımla yapılmasına rağmen yine de tam olarak ifade edilememiş bir kavramdır (Özenli, 2006: 7).

“Kültür” kavramlarının, antropolojik literatürde onlarca yıl öncesine dayanan derin kökleri vardır. Bu fikirlerin yerli halklardan ziyade örgütlere uygulanması, Amerika Birleşik Devletleri'nde savaştan hemen sonra başlamış, ancak 1980'lerde popülerlik kazanmıştır. Bu dönemde bir dizi en çok satan yönetim kitabı, “örgütsel kültürün” örgütsel performansın yönetiminde çok önemli bir değişken olduğu fikrini aşılama da etkili oldu. Son on yılda örgütsel kültüre olan ilgi hızla artmış ve bazı sağlık hizmetleri kuruluşları da dahil olmak üzere birçok endüstri ortamında kapsamlı bir çalışma yapmıştır (Davies vd., 2000: 111-119).

Kültür kavramına ilişkin gerçekleştirilen araştırmaların büyük bir kısmında üzerinde durulan kapsamlı ve ilk kez yapılan tanımlardan biri E.B.Taylor'un tanımıdır. Taylor kültürü: “Örf, adet, hukuk, ahlak, sanat, inanç, bilgi ve bireyin toplumun bir üyesi olarak sağladığı tüm becerilerden meydana gelmiş karmaşık bütün” şeklinde

tanımlamaktadır. Bu tanım çerçevesinde toplumsal örgütlenme ve sosyal kurumlar da kültürler içerisinde yer almaktadır ve kültür sosyal açıdan kazanılan ve bir toplumun bireylerince paylaşılan her şeydir (Şahal, 2005: 3). Bu tanım dört temel değişken üzerine kurulmuştur. Taylor kültür sözcüğü ile toplum, insan, muhteva (kapsam), öğrenme faktörleri arasında işlevsel bir bağ kurmuştur. Taylor'un bu kültür işlevi matematiksel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Güvenç, 1996: 24; Aktan, 2007: 2).

$$\text{Kültür} = f(\text{Toplum, İnsan, Kapsam, Öğrenme})$$

İşletme bakımından ise kültür; kurumun çalışma şeklini ve bu çalışmaların neticesini etkileyen, işletme bünyesinde işgörenlerce oluşturulan adet, örf, değer ve inançlar olarak bireyler arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir yapı şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996).

Davranış bilimleri ve sosyolojiye göre kültür kavramı, bireylerin doğumdan ölüme dek öğrendikleri, kaynağı toplum ve insan olan ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan tüm davranış kalıpları ve alışkanlıkları olarak tanımlanmaktadır (Balaban, 2006: 30). Bu kapsamda kültür, toplum içerisindeki her çeşit bilgi ve alışkanlığı kapsamakta ve insan ve toplum tarafından gerçekleştirilen ya da gerçekleşen her şey birer kültür elemanı sayılmaktadır. Örneğin, insanlar tarafından bir bina kültür unsuru olurken; doğada insan müdahalesinin üstünde var olan kayalar, yabani çiçekler gibi nesneler kültür kapsamı dışında kalmaktadır. Bu bakımdan kültür, insanın kalıtım yoluyla getirmediği, kendisinin doğaya katkı yaptığı olumlu-olumsuz, maddi-manevi her şeyin genel adı olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2009: 142).

Daha dar açılı ele alındığında kültür; etnik gruplar, organizasyon gibi toplum birimlerine dair bir kavram şeklinde nitelendirilmektedir. Bireyin doğal beceri ve nitelikleri, sonradan kazandığı bilgi ve tecrübelerle toplumsal ve doğal çevrenin kültürel yapıyı şekillendirmesi ve etkilemesi dolayısıyla, ekonomik, yasal, dini, toplumsal, doğal vb. çevre şartlarının eseri sayılabilmektedir (Kongar, 1972: 170; Akt. Erdem ve Dikici, 2009: 204).

1.2.Kültürün Özellikleri

Kültürün bazı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güvenç, 1974: 102; Akt. Uygun, 2011: 6);

a) Kültür, öğrenilir; Kültür, kalıtım yoluyla geçen ya da içgüdüsel olarak ortaya çıkan bir şey değildir. Kişinin doğduktan sonraki yaşamında edindiği alışkanlıklar olmakla beraber öğrenilen ve eğitim yoluyla kazanılan bir şeydir.

b) Kültür, tarihidir ve süreklidir; Birey, edindiği tutumları ve kazandığı yeni bilgileri yavrusuna aktaran bir varlık olduğundan kültür nesilden nesle aktarılmakta ve devamlılığı sağlanmaktadır. Bu devamlılığı da gelenek ve görenekler gerçekleştirmektedir.

c) Kültür, toplumsaldır; Kültür, kültürel yapının aşıladıkları, toplumlarda, örgütlerde ve gruplarda yaşayan insanlar tarafından yaratıldığı ve paylaşıldığı için toplumsaldır. Bir grup bünyesindeki üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen değer, tutum ve davranışlar o grubun kültürünü oluşturmaktadır.

c) Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir; Kültür, genel olarak ideal normlardan ve davranış kalıplarından oluşmakta ve grup üyeleri kültürün ortaya çıkardığı bu kuralları ve kurala uymayan tutumları bilmektedirler.

d) Kültür, değişir; Kültürler, zamanla çevreye adapte olarak değişim sergileyebilirler. Kültürel değişim, sistemin tamamında aynı anda meydana gelmeyebilir. Zira, bireyler kültürlerine ciddi bağlılık sergilemektedirler. Bu durum da bireyin kültürel değişime direnmesine sebep olur.

e) Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır; Kültür, bireyler için gereken temel ihtiyaçları giderir ve doyum, alışkanlıkları meydana getirir. Doyumun yokluğunda ise alışkanlıklar kaybolabilmektedir. Bu sebeple kültürel öğelerin var olabilmesi için, toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlaması gerekir.

f) Kültür, bütünleştiricidir; Bir topluma ait kültür unsurları düzenli ve bütünleşmiş bir bütünü oluşturma eğiliminde olup bütünleşmenin gerçekleşmesi için uzun zamana gereksinim vardır.

g) Kültür, bir soyutlamadır; Kültür, maddi ve gözlenebilir bir olgu olmadığından soyuttur. Kültürün soyut bir boyutu da mevcuttur. Bu açıdan bireylerin duyum, düşünme, algılama ve davranma süreçlerine etki ettiği ifade edilmektedir.

Kişi, kültürden sağladığı bilgi ve görüşü, içinde yer aldığı toplumsal durumun şartlarına uygun şekilde ifade etmektedir. Söz gelimi, “yaşlılara saygı duyulmalıdır” algısı, toplu taşıma araçlarında yer verme, el öpme, “sen” diye hitap etmek yerine “siz” kelimesini kullanma şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bir başka deyişle aynı kültürden olan ve temel dünya görüşleri benzer olan bireyler, farklı şartlarda, birbirinden değişik davranış gösterebilirler. Bu açıdan kültür, birbiriyle alakalı bir bilgi düzeni, kendi kapsamında tutarlı bir dünya algısı olup dünyasını yapılaştırmakta, onun gerçeğini meydana getirmektedir (Keesing, 1974: 73; Akt. Uygun, 2011: 5). Bu kapsamda, yeni doğan bir çocuk, kişiler arası iletişimiyle görgü kurallarını, toplumsal hayatını çevresini, yeme-içmeyi, dilini, dinini belirli bir kültür kalıbı kapsamında öğrenmektedir. Kısacası kültür, kişiye neleri yapıp yapmaması gerektiğini öğreten, kişinin yaşamını yönlendiren, yol gösteren bir olgudur (Şahin, 2010: 22).

Kültür tanımlarından sonra kültürü oluşturan unsurlar şu şekilde ele alınabilir (Taşar, 2011: 6-7);

a) İnançlar (varsayımlar/sayıtlılar); dünyanın nasıl işlediğine dair bir kültüre mensup kişilerce paylaşılan ortak fikirler olarak açıklanabilir. İnançlar, geçmişin yorumlanmasına şimdikinın açıklanmasına ve geleceğin tahmin edilmesine yaramaktadır.

b) Değerler; inançlar neyin olduğunu açıklarken, değerlerde, neyin doğru ya da yanlış, neyin iyi veya kötü olduğunu tespit etmeye yarayan kriterlerdir.

c) Normlar, bireylerin davranış şekillerini açıklayan ve değerler doğrultusunda gelişen yazılı olmayan kurallar ya da standartlar şeklinde tanımlanmaktadır.

d) Semboller, bireyler için herhangi bir anlam taşıyan nesne, renk, işaret, tutum, eylem ve benzeridir. Bir kültür içerisinde semboller, en geniş içerikli olan unsurlardır. Kültür, önemli oranda bir semboller sistemi olarak görülmektedir.

e) Teknoloji, kültürün somut düzeyini oluşturmaktadır. Teknoloji, bireyler için belirli bir sosyal, psikolojik ve fiziksel çevre yaratmakta ve bu çevre de insan davranışlarını ve etkileşimlerini etkilemektedir.

f) Dil, kültür öğelerinin başında yer almaktadır. Zira dil olmadan diğer unsurların olması olanaksızdır.

g) Din, kültür öğeleri arasında dikkat çekici bir yere sahip olmakla beraber özellikle eski çağlarda yüzyıllardır bu kültür ögesi ön planda yer almış ve diğer kültür öğelerini geri planda bırakmıştır.

h) Gelenek ve görenekler, toplumun mevcut yazılı ve yazılı olmayan kanunlarıdır.

i) Sanat, bir topluluğu diğerlerinden farklı kılan, bir ulusa özgü duygu ve zevklerin gelişmesi ve şekillenmesi şeklinde ifade edilmektedir.

j) Yaşam biçimi ya da dünyaya bakış açısı, bir toplumun diğerlerinden farklı olan yaşam felsefesidir.

k) Tarih toplumu ve kültürü oluşturan öğelerden biri olup bir toplumun çağlar içerisindeki yürüyüşü ve gelenek görüşüdür.

“Kültür, tarih açısından varlığı kesin şekilde bilinen bir toplumun toplumsal etkileşim yöntemiyle kuşaktan kuşağa maddi ve manevi yaşam şekillerinin temsil ve tecelli açısından yüksek düzeydeki bir bileşiği olan, nedeni ve sonucu bakımından ise bireye ve topluma kişilik, kimlik ve benlik ile bağlılık bilinci kazandırma, bütünleşmiş kılma, içinde bulunulan çevreyi ve koşulları kendi amaçları yönünde değiştirme arzusu veren değer, norm ve sosyal etkenlerin belirlediği bir sistemdir” (Boylu, 2014: 19,Akt. Tural 1992:109).

1.3.Kültür Çeşitleri

Kültür sınıflandırmaları, kültür unsurlarının bileşimi, kültürün ortaya çıkış şekli, yer aldıkları bölgeler, toplumu meydana getiren kişilerin ekonomik durumları, üretilen ürün ve hizmetler, çevre ve teknoloji gibi çeşitli etkenlere göre yapılmıştır (circlelove.com, 2017; Akt. Saylan, 2011:73) Çalışmamız kapsamında kültür çeşitlerini genel kültür- alt kültür, maddi kültür- manevi kültür ve karşı kültür olarak üç grupta inceleyeceğiz.

1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür, bir milletin ya da ülkenin, tüm toplumsal gruplarında, tüm coğrafi kesimlerinde geçerli olan, kabul edilmiş ve yaşanan egemen faktörlerden meydana gelen kültürdür. Bir başka deyişle genel kültür, bir ülke veya bir milletin kültürünü ifade etmektedir. Bu sebeple dünya üzerinde ne kadar ülke ya da ulus varsa o kadar sayıda genel kültürün bulunduğu söylenebilir. Bir ülkenin veya milletin hareket şekli, değerleri ve inançları, o toplumun genel kültürünü oluşturmaktadır. Bir toplumun genel kültürünün

incelendiğinde, o toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinilebilir (Güçlü, 2003:150; Köse vd., 2001:223; Akt. Sakınç ve Cura, 2012: 14).

Genel kültür, büyük bir sistem olarak birçok alt kültür sisitemini içinde bulundurmaktadır.Kültür toplumdaki birey ya da grupların tümü için aynı yapıda olmayıp, bireyler ve gruplar bazında farklılık göstermektedir. Kültür içindeki bu farklılar da alt kültürü oluşturur.Alt kültür, kendini diğer gruplardan soyutlayan norm, değer ve yaşam şekilleri olan grupları içerir. Çağdaş toplumlarda, fertlerin aynı mesleğin mensupları olmaları, alt kültür oluşumunda etkili olmaktadır. Örneğin; doktorlar, hakimler, polisler, öğretim elemanları genel kültürden farklı olarak kendilerine özgü bir alt kültüre sahip olabilmektedirler.Alt kültürler, toplumun diğer gruplarının ve tüm toplumun paylaşmadığı kültür özelliklerine sahiptirler (Saylan, 2011: 73- 74)

Alt kültürler genel kültürün bir takım haki değerlerini kapsamasına rağmen her alt kültürün kendine has yaşam biçimleri değerleri, normları, tutum ve davranışları bulunmaktadır. Örgütler farklı kültürel çevrelerden gelmiş, bir takım beklenti, değer ve inançlara sahip bireylerden meydana gelmektedir. Örgüt yönetimi, örgütsel bütünleşmeyi sağlamak adına farklı alt kültürlerden gelen bu insanları ortak bir kültürle biraraya getirip sosyalleştirmesi gerekmektedir.Örgüt kültürü, genel kültüre göre bir alt kültürdür.Aynı zamanda örgüt içinde çeşitli grupların kültürlerine göre de genel kültürdür (Karakışla, 2009: 1).

1.3.2. Maddi - Manevi Kültür

Kültürün bir diğer sınıflaması, maddi kültür ve manevi kültür olarak işlevsel sınıflamadır.Kültür, bireyin hayatını sürdürmek için oluşturduğu bir ortam olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla insan dış dünyayla etkileşimlerinde, kendisi için yaşamını idame ettirebileceği yapay bir dünya oluşturarak, teknoloji geliştirir, araçlar üretir, evler yapar. Bireyin maddi eşyaları, kültürün en somut göstergesi olarak görülmektedir. Buna maddi kültür adı verilmektedir (Oktay, 1996: 94-95: Akt. Yılmaz, 2010: 20-21).

Bir toplumdaki var olan teknolojisi, yarattığı eserler ve somut unsurlar toplumların maddi kültür unsurlarıdır. Dolayısıyla ev şekilleri, mimarisi, sanat eserleri vb. toplumun maddi kültürünü oluşturmaktadır. Manevi kültürünü ise bunların toplumda yerleşik olan doğumdan evliliğe, cenaze törenlerine, ahlak algısına, dine, hukuka, dile, inançlara kadar her alanda ortaya çıkan gelenek ve görenekler oluşturmaktadır

(muratyayinlari.com). Manevi kültür öğeleri maddi kültürün bazı yönlerini geliştirip, değiştirdiği savunulmaktadır. İnsanların hareketlerinin büyük ölçüde manevi kültüre bağlı olduğu fakat hareket yeteneklerinin maddi kültürleriyle sınırlı olduğu ifade edilmektedir (Yaman, 2009, 5).

1.3.3. Karşı Kültür

Karşı kültür; toplum içerisinde, sosyo-ekonomik ve politik açıdan yerleşmiş olan aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle iletişim kaynakları ile iletilen tüm genel kültürü reddetmek isteyenlerin, farklı alanlarda gerçekleştirmeye çalıştıkları içerikleri şeklinde tanımlanmaktadır. Karşı kültür, bir toplum içerisinde hoşgörü çerçevesini aşan, toplumun değer ve kurallarıyla çatışan, sosyo-ekonomik ve politik sistemin karşısında olan oluşumlar olarak görülmektedir (Sakıncı ve Cura, 2012: 2).

1.4. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi

Örgüt “bireylerin bir takım amaçları gerçekleştirmek adına bir araya toplanmaları, her konuda işbirliği yapmaları” olarak nitelendirilmiştir. En kolay ifadeyle örgüt “belirli amaçlar için toplanmış insan grubu” olarak ifade edilmektedir. Bireylerin bir takım amaçlar için bir arada bulunmaları örgüt yaratmaları kendiliğinden gerçekleşen bir durum değildir. Kişilerin ortaya çıkardığı her örgütün ve beraberliğin altında bir takım şartlar ve gereksinimler vardır. Bunların bir araya gelmesiyle beraber örgütler meydana gelir, gelişir ve devamlılık kazanırlar. Dolayısıyla bireylerin mevcut ortak gereksinim ve şartları bir araya gelmediği müddetçe örgütün ortaya çıkması olanaksızdır (Akdur, 2003: 1).

Bir örgütün kültürünün anlaşılması basit bir iş değildir; ancak önemlidir. Genellikle bir kurumun stratejisi ve değerleri, stratejik planlar ve yıllık raporlar gibi organizasyon belgelerinde bulunabilir. Organizasyon paradigmasını oluşturan temel varsayımlar, organizasyondaki insanlar arasındaki konuşmalarda veya tartışmalarda daha sık görülür veya varsayımların organizasyona ve üyelerine o kadar derine gömülmüş olabileceği, ancak insanların eylemlerinde gözlemlenebilecekleri olabilir. Kültür, genellikle organizasyonel üyeler tarafından sorgulanmayacağından, kabul görmesi, bir organizasyonun keşfedilmesi anlamına gelir. Kültür örgütsel üyeler için bir kimlik duygusu taşır, kişinin kişisel çıkarlarından daha büyük bir şeye bağlılık yaratmayı kolaylaştırır ve organizasyonu bir arada tutmaya yardımcı olan ve böylece bir

kontrol mekanizması olarak hareket eden bir sosyal tutkal sağlar. Çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirir (Kemp ve Dwyer, 2001: 77-93).

Japonya'nın dünyada öncü olarak bir endüstri gücü şeklinde ortaya çıkması, yöneticilerle örgüt kuramcılarının kültür ile yönetim etkileşimin bilincine varmalarının en önemli sebebi olarak nitelendirilmektedir. 1970'li yıllarda Japon elektronik, otomobil ve diğer imalat endüstrisinin verimliliklerinin her geçen gün artması, Amerikan yöneticiliğinin ve sanayisinin etkisini azaltmaya başlamıştır. Bu bakımdan Japonya uluslararası piyasalara egemen olmaya ve kalite, değer, güvenilirlik ve hizmet açısından güçlü bir saygınlık elde etmeye başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından Japon firmalarının pek çok alanda Amerikan işletmelerinden üstün duruma geldiği dikkati çekmektedir. Teorisyenler bu gelişimin nedenlerini araştırarak, kültürün ve genel yaşam şeklinin bu noktada ciddi bir role sahip olduğu düşüncesinde birleşmişlerdir. Böylelikle, 1980'lerde ve 1990'ların başlarında, kültür yönetim alanında oldukça fazla konuşulan bir konu halini alarak Batılı yönetim kuramcılarını, kendi ülkelerinin kültürü ve kültürün örgütsel hayatla ilişkisi konusu üzerine eğilmelerine yol açmıştır. Yapılan araştırmalara göre Japonların işyerini bir aile gibi görmeleri Japonların başarısının arkasındaki en büyük neden olarak görülmekte ve Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en önemli farklılığın kültür olduğu savunulmaktadır (Uygun, 2011:10).

Son zamanlarda teknolojinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması örgütlerin teknolojik boyutlar açısından da ele alınmasını gerektirmekte ve teknolojinin örgüt içindeki etkileri artmaktadır. Her teknoloji beraberinde yeni değerleri ve ilişki şekillerini getirmekte ve bireysel düzeyde kişilerin eylem, algılama ve düşünce biçimlerinin değişimine yol açarak, örgüt değerlerinin ve varsayımlarının değişimine neden olmaktadır. Örneğin, elektronik posta sistemlerinin kullanımı yöneticileri ve çalışanları farklı kültürel yönlerle karşı karşıya getirebilir (Şahal, 2005: 11).

Örgütlerin toplumda yaşamını devam ettirmeye çabalayan toplumsal yapılar olması bakımından kültürle ilişkisi de kaçınılmaz olmaktadır. İnsanların farklı kültürlerden kaynaklı olarak çeşitli karakterlere sahip olduğu gibi, kurumların da sahip olduğu özellikler çeşitli kültürlerle bağlıdır. Örgüt içerisinde kültür, örgüt ile makinalar, örgüt ile kişiler arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Kültür örgüte girince uğradığı değişimler sonucu toplumsal kültürden örgütsel kültüre dönüşmektedir (Köse ve Ünal, 2003: 9-11).

Kültür ve örgüt kültürü birbirinden bağımsız değerlendirilemeyen terimler olmakla beraber birbirini her iki yönde etkilemektedirler. Örgütler, içerisinde faaliyette bulunduğu toplumun kültürel unsurlarından etkilenmektedir. Aynı biçimde, örgütü meydana getiren kişiler de, bireysel anlamda geleneklerini, inançlarını değerlerini, tutumların kendileriyle birlikte getirerek örgüte has bir kültür geliştirirler. Böylelikle farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşan örgütler, iş yapma şekilleri, etkileşimleri, aşamaları ile toplumsal kültürün gelişiminde etkin bir rol oynarlar. Kültür, örgüt bünyesinde işgörenleri o örgütün hedeflerine ve işgörenleri de birbirine bağlar. Bu nedenle, örgütün karar, plan, politika, strateji ve amaçlarının yaratılmasında ve başarıya ulaşmasında kültürün son derece önemli bir yere sahiptir (Ay, 2014: 9).

1.5.Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, organizasyonu bir arada tutan yapıştırıcıyı oluşturur ve çalışanları organizasyona bağlı kalmaları ve gerçekleştirmeleri için teşvik eder.

1.5.1.Örgüt kültürünün Tanımı ve Özellikleri

Örgüt kültürü, örgütsel birimlerdeki diğer örgütsel birimlerden farklı olabilecek örgütsel iş uygulamalarının ortak algıları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iş uygulamaları bu tanımın merkezi kısmıdır. Bu uygulamalar, kurumun paylaşılan bilgi ve yetkinliğini yansıtır. Birçok araştırmacı örgüt kültürünü tanımlayan değerlere odaklanmıştır. Ulusal kültürler arasında zıt sonuçlar bulunmaktadır. Hofstede bu sonuçları, değerlerin birinin erken yaşamında ve özellikle ailede edinilmesi gerçeğiyle açıklamaktadır. Bu, örgütsel kültürün örgütsel uygulamalar tarafından daha iyi tanımlanabileceği görüşünü desteklemektedir. Değerler genellikle çalışanlar için doğrudan görülemez, ancak kurumsal değerlerin kısmen kurumsal uygulamalarda ifade edildiği varsayılmaktadır. Bu nedenle, bir organizasyon, departman veya iş birimi içindeki mevcut uygulamalardan türetilbilirler. Geçmiş araştırmalarda, uygulamaların ne ölçüde mevcut olduğunu veya olması gerektiğini sorarak örgütsel uygulamaları ve değerleri ölçerek kuruluşların değerler konusunda uygulamalardan daha güçlü farklılaştığı görülmektedir. Paylaşılan değerlere verilen asıl vurgu göz önüne alındığında, örgütsel kültür gücü fikri ortaya çıkmaktadır (Van den ve Wilderom, 2004: 570-582).

Örgüt, oldukça farklı boyutlardan ele alınmış ve yönetim üzerinde en çok durulan alanı meydana getirmiştir. Örgüt; bireylerin bir veya daha çok ihtiyacını karşılamak adına, insan madde kaynakları yapısının ve fonksiyonunun devamlı olarak yenilendiği

organik bir sistem şeklinde tanımlanmıştır. Bu düzende, örgüt hedefleriyle, yönetilenler, yönetenler, örgüte çalışma nedenleri ve ihtiyaçlarının giderilmesi, dengelenmesi de söz konusudur (Hasanoğlu, 2004: 44).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne örgüt, ortak bir hedefi veya işi yerine getirmek için bir araya gelen kişi ya da kurumların meydana getirdiği teşkilat, teşekkül, birlik ve bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü).

Örgüt kültürü terimi, normatif literatürde değişkenlik gösteren kesin tanımlarla en sık kullanılan klişelerden biridir. Örgüt kültürü 'bir kuruluşun üyeleri tarafından paylaşılan daha derin temel değerler, varsayımlar ve inançlar düzeyi' olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler, varsayımlar, tutumlar ve inançlar örgütsel bir kültür içinde yansıtılmaktadır. Aslında, bir kurum içinde yer alan törenler, ritüeller ve rutinler, kullanılan dil, anlatılan öyküler ve efsaneler, semboller, logolar ve eserler gibi birçok yolla tezahür ettirilirlir Bu nedenle, bir örgüt kültürünün, şirket içindeki insanların davranışlarını yöneten bir dizi ortak norm olduğu düşünülmektedir. Temel düzeyde, kültür “buradaki işleri yapma şeklimiz” veya “buradaki şeyler hakkında düşünme şeklimiz” olarak tanımlanabilir. Temel özellik, kültürün yeni üyelere davranmanın doğru yolu olarak öğretilmesi ve böylelikle örgütsel hayatta kalma ve büyümeyi sürdürmesidir. Bu özelliği içeren yaygın olarak kabul gören Schein`ın kültür tanımı : “Belirli bir grubun, dış uyum ve iç entegrasyon problemleriyle başa çıkmayı öğrenmede, keşfettiği veya geliştirdiği ve geçerli olarak kabul edilebilecek kadar iyi çalıştığı ve dolayısıyla yeni olarak öğretilmesi için temel varsayımların modelidir. Üyeler bu problemlerle ilgili olarak algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak görüyorlar. ” (Irani vd., 2004: 643,650).

Örgüt kültürü terimi de kültür gibi tanımlanması oldukça zor olan kavramlardan birisidir. Örgüt kültürünün pek çok tanımı vardır. Tanımlar içerisinde bir takım farklı noktalar olmakla birlikte belirli ortak nitelikleri de bulunmaktadır. İlk ortak nitelik, örgüt bünyesinde kişilerin paylaştığı değerlerdir. Farklı bir ifadeyle işgörenlerin iyi ve kötünün ne olduğunu, istenen veya istenmeyen tutumların hangileri olduğuna ilişkin ortak değerleri bulunmaktadır. İkinci ortak nitelik, örgüt kültürünü meydana getiren değerlerin aynı şekilde kabul edilmesidir. Yani bu değerlerin işgörenlerin kendilerinin ortaya atıldığı düşünce ve inançlardan meydana gelmesidir. Bir başka ortak özellik ise bu değerlerin işgörenler için ifade ettiği sembolik ifadelerdir. Bu ifadeler de kurum bünyesinde çalışanların birbirleriyle sağladıkları etkileşimle öğrenilmektedir. Bu üç ana değere dikkate

alındığında şöyle bir tanım ortaya çıkmaktadır: “Örgüt kültürü bazı değerlerden meydana gelmiş bunların olduğu şekliyle kabul gördüğü ve örgüt bünyesinde işgörenlerce savunulan bir terimdir” (Özkalp ve Kırel, 1996: 97-98).

Örgütler çeşitli kültür tarzlarına sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, mesleki ve görevsel kriter ve kurallarla bir araya gelmiştir. Birlikte bir grup yaratmanın doğal bir getirisi olarak diğer örgütlerden ayrılır. Ancak kendi bünyelerinde kısmen ortak inanç ve değerler bütünü yaratmışlardır. Ortaya çıkan bu düzen de, örgüt bünyesinde farklı görüş, tutum, değer, inanç ve ahlak algısının bir arada olmasına katkıda bulunmaktadır. Söz konusu oluşum “örgüt kültürü” olarak isimlendirilmektedir (Eren, 2012: 135). Kavram olarak örgüt kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü ve kurum kültürü ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Örgüt kültürü konusuna ilişkin çalışmada bulunan çeşitli yazarlar örgüt kültürünü farklı açılardan değerlendirmişler ve çeşitli tanımlara yer vermişlerdir. Örgüt kültürü, paylaşılan felsefe, ideoloji, değer, inanç, beklenti, tutum ve normların bir bütün olarak oluşturulmasıdır (Erdem, 2009: 7).

Örgüt kültürüne ilişkin iki farklı düşünceden bahsedilmektedir. Öncelikle kültür, organizasyonda mevcut bir değişken şeklinde değerlendirilirken, ikincisinde ise kültür, organizasyonla özdeş duruma gelmektedir. Bir değişken olarak değerlendirildiğinde kültür, toplumdan organizasyona geçen veya işveren tarafından ortaya çıkarılan bir olgu şeklinde görülmektedir. Bu durumda, kültür ve organizasyon özdeştir ve organizasyon üyeleri, kültürü zamanla tekrar ve değiştirerek üretirler (Yaman, 2009: 10).

Kavram olarak örgüt kültürü kavramı ilk kez, 1979’da Amerikan “Administrative Science Quarterly” dergisinde Pettigrew tarafından yayınlanan “On Studying Organizational Cultures” makalesinde yer almıştır. Bu makale İngiliz yatılı okulunda gerçekleştirilen deneysel çalışmalarla alakalı olup, bu çalışma sonucunda, yapısal değişikliğin yatılı okulda devam eden kültürel yapının da değişmesine sebep olduğu neticesine varılmıştır. Örgüt kültürü terimi, 1982’de Peters ve Waterman tarafından yazılan “In Search of Excellence” adlı eserinin yayınlanmasından itibaren, üniversiteler de dahil olmak üzere, pek çok kurum, kendi kültürlerini anlamak adına emek sarf etmeye başlayarak daha geniş kitlelere ulaşmıştır (Çalışkan, 2009: 2-3).

Örgüt kültürünün gelişiminde, konuya ilişkin bilimsel alanda yapılan araştırmaların 1970’lerin sonlarına doğru ve 1980’li yıllarda gelişme sergilemesinin temelinde üç sebebi vardır. Bu sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dönmez, 2009: 6):

- Japon şirketlerinin ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına gelindiğinde iktisadi anlamda en büyük güç olmaya çalışmasıyla bir çok araştırmacı bunun sebeplerini incelemeye başlamıştır.

- Japon şirketlerinin hızlı yükselişleriyle beraber Amerikan şirketlerinin piyasa içerisinde pazardaki paylarını yitirmek üzere olmaları, Avrupa ve Amerika' da artan iflaslar örgütsel başarının sebepleri ve önemli noktalarını anlamada sıcak bir ilgi uyandırarak örgütsel kültürle alakalı bazı terimlerin (kahramanlar, törenler, örgütsel hikayeler, tutarlı bir vizyon, paylaşılan değerler ve normlar) gelişimini sağlamıştır.

- Örgütsel çalışmalarda nitel değişkenlerin analiz edilmesinde örgütsel hayatın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik boyutunun ağır basması ve araştırma kapsamında nitel analizlere yoğunlaşılması önem kazanmıştır.

Schein örgütsel kültür kavramını; “bir grup içerisinde, içsel ve dışsal adaptasyon sorunlarına yönelik devraldığı bulup geliştirdiği esas kavrayış kalıpları” olarak tanımlamaktadır (Schien, 2004: 17). Schein'a göre, örgüt kültürü kavramı, örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi esnasında karşılaştığı ve iyi bir netice aldığından geçerli gördüğü, bu sebeple de bunları algılamada, hissetmede ve düşünmede en doğru yöntem olarak yeni üyelere aktarılması gereken ana varsayımlar modeli olarak görülmektedir (Sırkıntıoğlu, 2011: 30).

Örgüt kültürü; “Bir örgüt ya da bir işletme üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul gördükleri, onların tutumlarını şekillendiren ve örgütü karakterize eden, geleneksel hale gelmiş, hissetme, düşünme, tepki verme yöntemleri sonucunda gelişen alışkanlıklar, inançlar, değerler, tutumlar ve normlardan meydana gelen temel semboller ve uygulamaların tümüdür. Ayrıca örgütün arka plandaki yüzünü ve başarısının bilinmeyen sınırlarını kapsamaktadır” (Kurt, 2010: 14). Literatürde örgütsel kültürün çok sayıda tanımı yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 1.1'de örgütsel kültüre ilişkin bazı tanımlamalar özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Örgüt Kültürüne İlişkin Bazı Tanımlar

Kolektif anlamlandırmalar Zihnin ortak programlanması Kurumun işgörenlerine gösterdiği değer ve inançlarla ilgili mitleri törenler ve semboller bütünü İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	Van Maanen, J.&Barley, S.R.(1984) G. Hofstede (1980) W.G.Ouchi (1980) T. Deal, A.A. Kennedy (1982)
Sloganlar, kahramanlar mitler ve öyküler gibi sembolik ifadeleri kapsayan baskın ve iç tutarlılığı bulunan, paylaşılan değerler bütünü	T.J.Peters-R.H. Waterman (1982)
Güçlü, önemli ölçüde paylaşılan temel değerler (core values) Bir kurum üyelerince paylaşılan değerler sistemi	O'Reilly,Ch.A.,ChatmanJ.&Caldwell, D.F. (1991) J.C,Spender (1983)
İş hayatında oluşturulan, sürekli ve semboller vasıtası ile aktarılan inançlar ve değerler	Kouzes, J.M.&Posner, B.Z. (1995)

Kaynak: Yahyagil, 2004: 53-76

Örgütsel kültür tutumu, örgütsel hayata farklı bir sembolik boyut getirmekle beraber bu boyut bir toplumsal olgu olan kültürün toplumsal ve antropolojik alt yapısına dayanmaktadır. Örgütsel kültür terimi, örgütün sembolik alt yapısını algılamamıza katkı sağlayan, örgüte yönelik yalnızca bir betimleme olmayıp, örgütün kendi bünyesindeki bir betimlemedir (Hasanoğlu, 2004: 48).

Bir kavram olarak kültür, sosyal bilimcilerin geçmişi kadar eski bir kavramdır. İktisatçılar, psikologlar, sosyologlar ve antropologlar uzun süre kültür ve örgüt kültürü alanlarında çalışmalar yapmışlardır. Söz konusu disiplinlerin örgüt kültürüne olan katkıları tablo1.2.' deki gibi özetlenebilir (Tural, 2009: 30- 31).

Tablo 1. 2. Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi

Sosyal Bilimciler	Çalışma Alanı	Yöntemi
Antropoloji	-İnsan kültürü -Toplum içerisindeki değer ve inançlar	- Mülakat - Tanımlama
Sosyoloji	-Toplumsal yapıların sistemlerinin Kategorileştirilmesi	-Sistematik mülakatlar -Anket -İstatistik
Sosyal Psikoloji	-Sembol kullanımı ve ortaya çıkışı -Hikayeler	-Saha araştırması -Gözlem -İstatistik
Ekonomi	-Bir toplum bünyesindeki şirketin ekonomik yapısı ile kültür ilişkisi	-İstatistik -Matematik modeller

Kaynak: Köksal, 2007: 16

Örgüt kültürünün oluşturulmasında, özellikle en üst düzey yöneticiler örgüt kültürünün yaratılmasında dikkat çekici bir etkiye sahiptir. Üst yönetimin önemsemediği norm ya da değer örgüt kapsamına kolaylıkla girememekte ancak üst yönetimin kabul gördüğü ve onlar tarafından benimsenen normlar kolaylıkla girebilmektedir. Özetle üst yönetimin örgüt kültürü üzerinde ciddi etkileri vardır. Örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanlar içerisinde kabul görmesi tamamen üst yönetimin bilgi, deneyim ve becerisine

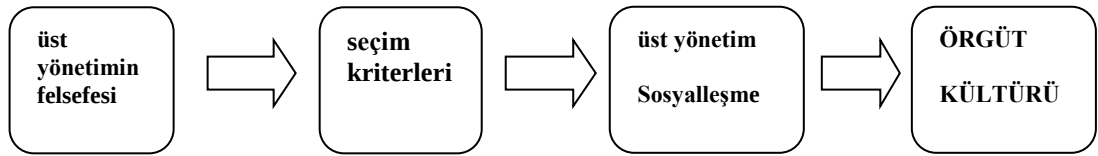
bağlıdır. Galgliardi'ye göre örgüt kültürünün oluşması üst yönetim liderliğinde dört adımda gerçekleşmektedir (Kosa, 2010: 6).

I. Aşama: Yöneticinin tutumlara dilediği şekilde yön verme gücü bulunmasından dolayı örgüt bünyesindeki üst düzey yöneticinin sorumluluğu, örgüt içerisinde ortak amaçlar, değerler, normlar yaratarak bütün çalışanlar tarafından bu değerlerin paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamaktır.

II. Aşama: Üst yönetim tarafından yön verilen tutumlar talep edilen neticeye ulaştığında, deneyime dayandırılmış olan inançların tüm üyelerce kabul edilmesi beklenerek, gerçekleştirilen bu inançla kontrolün psikolojik ve iktisadi giderleri en aza indirilecek ve tasarruf sağlanan kaynaklar örgütün ana stratejisini güçlendirecektir.

III. Aşama: Talep edilen sonuçların elde edilmesine devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri dikkatlerini sonuçlardan sebeplere yönelterek hangi sebeplerin ve tekniklerin geçerli olduğu belirlenmektedir.

IV. Aşama: Sorgulamadan kabul edilen değerler her geçen gün örgüt üyelerince yaşanmaya çalışılmaktadır.



Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kaynak: Kosa, 2010: 6

Kültür, örgütlerin teknolojik, politik ve ekonomik çevreye adapte olmalarında ve kendilerini geliştirme noktasında önemli role sahiptir. Kültür, bir grup tarafından inanılan, benimsenen ve çeşitli çevrelerde ne şekilde algılanacağını, düşünüleceğini, tepki verileceğini tespit eden varsayımlar bütünü olup normlar ise bu kabul görmüş varsayımların son derece açık biçimde ortaya çıkan yansımalarıdır. Bu normların temelinde, üyelerin birçoğunun sorgulamaksızın kabullendiği varsayımlar vardır. Sahip olunan kültürün üyeleri, farklı bir kültür ile karşı karşıya gelinceye dek bunun farkına varamazlar (İra ve Şahin, 2011: 3).

1.5.2.Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü bir kuruluşun dış çevreye uyumun sürekli değişen sorunlarını ve dış kaynakların uyumunu desteklemek için organizasyonel kaynakların, personelin ve politikaların iç entegrasyonunu ele almasına izin verir. Örgüt kültürü işletmelere; çalışanları sıkı çalışmaya motive etmek ve çalışanlara ortak hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlamakta, yeni işe alınan çalışanların beklenen davranış modellerini öğrenmesine yardımcı olmakta ve her şirketin kendine özgü özelliklerinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel kültürün örgütsel başarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir ve bu sadece yöneticilerin değerleri, tutumları ve davranışlarıyla eşleşen organizasyonda geliştirilmekte veya şekillendirilmekte uygun bir kültürün sağlanması ile sağlanabilmektedir (Shiu ve Yu, 2010: 793-809).

Her örgüt mevcut kültüründen iyi ya da kötü etkilenmektedir. Araştırmalara göre örgüt kültürü örgütsel başarı veya başarısızlıkta bir faktör olarak görülmektedir. Örgüt kültürünün örgütlere sağladığı faydalar şu şekildedir (Aydın, 2012: 71-72);

- Birlikteliği sağlayan kültür, “biz” duygusunu geliştirerek, bireylerin birbirlerine ve örgüte bağlanmasını sağlar.
- İşgörenler, etkinlikleri boyunca pek çok belirsizlik ve karmaşıklıkla karşı karşıya kalır. Örgüt kültürü, örgütteki bu belirsizliği azaltır ve işgörenlere, özellikle örgüte yeni dahil olanlara, örgütün "kültürel bilgisini" öğretir.
- Örgüt kültürünün verimliliği ve etkinliği arttırıcı rolü bulunduğu için işgörenler için etkili bir güdüleyici ve işgörenlerin çalışma isteklerini yüksek seviyede tutma konusunda önemli bir güç kaynağıdır.
- Örgüt içerisinde iç bütünleşmeyi sağlayarak, üyeler arasında dayanışmayı arttırır. Örgütü aynı çatı altında tutma konusunda birleştirici bir unsurdur.
- Örgüt kültürü, bir örgütsel toplumsallaşma evresi ve aracıdır. Örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri etkilemektedir.
- Örgütün stratejik değişikliklerle baş edebilmesini ve onları kontrol altına almasını sağlar.
- Örgüt için bir kontrol mekanizması olarak görülmektedir.
- Örgütsel değerlerin kuşaktan kuşağa iletilmesini sağladığından örgütün devamlılık kazanmasında rol oynar.
- Çatışmaların azaltıcı ya da yumuşatıcı etkisi bulunmaktadır.

- İşgörenlerin belirli koşulları, değer ve kuralları anlamalarını sağlayarak başarıyı yakalamaları noktasında daha istikrarlı ve kararlı olmalarına fırsat sunar.
- Örgüt kültürü kimi uygulama ve aşamalarda standartlaşma veya rasyonelleştirme sağlar.

Güçlü bir örgüt kültürü, akıcı bilgi akışını sağlar ve üyeleri arasındaki uyumu besler. İş kültüründeki ve iç iletişimdeki gelişmeler böylece uzun vadede pazar büyümesi ve karlılığı için gerekli olan müşteri (iç ve dış) memnuniyetini artırır. Güçlü bir örgüt kültürü, üst düzey bir örgütsel kimlik oluşturmada ve paylaşılan, üst üste binen hedeflerin belirlenmesinde farklı bir işgücünün üyelerine yardımcı olacaktır (Irani vd, 2004: 643-650).

İşletmelerde insana önem verilmesinin gelişim aşaması, örgüt kültürünün öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Böylece örgüt kültürü, bir örgüte ilişkin misyon ve tekniklerin ortaya çıkarılmasında, kurumsal faaliyetin ve değişimin başarılmasında dikkat çeken bir unsur halini almıştır. Örgüt kültürü, kuruma ilişkin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine engel teşkil eden, değişime direnme ya da örgüte bağlı olmama gibi engel oluşturan durumları ortadan kaldırmak gibi misyonlar edinmekte örgütsel yaklaşımda da istikrarı artırmaktadır. Ayrıca rekabet avantajı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Örgüt kültürünün önemi, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışları bulunmayan zayıf kültür yapılarının, güçlü kültürleri olan organizasyonlara göre örgüt içerisinde ve çevresel etkileşimlerde davranış çevikliği ve ataklığı sergilememesi dolayısıyla kaynaklandığı iddia edilmektedir (Özcan, 2011:13).

Örgüt kültürüne etki eden etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Kültürün oluşması için işlevsel politikalar, haberleşme türleri, karar verme şekilleri, bilgi ortamları, yönetim sistemleri, biçimsel örgüt yapısı, insan kaynakları, mali yapılanma, rekabet şartları, yerleşim yeri, işletme ölçeği, müşteriler, ürün vb. gibi faktörler gereken değer, inanç ve varsayımların tümünü meydana getirirler (Şimşek vd, 2001: 34).

1.5.3.Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt oluşumuna etki eden faktörler; değerler inanç ve tutumlar, liderler, hikayeler, mitler, varsayımlar ve hikâyeler, liderler ve tören, adet, kahramanlar ve seremoniler, semboller dil ve metaforlar, prosedür, kural ve uygulamalar, fiziki çevre ve mimari, örgütün geçmişidir. Bu unsurlar işletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelere kültürü öğretmek surekliliğini sağlayan unsurlardır.

- **Değerler:** Değerler bir örgüte ilişkin temel hedefleri, standartları, idealleri, ortaya koymakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi kapsamında farklı şekillerde dile getirilmektedir. Değerler örgüt çerisinde neyin önem teşkil ettiğini ortaya koymaktadırlar. Dikkat çektikleri noktalara ve eğilimlere göre değerler aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır (Özenli, 2006: 27-28):

-*Kurumsal değerler:* Eleştirel ve rasyonel tutumlarla gerçekliğin ortaya çıkarılmasına oldukça önem verirler.

-*Ekonomik değerler:* Fayda ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

-*Estetik değerler:* Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

-*Sosyal değerler:* İnsan sevgisi ve ilişkilere ilişkin sahip olunan değerlerdir.

-*Politik değerler:* Güç kazanımı ve etkilediği bölgenin genişletilmesine önem veren değerlerdir.

-*Kutsal değerler:* Rasyonel dünya haricindeki oluşumları algılamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Değerler, örgüt bünyesinde başarıyı ifade eden ve standartlarını belirleyen terimler ve inançlar olmakla beraber bireylerin örgütlerine yönelik yaptıkları şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel değerler, paylaşılan hedeflerdir ve örgütsel davranış tercihinde yön vericidirler. Değerler, örgüt içerisinde gözle görülemeyen fakat, işgörenlerin algı, davranış, duygu ve düşüncelerine yön veren varsayımlar şeklinde nitelendirilmektedir (Gümüş, 2011: 34).

- **İnançlar ve Tutumlar:** İnançlar insanların kendi iç dünyaları ile ilişkili algılardan meydana gelmekte ve iman, kanaat ve bilgiyi içeren psikolojik olarak bireysel ilkelerin kaynağı durumuna gelmektedirler. İnançlar örgüt kültürünün temelini meydana getirmekte, bir örgütteki üyelerin kendilerini ve diğerlerini değerlendirme şekli olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda inançlar, bir grubun üyelerine bir takım durum ve ilişkileri, algılama, yargılama ve değerlendirmede esas algı kaynağını ve referans çevresini meydana getirmektedir (Uygun, 2011: 24).

İnançlar ne kadar benzerlik sergilerse ve ne kadar fazla kişi tarafından paylaşılsa, mevcut toplumsal kültür de o derece net ve yerleşik bir özellik barındırmaktadır (Yıldırım, 2013: 21). Tutumlar ise, “bir kimse, nesne veya durumla alakalı son derece organize ve devamlı olan inanç ve duygular” şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek vd, 2001: 52). Tutumlar, bireyin çevresiyle ilişkilerini kolaylaştırır.

- **Varsayımlar:** Temel sayıtlılar/varsayımlar, önseziler, fikirler, duygular ve bilinçaltı inançlarıdır, dolayısıyla değiştirilmesi zordur. İnsan zihni kavramsal olarak değişmezliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu bakımdan, bir grubun kültürüne destek olacak paylaşılan temel varsayımlar, gerek bireysel gerekse grup aşamasında, grubun işlevini tamamlamasına izin veren psikolojik kavramsal savunma mekanizmaları olarak düşünülmektedir (Taşar, 2011: 18). Varsayımlar, işletme örgüt yapıları için önemli görülürken aynı zamanda riskli olarak da değerlendirilmektedir. Varsayımlar, ekstra yöntemleri belirleyen stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticilerce belirlenmektedir (Şimşek vd, 2001: 34).

- **Mitler ve Hikayeler:** Örgüt kültürünün oluşumunda ve örgütü tanımada hikayeler ve mitler önemli bir yere sahiptir. Hikayeler, işgörenlerin daha önce dinlediği veya karşılaştığı geçmişte yaşanan olaylar olarak tanımlanmaktadır. Mitler ise; örgüt kültüründe çalışanlara aktarılan daha masalcı bir yaklaşım olup pek çok olay mit anlatımı yaklaşımı neticesinde hikayeye dönüşmüştür. Böylelikle belirginleşerek karışık olmaktan kurtulup, açıklanabilmiştir (Erdal, 2010, 10). Örgütlerin içinde pek çok başarı ve başarısızlık hikayesi bulunmaktadır. Bu hikayelerin içerisinde en çok dikkat çekenler, firmanın nasıl kurulduğuna ilişkin hikayelerdir. Kuruluş hikayeleri genel olarak savaşçı bir kimliğin kahramanlık gayretlerinden alınarak çıkarılırlar. Söz konusu savaşçı girişimci bugün bile şirketi yönlendiren vizyonu yaratan kişi olarak görülmektedir. Bu hikaye günümüze kadar gelerek bir destan halini almıştır. Bu destanlar, yeni gelenlere örgütün asıl misyonunu, nasıl çalışıldığını ve bireylerin örgüte ne şekilde adapte olabileceklerini belirtmesi bakımından önemlidir (Özenli, 2006: 32).

- **Liderler ve Kahramanlar:** Liderlik, bireyleri belirli amaçlara yöneltme, onları inandırma ve ikna etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünü en çok etkileyen liderlerdir. Liderler felsefeleri, değerleri, davranışları, tutumları, kişilikleriyle örgüt üyelerine model olmaktadır. Kahramanlar ise örgüt değerlerini kendi karakterlerinde barındıran kişilerdir ve örgütün her biriminde çalışan olabilirler (Yıldırım, 2013: 22-23). Liderlerin davranışları, çalışanlara motivasyon sağlayarak, firmayı temsil ederek örgüt kültürüne katkı yapmaktadır. Liderler dışında örgütlerin kahramanları bulunmaktadır. Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü sergileyen insanlardır. Kahramanlar üst görevlerde ve yönetimde görev almayabilirler ancak ortaya koydukları performans, kahramanlık olarak isimlendirilmektedir. Genellikle her başarılı performansın arkasında isimsiz kahramanlar bulunmaktadır (Gümüş, 2011: 37).

- **Semboller:** Semboller, bireylere özgü bir anlam barındıran objeler, hareketler ve olaylardır. Örnek olarak şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanları gösterilebilir. Simgesiz toplum yoktur. Toplumsal grupların beraberliği, sembollerle ifade edilir. Örneğin; bayrak, aynı gruba üye olan insanlar için birleştirici bir fonksiyona sahiptir. Dinlerin de asırlardır kendi içlerinde birlikteliklerini muhafaza edebilmeleri oldukça geniş semboller sistemine dayanmalarından kaynaklanmaktadır (Fırat, 2010: 45). Semboller içsel inanışın dışsal işaretidir. Kültürün anlamını açıklayarak örgütün derinliklerindeki değerleri simgeler ve örgütün içerisindeki bazı görüşlerin, normların ve duygusal ifadelerin iletilmesini sağlar (İra, 2004: 10).

- **Tören ve Seramoniler:** Seromoniler, örgüt kapsamında gerçekleştirilen organizasyonlara ilişkin mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylardır. Törenler de özel bir düşüncenin aktarılması ya da belli bir gayenin gerçekleştirilmesi adına yapılan seromonik aktiviteler olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2001:35). Törenler, güçlü örgüt kültürlerinin meydana getirilmesinde ve yaşatılmasında önemlidir.

- **Kullanılan Dil:** Dil, kurumu diğerlerinden farklı kılar ve örgüt kültürünün kapsamına katkıda bulunur. Herhangi bir örgüt içerisinde ortak bir tutum geliştirmek için öncelikle ortak bir dil geliştirilmesi gereklidir. Dil, örgütü diğerlerinden farklı kılarak kimliğinin ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Tikici, 2005 : 219). Dil, anlaşma ve etkileşim kaynağı ve kültürün ana bir ögesi olup kültürün algılanması ve kazanılmasında gereken kaynakların öğrenilmesine yardım eder, örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir (Fidan, 2011: 19-20).

1.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünü açıklamaya yönelik çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu konuda ele alınmış birçok model olmasına rağmen en yaygın kullanılanlar aşağıda ele alınmıştır.

1.6.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede'nin örgüt kültürüne ilişkin çalışması oldukça geniş kapsamlı olup toplumların kültürel kazanımlarının farklı açılardan incelenmesiyle elde edilmiştir. Çalışmasında, kültürler arasındaki çeşitliliklerin ifade edilmesinde en dikkat çeken belirleyiciler olarak söz ettiği dört boyutlu modelini geliştirmiştir. Bunlar, erilik-dişilik, bireysellik-toplumsallık, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi olarak adlandırılmıştır.

Güç Mesafesi: Hofstede güç mesafesini, kurumlar ya da örgütlerde güçleri daha az olan bireylerin gücün dağılımını eşitsiz bulmalarının derecesi olarak görmektedir. Güç

mesafesi, toplumların daha az güçlü olan bireylerinin değer sistemleri göz önünde bulundurularak açıklanan kültürel bir boyuttur. Toplumların güç mesafesi düşük ya da yüksek olabilir. Düşük güç mesafesi olan toplumlarda astlar üstleriyle daha kolay iletişim kurarak fikirlerini söyleyebilir ve üstler de astlarına eşitleriymiş gibi davranırlar. İnsanlar arasındaki eşitsizliğin en aza indirilmesi beklenir. Yüksek güç mesafeli toplumlarda ise insanlar arasında farklılık olduğu kabul edilerek, insanların toplumsal ve örgütsel saygınlıklarına göre davranılır. Bu tür toplumlarda üstler astlarına değer verirler fakat aralarındaki mesafeyi de her zaman korumak isterler. Beklenen durum ise insanlar arasındaki eşitsizlik ve az güçlü insanların daha güçlülere bağımlı olmasıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 416).

Tablo: 1.3. Güç Mesafesinin Örgüt Yapı ve İşleyişine Yansımaları

Yüksek Güç Mesafesi	Düşük Güç Mesafesi
Uzun hiyerarşik aralık	Kısa hiyerarşik aralık
Merkeziyetçi yönetim	Daha az merkeziyetçi, katılımcı yönetim
Çok sayıda ara kadro	Az sayıda ara kadro
Oldukça kapsamlı bir ücret yelpazesi	Küçük bir ücret yelpazesi
Alt birimlerde daha kalifiyeli çalışan	Alt birimlerde kalifiyeli çalışan
Statü farkı yüksek	Statü farkı düşük

Kaynak: Aydın, 2012: 63

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizliğin bireylerde kaygıya sebep olması nedeniyle insanlar belirsizlikten uzak durma yaklaşımı sergilemektedirler. Belirsizliğin az olduğu örgütlerde, hiyerarşi de azdır ve herkes birbiriyle rahatlıkla iletişim sağlayabilir. Bu tür örgütlerde kişinin riske girmesi beklenir ve insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir. Belirsizliğin yüksek olduğu örgütlerde ise biçimsel iletişim ağları yukarıdan aşağıya doğru işler. Söz konusu örgütlerde belirsizlikler güç mesafesiyle azaltılmaya çalışılır, yetkiler açık bir şekilde tespit edilir, belirsizlik konusuna hoşgörüyle yaklaşılmaz, sistemler makine gibi çalışır (Aydın, 2012: 63).

Bireysellik- Toplumsallık: Bireysellik, kişilerin yalnızca kendilerinin ve ailelerinin menfaatlerini gözetme davranışıdır. Toplumsallık (Kolektiflik) ise bir gruba dahil olma ve o gruba bağlı kalma tutumudur. Hofstede araştırmalarında zengin ülkelerin genel olarak bireysellik yönünün baskın olduğu, fakir ülkelerin ise toplumsallık yönünün baskın olduğu sonucuna varmıştır (Binici, 2010: 30).

Erillik- Dişilik: Eril toplumlarda başarı, para, girişkenlik rekabet gibi dayanıklı olan değerler güçlüdür. Erillik denmesinin nedeni de dayanıklı değerlerin erkeğin rolünün

içinde varolan değerler olmasıdır. Dışıl toplumlarda ise kişisel ilişkiler, başkalarına ilgi, yaşam ve hizmet kalitesi gibi değerler belirgin olmaktadır. Dışillığı yüksek olan toplumlarda, zayıf insana karşı empati gösterilmekte, eril toplumlarda ise empati güçlüye karşı olamaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 417).

1.6.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison, örgüt bakımından kültürü, örgütün karakteri olarak kullanmıştır ve dört çeşit kültürden bahsetmiştir. Bunlar birey kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve güç kültürüdür. Handy ise Harrison'un sınıflandırmasını esas almış ve benzer bir şekilde dört kültür modelini tanımlamıştır.

Güç Kültürü: Güç ve denetimin tek bir noktada bir araya geldiği kültür modeli olup hakimiyet ve çıkar zeminine dayanır. Devamlı çıkar ve güç kavgaları mevcuttur. Otokratik bir yönetim algısı mevcuttur. Güç kültürü, genel olarak küçük girişimci aile işletmelerinde, ticari beraberliklerde ve kimi finans şirketlerinde görülmektedir. Bu kültür, merkezi bir güç ve onun çevresinde şekil alan bir ağ yapısı şeklinde ifade edilebilir. Örgüt faaliyetleri empati ve güvene dayanmaktadır. Her türlü yetki merkezdeki güçlü aktörde olduğundan çok az bürokrasi vardır (Şişman, 2002: 142; Akt. Uzkurt ve Şen 2012: 29).

Rol kültürü: Bu kültür çoğunlukla bürokrasi ile sözedilmekte olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Bu kültürün, ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikleri bulunmaktadır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenden daha önemli olup hiyerarşik güç ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoşgörülmemektedir. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden çok, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol kültürü organizasyonları, aktif olayan bir çevrede başarılı olabilir (Köksal, 2007: 63).

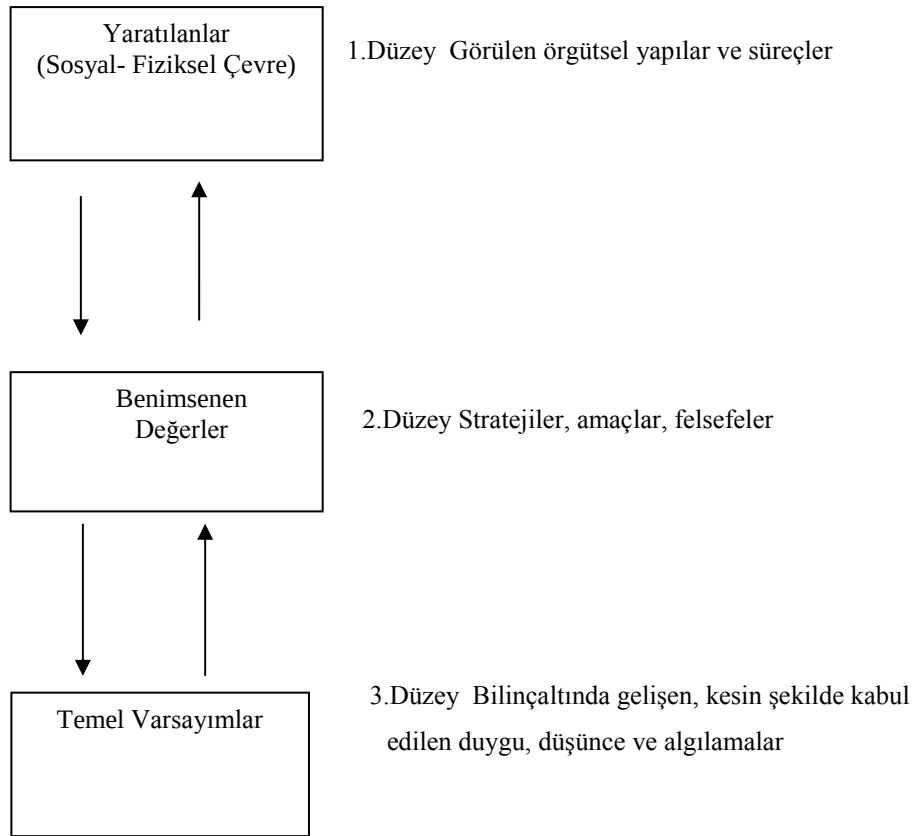
Görev Kültürü: Örgütsel hedeflerin önem teşkil ettiği, görev ve iş odaklı örgütlerdir. Örgütte mühim olan örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi ve işlerin gerçekleştirilmesidir. Gücün çıkış noktası uzmanlıktır. Katı olmayan bir örgüt modeli ve yetki aktarımı bulunmaktadır. Belirli amaçlarla gruplar, proje takımları veya görev güçleri yaratılabilir, tekrar yapılabilir, dağıtılabilir. Bu nedenle böyle bir kültür, esneklik gereksiniminin fazla olduğu kesimlerde etkinlikte bulunan işletmeler için uygundur.

Fakat bu kültürde kontrol güçtür. Statü ve kıdem yerine yetenek ön plandadır (Yıldırım, 2012: 37).

Birey Kültürü: Bu kültürde, birey merkezî konumda olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plandadır. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Var olan örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Aslında örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar, örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler. (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100)

1.6.3. Schein'in Örgütsel Kültür Modeli

Schien'a göre kültürün önemi, bireysel ve ortak davranışları, algılamaları, düşünce kalıplarını ve değerlerini belirleyen güçlü, soyut ve bilinçaltında gelişen bir güç olmasından kaynaklanmaktadır. Kültür işlerin yapıldığı biçim; örgütün seremoni ve törenleri; örgüt iklimi ödül sistemi; temel değerler ve benzeri biçimde tanımlanabilmektedir. Fakat Schien' a göre bu tanımlar kültürün ortada görünenlerini göstermektedir. Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi kültür farklı düzeylerde oluşmaktadır. Fakat zor olan kültürün daha derinlerdeki bölümünü yönetebilmektir. Birinci düzey, kişinin yeni bir gruba dahil olduğunda, duyduğu, gördüğü bütün olayları kapsamaktadır. Fiziki çevre, dil, giyim tarzı, teknoloji ve kullanılan ürünler buna örnek verilebilir. Kültürün ikinci düzeyi ise, görülen ve bilinçli olan düzeyidir. Bu düzey bir grubun hedeflerini, amaçlarını ve onları elde etme yöntemlerini gösteren değer ve ideolojiyi bir araya getirir. Üçüncü düzey ise tartışmasız ve değişime en dirençli düzeydir. Temel varsayımlar sorgusuz kabul edilirler ve bireylerin bilinçaltında saklıdır. Schien' a göre kültür bu üç düzeyde oluşabilir. Fakat bireyin kültürü algılayabilmesi adına temel varsayımları çözmesi gereklidir (Aşan ve Aydın, 2006: 430).



Şekil 1.2. Kültür Düzeyleri

Kaynak: Aşan ve Aydın, 2006: 429

Schein'a göre örgütsel kültürün üç temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar (Aydın, 2012: 60- 61) :

1) Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme:

Örgütün değişim gösteren çevreyle başa çıkabilmesi ve ilişkilerini yürütebilmesi, örgütün dış çevreye uyum ve varlığını sürdürebilme problemi olarak değerlendirilmektedir. Bunun başarılı şekilde gerçekleşmesi için gerekli olan temel unsurlar ise düzeltme, ölçme, araçlar, amaçlar, strateji ve misyondur.

2) Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:

Örgütün içinde bulunduğu çevreyle bütünleşme evresi ve içsel bütünleşme evresi birbirleri ile bağlantılıdır. İçsel bütünleşme evresinde özen gösterilmesi gereken noktalar ortak dil ve kavram birlikteliği, grup kapsamı, gruba ait olma ve kabul görmeme ölçüler, güç ve konum, kişisel kurallar, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalardır.

3) Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma: Örgütsel kültürün en dikkat çeken fonksiyonlarından birisi, çevrede gelişen belirsizlik durumlarına karşı filtreleme işlevi görmesi, belirsizliklerin etkisini minimuma indirmesidir. İşgören öncelikli sorumluluklarını, amaçlarını, hedeflerini ve önceliklerinin farkında olursa, çevreden gelebilecek tehlike ve tehditlere karşı kaygı ve korku yaşamaz, baş etmek için bir takım varsayımlar ortaya atar.

1.6.4.Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy yaklaşık olarak yüz firma ve bu firmaların bulundukları ortamlarda gerçekleştirdikleri araştırmalar neticesinde, tümünü dört ayrı grupta ele alabileceklerini belirtmişlerdir. Söz konusu grupların da iki ayrı değişken tarafından tespit edildiğini belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, firmanın stratejik kararlarına yönelik çevresel belirsizlik risk düzeyi, diğeri ise, işletme tarafından alınan kararların başarısına ilişkin çevreden sağlanan geri besleme hızı olarak ifade edilmektedir (Özcan, 2011:33-34).

Tablo 1.4. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert erkek, maço kültür Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü sermaye yoğun projeler yenilik projeleri, geliştirme, araştırma, uzay, havacılık
Düşük Risk Kararları	Çok çalış \ sert oyna kültürü Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Süreç kültürü Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: Özcan, 2011: 34

Deal ve Kennedy strateji ile kültür arasındaki etkinliklerle geribeslemenin yüksek ve düşük olması riskin yüksek ve düşük olması arasındaki ilişkileri incelemiş ve dört farklı kültür tanımlamışlardır (Tikici, 2005: 208- 209; Kalkan, 2013: 14-41):

1) Sert Adam- Maço Kültürü: Karar alma konusunda risk düzeyinin yüksek , geribeslemenin ise hızlı olduğu noktalarda gelişir. Karar mekanizmaları aldıkları kararların doğruluğuna ilişkin hızlı bir şekilde bilgi sahibi olurlar. Böyle kültür büyük yapı modelleri, filmcilik, reklamcılık ve kozmetik gibi işlerle ilgilenen örgütlerde firmaların pazarlama birimlerinde yer almaktadır.

2) Sıkı Çalış- Sıkı Hareket Kültürü: Bu kültür modelinde geribesleme hızlı ve risk düşüktür. Bu kültürün hakim olduğu kurumlarda örgüt üyeleri çok risk almazlar. Fakat takip ettikleri stratejik metotların sonuçları konusunda hızlı bilgi sahibi olurlar. Bu tür kültür tipine geribildirim hızı olduğu bilgisayar üreten firmalarda, otomotiv alanında ve firmaların satış bölümünde rastlanmaktadır.

3) Bahis- İddia Kültürü: Yüksek risk ve yavaş geribildirim bu örgüt kültürü modelinin ana karakteristiğidir. Bu tip örgüt kültürü büyük boyutlu yatırımlar gerçekleştirerek ciddi anlamda riske girilen ve takip edilen stratejilerin başarısı konusunda oldukça uzun bir müddet sonra bilgi sahibi olunan firmalarda yaygındır. Bu kültüre örnek olarak ağır makine endüstrisi, uzay araştırmaları ve işletmelerin araştırma-geliştirme bölümleri verilebilir.

4) Süreç Kültürü: Düşük risk barındıran kararlarla, bunların etkililiği konusundaki geri bildirimin hızlı olmadığı çevrelerde gelişir. Bu tür kültür kamu kuruluşları, işletmeler, bankalar ve sigorta şirketlerinin hesap işleri bölümlerinde yaygındır.

1.6.5. Peters ve Waterman Modeli

"In Search of Excellence" (Mükemmeli Arayış) adlı ünlü eserlerinde Tom Peters ve Robert Waterman, örgüt kültürünün başarıya etkisini ele almışlardır. Bu eserde Amerika'da başarılı şirketler arasından belirledikleri örneklem üzerinde bu firmaların başarı sebeplerini incelemişlerdir. Bu iki araştırmacı, incelemeleri esnasında örgütün başarılı olmasında temel kültürel değerleri sekiz unsura bağlı şekilde ifade etmişlerdir. Bu sekiz ana değer şunlardır (Özkalp ve Kirel, 1996: 106).

1) Peşin Hükümle Eylemden Yana Olmak: Bu firmalardaki yöneticiler karar alma sürecinde oldukça hızlı hareket etmek durumundadırlar. Zira diğer kurumlar böyle bir fikir üzerine hemen harekete geçerek uygulayabilirler.

2) Müşterilerle Yakın İlişki: Peters ve Watermann'a göre müşteri kitlesine yakın olan ve onlara değer gösteren firmalar bu değere sahip olmayan firmalara göre daha fazla başarılıdırlar. Dolayısıyla tüketiciyi tatmin örgüt kültürünün alt yapısını meydana getirmektedir.

3) Özgür Düşünce ve Gircimciliği Destekleme: Peters ve Waterman 'a göre başarılı firmalar yaratıcı düşünceyi destekleyerek, bürokrasi boyutunu olabildiğince en aza indiren firmalardır. Yeni yetişen yöneticilere, geçmiş dönemlerdeki başarılı yönetim

kadrosunun nasıl risk barındıran kararlar vererek firmayı başarıya ulaştırdıkları anlatılır. Böylelikle örgüt içerisindeki efsaneleri pekiştirerek kültürü sürekli kılar.

4) Üretimi İnsan Faktörünü İyi Kullanarak Arttırma: Peters ve Watermann insan unsurunun iyi bir şekilde kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar. İşverenler ve çalışanlar örgütün en önemli ve değerli faktörü olarak nitelendirilirler.

5) Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlerle Yakın İlgisi: Peters ve Waterman pek çok firmada işverenlerin firmanın diğer birimleri ile ilişkili olmadıklarını, tek bir bölümle ilişkili olduklarını görmüşlerdir. Bu durumun sorunlara neden olmasından dolayı başarılı firmalar işverenlerini neredeyse her alanda bilgili kabul etmek ve her bölümün gerçekleştirdiği işten bilgi sahibi olmaları gerekliliğini savunmuşlardır .

6) Sadece En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalıp Onunla İlgilenmek: Şirketlerin kendi iş alanı haricindeki örgütlerle ilgilenmemesi, sadece kendi işleri ve üretimleriyle ilgilenmeleridir.

7) Yalın Biçim, Az Kurmay: Peters ve Waterman' a göre başarılı firmalar çok işveren ya da karar alma birimi bulunmayan, fakat az sayıda ve nitelikli işverenlerle çalışan yapılardır. Bir kurumda önemli olan insanların sayısı değil, sergiledikleri başarı ve verimliliklerdir.

8) Hem Gevşek Hem de Birbirine Bağlı Sıkı Bir Organizasyon: Şirketin ciddi bir şekilde organize olması demek kurum bünyesinde işgörenlerin birbirlerini anlaması ve firmanın mevcut değer yargılarına inanması demektir. Bu bağ firmayı birlikte tutan ortak kültürü yaratmaktadır. Firmanın disiplinsiz olarak organize olması ise işgörenlerin sayıca az işveren tarafından yönetilmesi, az sayıda yönetmelik kaide ve kural olmasıdır.

1.6.6. Quinn ve Cameron Modeli

Literatürde en çok başvurulan modellerden biri Robert E.Quinn ve Kim S. Cameron'un modelidir. Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" (competing values framework) ismini koydukları yapıda, bir tarafta iç odaklılık diğer tarafta dış odaklılığın bulunduğu bir eksenin, bir yanda esneklik ve dinamizmin, diğer yanda kontrol ve durağanlığın yer aldığı diğer bir eksenin kesmesiyle gelişen dört farklı örgüt kültürü modeli vardır (Aksel, 2010: 67).

Quinn – Cameron modeline göre örgüt kültürleri aşağıda belirtilen özellikleri taşımaktadır (Şimşek, 2014: 30-31; Akt. Aksel, 2010: 68- 69).

Klan Kültürü: Bu kültürde aile bilinci, ekip çalışması, katılımcılık, birleştiricilik belirleyici özelliklerdir. Bu kültürel modeldeki bir örgütü sadakat, gelenek ve kişiler arası bağlılık gibi unsurlar bir arada tutmaktadır. Bu örgütlerde danışman liderlik tipine sahip yöneticiler başarılı olmaktadır.

Hiyerarşik Kültür: Bu kültürün dikkat çeken özellikleri düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. İşler, kurallar ve düzenlemeler ile belirlenmektedir. Kurallar, politikalar ve yöntemler örgütü bir arada tutmaktadır. Bu örgüt kültüründe koordinatör ve idareci liderlik modeline sahip liderler başarılı olabilmektedir.

Pazar Merkezli Kültür: Örgüt genel itibari ile sonuç odaklı olup temel yaklaşım işi başarmaktır. Bireyler yapı olarak genellikle oldukça rekabetçidir ve başarı odaklılardır. Liderlik yarışmacı ve sonuç odaklı bir aşamadır. Örgütün başarısı, rekabet avantajı sağlamak ve kazanmak zeminine dayanmaktadır. Bu kültür, verimliliğe, rekabetçiliğe, dış odaklılığa, dikkat çeken fakat statik ve kontrol boyutu da olan örgütsel ortamları dile getirmektedir. Pazar kültürünün yer aldığı kurumlarda herkes bireysel çıkarlarının peşinden koşmaktadır.

1.6.7. Byars Modeli

Bu modele göre, örgütler ya katılımcı bir kültüre ya da merkezi otoritenin güçlü olduğu, katılımcı olmayan kültüre sahiptirler. Katılımcı örgüt tarzlarında, çalışanlar fikirlerini rahatça söyleyebildikleri bir ortam bulurlar. Grup çalışmaları, dayanışma gibi kavramlar ön plandadır. Çalışanlar için daha özgür bir ortam mevcut olduğundan, yaratıcı, yenilikçi fikirler geliştirmek için uygun koşullar mevcuttur. Katılımcı olmayan kültürü benimsemiş örgütlerde ise merkezi otorite baskın olduğu için, çalışanların yapılan işler hakkında pek fazla söz söyleme yetkisi olmayıp, inisiyatif otorite elindedir. Planlama, kontrol merkezden yapılır. Çalışanlar sadece uygulama kısmında yer alırlar, karar verme sistemine dahil değildirler (Örs, 2010: 100).

Byars bu düşünceleri doğrultusunda, kültürü 4 boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar (Eren, 2012: 151-152).

Etkileşen Kültür: Bu kültür tipi çalışanların ve müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını yanıtlamaya yönelik olup, bu kültürlerde gelişen gereksinimlere en iyi hizmeti sunmak, en önemli şeydir.

Bütünleşik Kültür: Bu kültür de işgörenlerin ve müşteri kesiminin ihtiyaçlarını karşılamaya dönüktür. Bunu yeni ürünler ve hizmetler yaratarak, yenilikçi tutumlar

gerçekleştirerek, çevresini etkisi altına alarak gerçekleştirmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak için bütün beşeri yaratıcı güçleri ele geçirir.

Müteşebbis Kültür: Bu kültür modellerinde genel olarak karar verme noktasında katılımcılığın olmaması dolayısıyla işgörenlere yönelim yeterli değildir. Yeni ürünlerin hizmetin getirilmesinde yenilikçi bir yapıya sahiptir.

Sistematik Kültür: Bu kültür modeli politika ve kararların uygulanması ve etkinliklerin sürdürülmesindeki sistemler konusunda yoğunlaşmışlardır. Sorumluluklar kalıplaşmış olduğundan katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların giderilmesine olağan etkinliklerle karar verilmektedir.

1.6.8. Parsons Modeli

Parsons, örgüt kültürü hakkında değerler konusuna ilk kez değinen ve bu konuda bir model ortaya atan sosyologlardan biri olarak görülmektedir. Parsons'ın ortaya attığı bu modelde her toplumsal yapıda sistemin sürekliliğini gerçekleştirmek için belirli işlevlerin karşılanması gerektiğini savunmaktadır. “AGIL” modeli söz konusu işlevlerin baş harflerinin birleşiminden ortaya çıkar. Bu dört işlev şunlardır: Adaptasyon veya uyum (Adaptation), Amaç edinme ve Amaca ulaşma (Goal attainment), Bütünleşme (Integration) ve Meşruluk (Legitimacy) ismini taşır (Özkalp ve Kirel, 1996: 102).



Şekil 1.3. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak: Eren, 2012:144

Modelde iddia edilen fonksiyonların gerçekleştirilmesinde, kültürel değerler en mühim araç olarak ifade edilmekte ve bu değerlerle yapı ortamdaki hızlı gelişmeye uyum sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, toplumsal yapıların kuruluşunda ve akabinde kültürel değerler önemlidir. Organizasyonlarda kültürün gelişimine katkı sağlayan belirleyiciler şunlardır (Eren, 2012: 143):

-*Teknik Değerler*: Olayların fiziksel boyutuna, mühendisliğe ve doğal bilimlere, dair çalışmalar, inançlar ve bilgiler

-*Ekonomik Değerler*: Arz-talep doğrultusunda planlanan piyasada tüketici tutumlarını şekillendirici uygulama ve eğilimler

-*Sosyal Değerler*: Sosyal anlamda toplumun yaşam şekli, inançları, seçimleri, eğilimleri

-*Psikolojik Değerler*: İnsanların bireysel seçim, gereksinim ve eğitimleri

-*Politik Değerler*: Devletin yönetim şeklini meydana getiren faaliyetle, ilkeler ve inançlar

-*Estetik Değerler*: Güzel sanatlar, estetik ve görünüme verilen önem, inanç ve uygulamalar.

-*Ahlaki Değerler*: Çevreden sağlanan genel örf, adet, gelenek, ahlakla aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.

-*Dini Değerler*: İnsanların içinde yer aldıkları topluma egemen olan din ve buna bağlı uygulamalar, inançlar ve kurallar.

Parsons, her toplumsal düzende bu işlevlerin bulunması gerektiğini iddia etmektedir. Bir yapının mevcudiyeti toplum ya da toplumu meydana getiren bireylerce meşru ya da yasal anlamda varlığına inanılmasını, alt bölüm ya da sistemleri içerisinde bütünleşmenin gerçekleştirilebilmesini, amaçlarına ulaşabilmesini, ortama adapte olmasını gerekli kılmaktadır. Söz konusu model bağlamında örgüt kapsamındaki kültürel değerler “AGIL” işlevlerinin tamamlanmasını sağlayan en dikkat çekici araçlar olmakla beraber organizasyon kapsamındaki değişimlere ne şekilde adapte olacağını belirlemektedir. Diğer kültürel değerler ise hedeflerine nasıl varacağını ortaya koymaktadır (Kalkan, 2013:48).

1.6.9. Ouchi Modeli

1981 yılında William Ouchi ABD’deki ve Japonya’da yer alan firmaların yönetim planlarını karşılaştırmalı şekilde değerlendirdikten sonra “Z Teorisi” ismiyle piyasaya sürdüğü eserinde bu teoriyi açıklamıştır. Ouchi, Japonların Amerikalılardan ayrı bir kültüre sahip oldukları ve bu kültürün geliştirdiği yönetim şekillerinin olduğunu iddia ederek, Japon ve Amerikan modellerini bir araya getiren yeni bir yönetim modelini tanıtmıştır. Ouchi, yönetim kuramı ismini taşıyan eserinde öncelikle kendine has ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim çalışmalarını dile getirmiş daha sonra ise bu yönetim şeklinin Amerikan modelinden nasıl örnek alınabileceğini ifade etmiştir. Bu anlamda kimi başarılı Amerikan şirketlerinden modeller ortaya koyarak Z yönetim kültürünü açıklamıştır. Amerikan şirket yönetimlerinin diledikleri takdirde Z yönetim kültürünü kendi kurumlarında geliştirerek Japonların en önemli silahı olan başarılı yönetim modellerini kendi şirketlerine uyarlayabileceklerini belirtmiştir. Ouchi, örgüt kültürünü üç farklı grup işletme üzerinde çalışarak değerlendirmiştir. Bu işletmelerden ilk grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir (Çelik, 2013: 103-104).

Ouchi, değerlendirmelerinde yedi esas nokta üzerine dikkat çekerek bu üç şirket grubunu bu faktörlere göre kıyaslamıştır. Ouchi’ye göre tipik Japon firmalarının ve Amerikan Z tipi firmalarının kültür modeli tipik Amerikan firmalarından ciddi çeşitlilik sergilemektedir. Dolayısıyla Japon ve Amerikan Z tipi firmalar, tipik Amerikan firmalarından daha çok başarılıdır. Aşağıdaki tabloda üç kültürün değerleri karşılaştırılarak gösterilmiştir (Özkalp ve Kirel, 1996: 104-105).

Tablo 1.5. Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere bağlılık	Hayat boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 1996: 106

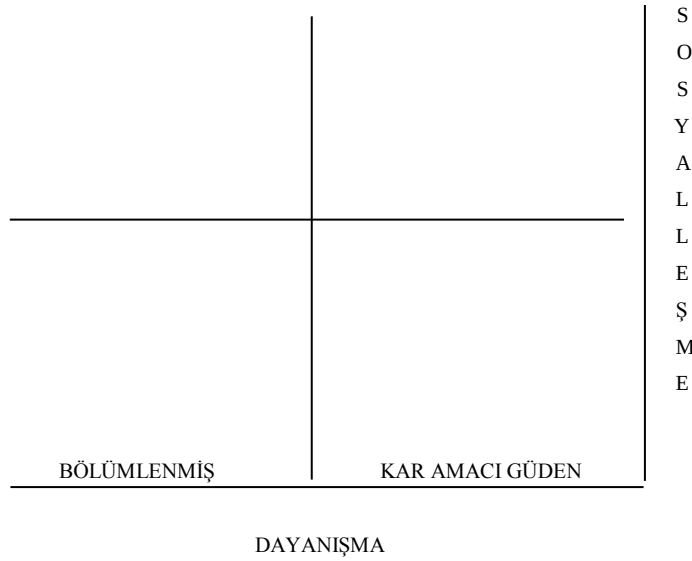
1.6.10. Goffee ve Jones Örgüt Kültürü Modeli

Goffee ve Jones örgüt kapsamındaki kültür modellerini toplumsallaşma ve dayanışma temelli olarak dört ana bölüme ayırmışlar ve Çift S Küpünü geliştirmişlerdir. Dikey eksenle sosyalleşme boyutu yatay eksenle ise dayanışma boyutu yer almaktadır. İkisinin de dereceleri düşükten yükseğe doğru seyretmektedir. Kültürün negatif şekilleri küpün arkada yer alan koyu renkli bölümünde bulunmaktadır. Yüksek düzeyde toplumsal bir örgüt kültürüne ve düşük dayanışmaya sahip olan örgütler, şebekelenmiş tipte olan örgütlerdir. Yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme, menfaat gözetken, kâr kaygısı taşıyan türde bir örgüt kültürüne sahip örgütü belirtmektedir. Şayet bir örgüt, gerek düşük dayanışmaya, gerekse düşük düzeyde sosyallik barındırıyorsa, bu bölümlenmiş örgüt kültürü olarak nitelendirilmektedir. Sosyalleşme ve dayanışma bakımından yüksek dereceli bir örgüt ise toplumsal bir kültürü ifade etmektedir (Aydın, 2012: 68).

Sosyalleşme, bir topluluk bünyesindeki kişinin, grubu diğer kişilerine yönelik arkadaşlık geliştirme düzeyinin ölçüsü olup, çalışma koşullarındaki sosyalleşme de bundan ayrı olarak bireylerin birbirleri ile dostane şekilde ve özenle etkileşim kurmasını ifade etmektedir. Sosyalleşme, ekip çalışmasını, bilgi paylaşımını ve yeni düşüncelere açık olmayı özendirir. Sosyalleşmenin olumsuz olan yönü, samimiyyetin çok fazla arttığı durumlarda işgörenlerin verimlilikleri düşebilir. Dayanışma ise sosyalliğin tersine duygulardan ziyade mantığa dayalıdır. Dayanışmanın olduğu örgütte ilişkiler katılımcıların faydasına olan ortak sorumluluklara, ortak ilgi alanlarına ve açık bir şekilde anlaşılabilir paylaşılan amaçlara dayanarak gruptaki üyeler bireysel olarak birbirlerinden

haz etmeseler de bu durumu işe yansıtılmamaktadırlar. Dayanışmanın olumsuz yönü ise amaçlara ciddi eğilim sonucunda grup üzerinde baskı yaratmaktadır (Sünnetçioğlu vd, 2014: 21).

Sosyallik ve dayanışma seviyelerine göre tanımlanan dört tip şemadan görülebilir. Ağa bağlı kuruluşlar, yüksek düzeyde sosyallik ve düşük dayanışma seviyeleri sergilerler, böylece genellikle işyerinin ötesine uzanan güçlü bir arkadaşlık duygusu sergilerler. Bununla birlikte, göreve odaklanma (dayanışma) düşük olduğundan, ilişkileri yönetmek, performansı yönetmekten daha önemli bir öneme sahip olabilir. Bunun tam tersi, dayanışmanın egemen olduğu ve eğer hem şahıslar hem de örgütleri için göze çarpan yararlar sağladığı takdirde işbirliğini ilerletmek için hizmet ettiği paralı örgütlerde geçerlidir. Gerçekten de, ağırlıklı olarak paralı bir kültüre sahip olan örgütler tipik olarak yakın arkadaşlıklara veya şefkat bağlarına dayanmayan açık bir amaç anlayışından yararlanır. Düşük düzeyde hem sosyalliği hem de dayanışmayı sergileyen bölünmüş kuruluşlar, üyelere verilen özerklik ve özgürlüğün önemli yararlarını sağlayabilir. Bununla birlikte, yıkıcı davranışlarla zarar görebilirler ve öyle bireyselleşebilirler ki kelimenin tam anlamıyla dağılabilirler. Son olarak, toplumun örgütsel dayanışma ve sosyalleşme düzeyleriyle çok çekiciliğini öne sürerken, uygun olmadıkları zaman bile davranışlara bağlı kalmayı sağlayan iki yön arasındaki temel gerginlik nedeniyle uygunsuz ve ulaşılamaz bir ideal olabileceğine dikkat çekmişlerdir (Yeşil ,2012: 141-157).



Şekil 1.4. Goffe ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Aksel, 2010: 71

Şekil:1.4. 'de boyutların rakamlarla derecelendirilmesi, Goffee ve Jones'un söz konusu modellerine ilişkin geliştirdikleri ve her bir boyut için yer alan soruların 5'li Likert tipi ölçeklendirmede aldığı puanları ifade etmektedir. Modeldeki bu iki boyut yatay ve dikey olarak düşünülecek olursa, dört ayrı kültür ortaya çıkmaktadır (Goffee ve Jones, 2000: 135-; Aksel, 2010: 71-72; Akt. Aydın, 2012: 69-70).

1-Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü: Bu kültür modelini Goffee ve Jones, yüksek oranda sağlığa, sosyallığa ve kısmen düşük dayanışmaya dikkat çeken kültür şeklinde tanımlamaktadır. Bu kültür modeli bir dostluk ve nezaket kültürüdür. Bu modeldeki örgüt kültürünün üyeleri önemli oranda duyarlılık örneği göstererek, birbirlerine güven duymaktadırlar.

2-Kâr Amacı Güden Örgüt Kültürü: Goffee ve Jones bu kültür modelini, toplumsallaşmanın düşük fakat dayanışmanın yüksek olduğu kültür modeli olarak ifade etmektedirler. Bu tip kültür modellerinin mevcut olduğu örgütlerde hedefler kapsamında güçlü ve şiddetli bir görüş birliği, işleri bir an önce gerçekleştirme arzusu, güçlü ortak amaç paylaşımı, amaçlara oldukça fazla yoğunlaşma, uyuşmazlıkların üstesinden gelme ve değişim ihtiyacını kabul etme bakımından çalışanlarda açık bir cesaretlilik vardır.

3-Bölümlenmiş Örgüt Kültürü: Sosyalleşme ve dayanışma boyutları bakımından en düşük seviyede yer alan örgüt kültürleri, bölümlenmiş örgütsel kültürdür. Bu tür kültürler, örgüt işgörenlerinin örgüte ait olma zihniyetinin az olduğu kültürlerdir. Bu kültürdeki işgörenler çoğu zaman kendileri adına çalıştıklarını düşünürler. Genel olarak bireyler birbirleriyle hiç etkileşimde bulunmazlar. Örgütsel amaçlar, kritik başarı unsurları ve performans standartları üzerinde az da olsa uzlaşma sağlarlar. İşgörenlerin düşüncelerine önem verildiğinden kararlara katılım göstermeleri sağlanır. İşgörenler arasında belirgin bireysel farklılıklar mevcuttur. Fakat bunlar amacın gerçekleşmesini engellememektedir.

4-Topluluksal Örgüt Kültürü (Sosyalleşme): Yüksek sosyalleşme ve dayanışmanın olduğu kültür modelidir. Topluluksal örgüt kültürü örgütleri oldukça aktif, çalışanları da tatminkar kılar ve yeni kurulmuş örgüt bünyelerinde daha çok görülür. Şebekeleşmiş kültür modelinde olduğu üzere güçlü bir aile anlayışı bulunmaktadır. Yüksek dayanışmanın görüldüğü bu kültürler dayanışma sayesinde geniş manada benimsenmiş olan yaklaşımlar sergileyerek benimsenen bu yaklaşımlarla yaşanır, kararlar alınır, uygulanır ve geliştirilir. Bu kültür modeli son derece etkin ve güçlü bir kültürdür. Fakat bu kültürü benimsemiş örgütlerin kendilerini mükemmel olarak değerlendirmeleri değişikliği ve yeniliği geri plana atmalarına sebep olabilmektedir (Aksel, 2010: 71-73).

1.6.11.Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin yıllardır mevcuttaki değer, yapı ve sistemler örgütlerin bir takım gelenek ve alışkanlık edinmelerini sağlamaktadır. Miles ve Snow kurumların gelenek ve alışkanlıklara göre mevcutta olan bu özellikleri koruyucu, geliştirici, analizci, tepki verici kültür modeli olmak üzere dört farklı kültür grubunda toplayarak açıklamışlardır (Eren, 2012: 156).

Tablo 1.7. Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenilir ve dar bir piyasaya yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem gösterme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme.	Güveni ve istikrarı ön planda tutan riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni olanaklar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratan rakipleri zorlama.	Girişimci, gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme; 1) Dengelilik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması, 2) Değişim; rakiplerin etkinliklerini kontrol edip, fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama.	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki Verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği. Krizlerin önüne geçmek için gerçekleştirilen ayarlama ve düzeltme teknikleri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Kaynak: Eren, 2012: 157

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi muhafazakar inanç ve değerlere sahip koruyucu kültür modelinde, düşük risk yöntemi seçilmektedir. İşverenler güvenilir piyasalarda çalışmalar yapmaya dikkat etmektedir. Geliştirici kültür tipinde örgütlerin faaliyet alanları yeniliklere açık olup yöneticiler yeni imkanlar aramayı seçer ve riske girmekten hoşlanırlar. Analizci kültür tipine sahip örgütlerde ise denge ve değişim gibi iki ayrı boyut bir aradadır. Denge, biçimsel yapılar yaratma ve mevcut etkinliklerin etkisinin incelenmesine yöneliktir. Değişim ise, rakiplerin etkinlik ve stratejilerini kontrol ederek stratejiler geliştirilmesiyle ilgilidir. Analizci kültür tipinde rakip büyüdükçe kendini ona ayarlamaya önem verilmektedir. Yöneticiler kontrollü büyüme ve değişim eğilimindedir. Tepki verici kültür tipine sahip kurumlarda ise rakiplerden ve çevreden değişim baskıları gelmektedir. Fakat yöneticiler buna etkili biçimde cevap verememektedir. Yöneticiler, yeni bir kriz ortaya çıktığında ya da işletme hissedarları, müşteriler veya satıcılardan gelen uyarı ve baskılar sebebiyle işletme fonksiyonlarında düzenlemeler yapmaktadırlar (Özdemir, 2006: 38).

1.6.12. Bill Schneider'ın Örgütsel Kültür Modeli

Harrison ve Handy'nin araştırmalarından hareketle Schneider dört çeşit örgüt kültürü belirlemiştir. Bunlar kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü, gelişme kültürü olarak sıralanabilir (Köksal, 2007: 67-68; Akt. Pala, 2009: 31):

Kontrol Kültürü: Kontrol kültürü; doğruluk, güvenilirlik, güven, öngörülebilirlik ve kesinliği sağlamak adına vardır. Bu kültür kapsamında en fazla somut gerçekliğe, deneyime, tatbik olanağı olan işlere ve yararlılığa özen gösterilmektedir. Bu kültürlerde karar alma evreleri, yetki neticesinde karar kılınmış, kural eğilimli ve analitik bir yol takip etmektedir. Kontrol kültürünün esas hedefi örgüt başarısını gerçekleştirmek, geliştirmek ve korumak olup, örgüt hepsinden önceliklidir. Bu kültür örgütsel hedeflere erişmeye yoğunlaşmıştır ve genellikle finans kurumlarında ve büyük kurumsal üretim firmalarında görülür.

İşbirliği Kültürü: İşbirliği kültürü, müşteri kesimi ile yakın etkileşimi ve müşterilere tam anlamı ile adanmışlık duygusunu hissettirmeyi amaçlamaktadır. Bu kültürde esas nokta, insanların deneyimleriyle gerçekler arasındaki bağlantıdır. İşbirliği kültürü müşteri hedeflerinin gerçekleşmesine bağlıdır. Kontrol kültürü modelindeki gibi yararlılığa, fiili deneyime ve somut gerçekliğe önem vermesine karşın, kontrol kültüründen ayrılan kısmı, karar verme evrelerinin organik, informal ve insan yönelimli olmasıdır. Bu kültürle, çok sayıda bireyin çalıştığı yardım kurumlarında karşılaşılabılır.

Yetenek Kültürü: Yetenek kültüründe teorik algılara, niteliğe, yaratıcı algıya, tasarlanmış seçeneklere oldukça fazla önem verilir. Bu kültür ayırt etmeyle alakalıdır ve esas konular düşünsel amaçlar ve bunların gerçekleştirilmesi odaklıdır. Bu kültür, aralarında uygunluk ve benzerlik olmayan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için yapılır. Bu kültürde karar alma evresi bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol takip eder. Örnek olarak reklam ajansları, araştırma örgütleri ve danışmanlık şirketleri gösterilebilir.

Gelişme Kültürü: Gelişme kültürü değerlerin, hedeflerin ve daha yüksek seviyedeki hedeflerin daha iyi fark edilmesiyle alakalı olup, bu kültürün temel aldığı konu kurumun hedef ve değer yargıları ile bunların pratiğe geçirilmesi arasındaki ilişkidir. Gelişme kültüründe yaratıcı seçeneklere, niteliğe, ilhamlara, yüksek hedeflere, ideallere, inançlara, yaratıcı seçeneklere önem gösterilir. Karar alma evreleri ise, öznel, insan yönelimli, organik ve açık görüşlüdür. Bu kültür modeliyle, insan gelişiminin güçlü bir biçimde üzerinde durulduğu din ve sağlık örgütlerinde karşılaşılabılır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

2.1.Yönetim Kavramı

Yönetim ilk insanın yaşadığı zamana dek eski bir tarihe dayanan kavram olup bilim olarak gelişmesi 18. yy'da başlamıştır ve bireylerin bir arada iş görme gereksinim ve ihtiyacı mecburiyetinden ortaya çıkmıştır. Yönetim kavramında yönetim faaliyeti ve yönetici konusu büyük önem taşımaktadır. Yönetim etkinlikleri bir açıdan başkalarıyla bir arada iş görmeyi diğer açıdan da hedeflee ulaşabilmeyi, sınırlı kaynaklardan en çok verimi alabilmeyi verimlilik ve etkinlik oluşturmayı ve değişen çevrelerde etkinlik yapmayı gerektirir. Yönetim sosyal bir faaliyet olup, hangi bir ortak hedef adına birlikte hareket edilirse edilsin yöneticiler, uygun çalışanlara uygun zamanlamada ve doğru şeyleri yapmakla sorumludur (Özalp, 2009: 3).

2.1.1.Yönetim Tanımı ve Özellikleri

Yönetimin, başkaları aracılığı ile iş görme tanımını ele aldığımızda teknik, kavramsal ve insanla ilgili olmak üzere üç aşaması olan bir etkinlikler topluluğudur. Teknik aşama, yöneticinin pazarlama, mühendislik gibi işlevsel uzmanlık deneyimini oluşturmakta ve örgütün alt yönetici basamağında önem arz etmektedir. Beşeri boyut; kavramlar yükseldikçe problemleri birebir çözmekten ziyade başkalarının etkinliklerini planlayarak, koordine ederek ve denetleyerek çözmektedir. Kavramsal aşamaysa yöneticinin örgütün tamamını eksiksiz olarak görebilmesiyle ilgilidir (Efil, 2004:8)

Her örgüt karar alma sürecinde yönetimlerine, etkinlikler arasında koordinasyon sağlama yöntemlerine, çevreye uyum sağlayabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlara ulaşmada kazanımları değerlendirebilecek araçlara ihtiyaç duymasından dolayı yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (Güney, 2001: 2). “Yönetim, bir takım bireyleri belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirme, aralarındaki koordinasyon, işbirliği ve iş bölümünü sağlamak için harcanan gücün toplamıdır” (Eren, 2003: 3). En geniş tabiriyle yönetim; Örgütün hedeflerini, amaçlarını ve yönünü belirlemek, gelişme sürecinin nasıl işlenmesi gerektiğini ve hedeflenen amacın nasıl başarılabileceğini planlamak, amacın ekonomik olarak planlanmış biçimde başarılabilmesi adına eldeki

kaynakları(materyalleri, zaman, insan) organize edebilmek, örgütün gelişim sürecini kontrol edebilmek (plana göre başarı ölçülmeli, uygun zamanlarda doğrulama yapılmalı), örgütün standardını belirlemek ve geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Kırıştı, 2013: 30)

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir. Bir başka deyişle yönetim, ekonomik amaca dayalı olarak kurulan örgütlerin parasal, mekanik ve iş gücünden meydana gelen kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesidir (Çetin, 2013: 5).

Bir yönetim organizasyonundan bahsedebilmek adına ihtiyaç duyulan faktörler aşağıdaki gibidir (Budak ve Budak, 2004: 11);

1. Yönetimden bahsedebilmek adına öncelikle bireylerin varlığı söz konusudur. Ancak insanların bulunduğu yerlerde yönetim gereksiniminden söz edilebilir.
2. Yalnızca insanların varlığı yeterli olmamakla birlikte bu bireylerin işbirliği içerisinde olması da gerekmektedir.
3. Bu sağlanmış olan işbirliğinin de belirli bir amaca yönltilmesi gerekmektedir.

Henry Fayol yönetim kavramını belli bir süreç olarak kabul eden ilk yönetim bilimci olup, yönetim fonksiyonlarını beş başlık altında toplamıştır (Şimşek ve Çelik, 2009:130):

a) Planlama: Yönetimin ilk ve altyapısal faktörüdür. Planlama, bir hedefin gerçekleştirilebilmesi adına, kim tarafından, ne ile, ne zaman, neden, nasıl ve nelerin yapılacağını önceden kararlaştırıp, hareket şeklinin belirlenmesidir.

b) Örgütlenme: Hedefleri yerine getirebilmek için yapılması tasarlanan işlerin tanımlanmış yetkiler halinde düzenlenmesiyle birlikte bu görevleri yerine getirebilecek kişilerin bulunması yöntemiyle meydana gelen yapısal süreç olan örgütlenme örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini ifade eder.

c) Yönelme: Hedefleri gerçekleştirebilmek adına örgütlenmiş çabaları eyleme geçiren bir işlevdir. Diğer yönetim işlevleri olan kontrol ve örgütlenme arasındaki bağlaştır.

d) Koordinasyon: Bir girişimin çalışmalarını daha çok kolaylaştırabilmek ve başarılı olma ihtimalini daha da arttırabilmek adına bütün faaliyetler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasını ifade eder.

e) Kontrol: Yönetimin beş temel işlevinin sonuncusunu oluşturmaktadır. Bu fonksiyonla yönetici amaca ulaşabilmek için hangi ölçüde uğraş gösterdiğini belirlemektedir. Kararlaştırılan hedeflerle gerçekleşen amaçlar arasında fark olup, olmadığını, fark varsa miktarı ve nedenlerini araştırılmaktadır.

2.1.2. Yöneticilerin Roller ve Görevleri

Dar anlamda yönetici; riski ve kâr kavramlarının sorumlulukları başkalarına ait olmakla birlikte, yönettiği insanları ve onların üretim yapabilmesi için gerekli her türlü üretim araç ve gerecini temin edip hedefe yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 1993: 6).

Yöneticinin rolleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Budak ve Budak, 2004: 16-17);

- Yönetici kendi sorumluluğundaki personellerin iş planlamasını, koordinasyon kurarak ve kontrol araçlarını önceden kestirebilir.
- Yönetici yalnızca emretmekle yetinmez, kendi sorumluluğundaki bireyleri kendisi seçer ve onlara yapması gereken işi öğreterek, işgörenleri her açıdan geliştirir ve teşvik ederek, işgörenlerle işbirliği içerisinde olur.
- Yönetici, kendi sorumluluğundaki kişilere yapacakları işi kiminle ve nasıl yapacaklarını, yetkileriyle sorumluluk alanının neler olacağını açık ve net bir ifadeyle aktarır.
- Yönetici, kendini ve sorumluluğunda çalışan işgörenleri kurum amaçlarına yöneltir ve problemlerin üzerine gider.
- Problemlerin ortadan kaldırmak için en iyi çözüm yollarını geliştirmek için sürekli düşünür ve düşündürür.
- Görevlerini her zaman zamanında yerine getirir.
- Yetkilerini kullanmasını çok iyi bilir ve yetkilerini kaybetme korkusuyla sorumluluktan kaçmaz, sorumluluk alır.
- Kendine ait değerler ve çizgileri kabul görür.
- Çalışma arkadaşlarını ve işlerini iyi tanır.
- Seçilerek devam etmeyi ve ettirmeyi ilke edinir.
- Bilgi dağarcığını sürekli yeniler.
- Gerçekleştirilen başarıları ekibe mal edip, başarısızlıkları kendisi üstlenir.
- Gücünü deneyim, beceri ve bilgiden alır.
- Bildiklerini çevresiyle paylaşabilir.

- Kendi bünyesinde çalışan işgörenleri geliştirerek onların başarılarıyla gururlanır.
- Fikirlere açıktır ve fikir aldığı kişilerin kim olduğu açıklar.
- İş etiğine ve ilkelerine uyar.
- Kurumuna hizmet etmeyi, menfaatinden üstün tutar.
- Ne zaman hayır demesi gerektiğini iyi bilir.
- Kendi fikirleri kabul görene dek kalabalıklar içinde yalnız kalmayı göz alır.

Yöneticinin görevleri ise (i) *Temel görevler*, (ii) *Yardımcı görevler* ve (iii) *Kurmay görevler* olmak üzere başlıca üç gruba ayrılmaktadır. Buna göre *temel görevler*, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde birinci derecede gerekli olan görevler olup *yardımcı görevler*, temel görevlerin yapılmasına destek veren ikinci derecede gerekli olan görevlerdir. *Kurmay görevler* ise uzmanlık isteyen ve teknik uzmanlar gerektiren görevlerdir. Bu görevler yöneticinin iş yapması ile ilgili görevlerdir. Yöneticinin bir de personeline yönelik görevleri vardır. Bu görevler; koruma, denetleme, cezalandırma ve ödüllendirme. Yönetici personeline sadece iş beklemez, onların her türlü sorunları ile ilgilenir. Yönetici çalışmalarında karşılaşacağı tehlikelerden ve sağlığını tehdit eden hususlardan ve kusurlarından dolayı üst makamlardan korur (Güney, 2001: 68).

2.2.Lider ve Liderlik Kavramı

Tarihe bakıldığında toplumların kaderine yön veren büyük liderler mevcuttur. Türk milleti de kaderine yön veren pek çok lider yetiştirmiştir. Mustafa Kemal Atatürk Türk milletinin dünya tarihine kazandırmış olduğu benzersiz bir önderdir. Mustafa Kemal Atatürk'ü emsalsiz kılan şey ise içinde yer aldığı milletin kaderini tayin etmiş olmasıdır.

Yöneticiler organizasyonlarda birçok faaliyet ve işlevin yerine getirilmesinden sorumludurlar. Yöneticilerin en değerli fonksiyonlarından bir tanesi de astlarına öncülük ederken astlarını yönlendirmektir. Liderlik yönetimin çok değerli bir fonksiyonudur (Güney, 2001:285).

Günümüzde yoğun rekabetin yaşanması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli ve hızlı değişmesinden dolayı örgütlerin hayatta kalmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle hem maddi hem de beşeri kaynaklarını daha etkin şekilde kullanan ve beşeri kaynakların güçlü yönlerini daha iyi şekilde yönlendiren ve potansiyellerinden en üst seviyede yararlanmasını sağlayan liderler örgütlerin amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Fakat liderlik tek başına yeterli olmayıp liderlerin işlerini

kolaylaştıran organizasyon süreçlerin yani yönetme alanın da iyi bir düzen içerisinde yürütülmesi gerekmektedir (Serinkan, 2008: 150-151).

2.2.1.Lider Tanımı ve Özellikleri

İnsanlar yaradılıştan günümüze kadar toplu halde yaşamışlardır. İnsanlar için topluluk halinde yaşamak kaçınılmaz olup tek başına ihtiyaçlarını karşılamaları mümkün değildir. Birey hem kendini koruyabilmek hem de diğer ihtiyaçlarını karşılamak adına diğer bireylerin yardımına ihtiyaç duymaktadır. Koloni halinde hayatlarını devam ettiren bireylerin, hem kendi içlerindeki düzeni, hem de diğer kolonilerle ilişkilerini kuracak bir düzenleyiciye ihtiyacı vardır. Bu düzenleyici bireylerin hemen hepsinde baskın olan, bilgi ve maharetiyle herkes üstünde otorite kuran bir düzenleyici olmalıdır. İşte sözü geçen bu düzenleyiciler toplumların kaderini tayin eden liderlerdir (Vural, 2013:7; Akt. Eren vd., 2012: 136).

Liderlik kültür, din, dil ve ırk ayrımı yapmaksızın hemen her toplumda ortaya çıkmakta ve gruplar ve toplulukların bulunduğu her yerde liderlik yer almaktadır. Liderlik kavramıyla alakalı çalışmalar 1900'lü yıllarda başlayarak, 1927'lerden itibaren daha da önem kazanmıştır. 1930'ların öncesinde yapılan çalışmalarda "örgütün kişiler üzerindeki etkisi" üstüne yapılan araştırmalar ön plandayken, 1930 yılları sonrası "kişilerin örgüt üstündeki etkileri" araştırılmaya başlanmıştır. 1941-1944 seneleri arasındaki süreçteyse liderlikle alakalı çalışmaların sayısında çok büyük artış olmuştur. Aslında dünyanın en eski kavramlarından biri olan liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderliğin yön verdiği uygarlıkların oluşması kadar eskidir. İlkçağlarda Aristo ve Platon; ortaçağda Machiavelli gibi filozofların eserlerinde, liderlik ve lider kavramlarından bahsedilmektedir. Liderlik kavramı geçmişin her safhasında çağımızda olduğu kadar önem arz etmektedir (Turan, 2011:94). Liderler, toplulukların ve örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla topluluktaki ve örgütteki üyeleri etkileyebilen bireylerdir (Güney, 2001:285).

Araştırmacılar değişim ve yenilik süreçlerinin yönetilmesinde yaşamsal bir öneme sahip olan liderliği tanımlayan karakteristiklerin birçoğu üzerinde uzlaşma sağlayamamış olup liderliğin genel kabul gören iki karakteristiği bulunmaktadır (Serinkan, 2008: 64):

- Liderlik, bir grubun veya örgütün üyeleri üzerindeki etkileme çabalarını içermektedir.
- Liderlik, bir gruba veya örgüte, amaçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olmayı içermektedir.

Liderlik, etkileyebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Topluluk içerisinde bireyler arasındaki etkileşimin sürekliliği baz alınır, etki altına alma becerisi olanlardan lider, etki altına girenleri ise izleyiciler oluşturmaktadır. Liderliğin etkili olma süreci olması nedeniyle, liderin etki altına alabilme yetisi ve tutumlarına dikkat çekmek gerekir. Etkileme gücünün kaynaklandığı etmenler aşağıdaki gibi (Avcu, 2008:3);

- Liderin organizasyon içindeki rolünden dolayı elinde bulundurduğu güç,
- Liderin toplulukta bulunan bireyleri, kendilerinden istenileni yerine getirmediklerinden dolayı cezalandırma gücüne sahip olması
- Liderlerin toplulukta bulunan bireyleri, kendilerinden istenileni yerine getirdiklerinde ödüllendirme yetkisine sahip olması,
- Liderlerin örgütteki bireyleri uzmanlık deneyimiyle etkileyebilme yetisi, bu yetinin sadece liderin uzman olduğu durumlarda geçerlidir.
- Liderin kişisel fonksiyonları, özellikleri nedeniyle topluluktaki bireylerin ona benzemeyi ve ona özenmeyi arzu etmelerinden ortaya çıkan etkileme becerisi olarak sıralanabilir.

Liderliğin yapılan bütün tanımlamalarında başlıca üç olgu bulunmaktadır. Bu olgular; belirme, yönlendirme ve etkileme olgularıdır. Bu bağlamda liderlik bir "yönlendirme" ustalığı, bir "bağ ve etkileme stratejisi" veya bir hedefi başarmaya ilişkin tutumları eyleme dökecek faktörleri "belirleme yöntemi" olarak tanımlanmaktadır. Liderlik belirli durumlarda müşterek hedefler için bir araya gelmiş birden fazla insan arasındaki ilişkilerle ilgili bir süreç olup liderliğin temelinde bu üç unsur bulunmaktadır (Yeniçeri, 1993:150-151).

Liderlik hedeflerin ya da vizyonun gerçekleştirilmesine ilişkin topluluğu etkileyebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Söz konusu etkilemenin başlangıcı da işletme içerisinde mevcut yönetsel konumlara verilen şekilsel hal olabilir. Yalnız kuruluşların yöneticilere vermiş olduğu şekli haklar, yöneticilerin etkili bir yönetim sağlamalarını gerçekleştirecek kadar güvenli olmadığından her liderin yönetici olmadığı gibi her yönetici de lider değildir (Eren, 2012: 5).

Liderliğin temel öğeleri şöyle sıralanabilir (Karatoprak, 2003: 5);

a)Çatışmaları Çözümleme: İnsanların çeşitli konularda görüşlerinin farklı olmasından dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Lider diğer bireylerle yaşadığı

anlaşmazlıkları paydaş bir anlaşma temelinde buluşturarak çözümleyebilen ve saygı uyandıran insandır.

b)İnsiyatif: Liderlerin alınan kararları kendilerinin vererek bir faaliyet üstünde yoğun çalışmaları, bir faaliyete başlamaları ya da devam etmekte olan bir faaliyetin liderler tarafından değiştirilmesi gibi davranışları içinde barındırır. Lider kendisinin üstü olan kişilerden emir almadan harekete geçer veya belli zamanlarda harekete geçmemeyi yeğler. Böylece inisiyatifini kullanmış olur.

c)Araştırmacılık: Her bir şeyi olduğu gibi kabullenmek yerine sorgulayıcı davranıp, detayları ortaya çıkaran sorular sormaktır. Bir arada iş görülen kişilere ya da literatürdeki veriler ve gerçeklere ulaşmanın koşullarını hazırlar ve araştırmacılığın niteliği bireyin onu ne kadar detaylı ve eksiksiz yaptığıyla ilişkilidir.

d)Taraf Olma: Taraf olmak bir davranışa sahip çıkmak, fikirleri, inançları, düşünceleri uygulamak anlamına gelmektedir. Her bireyin savunduğu fikirleri söyleme şekli başkadır. Bu da liderlik tarzının emaresidir. Liderler hiçbir şeye karışmayıp, sorumluluktan kaçınan kişiler olmayıp, belli ilkeleri ve çizgileri bulunan kişilerdir. Bu bağlamda liderler iş yapma çizgileri olduğundan dolayı aynı zamanda taraflardır.

e)Karar Alma: Liderler alınan tüm kararlarda tek başına karar merci oldukları gibi bu sorumlukları bir ve ya birden çok bireye de devredebilir ya da ekip çalışmasına danışabilir. Bu durumda kararların uygulamaya konulmasında mevcut bütün kaynaklar kullanılır.

f)Eleştiri: Eleştiri yapıcı bir biçimde yapılırsa verilerin ölçülebilir çıktılarına dönüşmesinin de yolu açılır. Böylece bireyler ne yaptıklarını algılar ve daha etkin bir biçimde neler yapabileceklerini de kavrarlar.

Liderlerin temel özellikleri şunlardır (Budak ve Budak, 2004: 385-386);

- Bir vizyon sahibi olmak ve bunu işgörenlerle paylaşmak,
- Değişime ve yeniliğe açık olmakla birlikte yeni projeleri de yönetebilmek,
- Müşterilerin gereksinimlerine yönelik işler çıkarabilmek,
- İnsanlara birebir ilgi gösterebilmek,
- Takımlara destek vermek,
- Bilgiyi diğer bireylerle de paylaşmak,
- Problemleri çözebilmek ve karar mercii olmak,

- Kaynakları ve zamanı doğru kullanabilmek,
- Sorumluluk üstlenebilmek,
- Beklentilerden daha fazla inisiyatif kullanabilmek,
- Duygularına hakim olmak,
- Profesyonel yetilerin güçlü olması,
- Güvenirliğin güçlü olması,
- İşlerin akış sürecini yönetebilmek olarak sıralanmıştır.

Liderler toplulukların etkinliklerine yön verip amaçlara ulaştıran bireyler oldukları için, liderlik kavramı da tarih boyunca önemini korumuştur. Liderler; stratejileri bütünsel olarak izleyebilmeli, fakat aynı zamanda uygulayıcı olabilmek adına düzenin hangi boyutu üstünde çalışacaklarsa bunun sınırlarını belirlemelidir.

2.2.2.Yönetici ve Lider Kavramlarının Farkları

Liderlik, belirli koşullar çerçevesinde bireysel ya da topluluk amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir bireyin başka bireylerin etkinliklerini etkilemesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Liderse diğer bireyleri belirli hedefler istikametinde davranışa iten kişi olup liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır. Fakat yöneticiyle lider arasındaki fark; bireyleri ve topluluğu etki altına alırken kullandıkları yetkinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Yönetici kendine sunulan biçimsel yetkisini yani hukuksal gücünü kullanırken, lider kendisine ait karakteristik özelliklerinden gelen güçle kullanır (Efil, 2004: 24).

Liderlik teriminin yönetimden farklı olsun veya olmasın, liderlik literatürü çeşitli liderlerin tanımlarını ortaya koymaktadır. Bir çalışan işyerine girdiğinde, bu çalışanın amirinden beklenti ve algı ve bireyin gösterdiği liderlik özellikleri vardır. Genelde, bazı deneyimlerden sonra kişinin algısı, artık birinin orijinal beklentisiyle ilişkili değildir. Bir kişinin yaşamdaki genel mutluluğu kişinin işverenin sorumluluğunda olmasa da, işyerindeki bir liderin davranışı bir çalışanın iş tatminine katkıda bulunabilir. Başarılı liderlik, takipçilerin liderin yeteneklerini algılamasına, liderin kendi algısına göre çok daha fazla bağlıdır. Çalışmalarda liderliğin, verimli organizasyonlar yaratmanın yanı sıra çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada çok önemli bir bileşen olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları karşılanıp karşılanmadıkça, artan çalışan bağlılığı

nedeniyle verimlilik artabilir. Kısacası, lider davranışı çalışanın iş tatminini etkileyebilir (Elpers ve Westhuis, 2008: 26-43).

Günümüzde insanların duygusal, sosyal ve maddi problemlerini çözmek adına klasik yönetim anlayışı yeterli kalmakta ve bu sorunları giderebilmek adına birey odaklı bir liderlik stili gerekmektedir. Fakat klasik anlayıştaki yönetici kendisi için uygun olan görevi yerine getirir, bu görevin çerçevesini aşmamayı büyük bir başarı olarak sayar, kendisi için tanımlanmış rolü gerçekleştirir, yetkisinin kaynağı kanunlardır. Fakat lider; farklı görevleri kolaylıkla kendine mal eder, dinamizmi, değişimi, yeniliği ve farklılığı yaşar ve yaşatır, bireyleri etki altına alır, arkasından sürükler, çevresindekiler için cazibe merkezi olur. Cazibe merkezi olmasındaki en büyük etkeni ise kişilik özellikleri olup otoritesinin kaynağı da karizmasıdır (Serinkan, 2008: 154).

Yönetici, önceden planlanmış süreçleri harekete geçirmektedir. Örgütsel işleyişte yönetici; mal-hizmet üretiminde gerekli kısa vadeli planları ve bütçeyi hazırlar, örgüt yapısını kurar, ölçme ve değerlendirme standartlarını belirler, planı yürütür ve problemleri çözer. Yöneticilerin görevlendirme ile çalışır, liderler ise grup üyelerinin içinden doğar. Yönetici belirlenen hedefler doğrultusunda hizmet vermesine karşın, lider hedefleri bizzat kendisi belirleyendir. Yönetici akla ve mantığa dayalı kararlar alan kişi olup liderse topluluktaki bireylerin duygusal gereksinimlerinin karşılanmasında etkin olan kişidir. Richart Pascale liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı, şöyle açıklamaktadır: "İş dünyasını sık çalı çırpı ve bitki örtüsüyle kaplanmış bir savana olarak düşünürsek, yönetici elinde bir orakla çalılıkların içinden kendisi ve diğer bireylere yol açmaya çabalayan bireydir. Liderlikse; yalnızca bu kadarıyla yetinmez ve bir ağaca tırmanıp "Biz ne tarafa gideceğiz?" diyerek ufka bakmaktır" ve işin sonucundan çok, o işin nasıl yapıldığıyla ilgilenmektir. Bu nedenle yöneticiler, analize daha çok önem vermektedir (Akgündüz, 1998: 71; Akt. Cumaguliyev, 2010: 10).

2.3. Liderlik Teorileri

Liderlik, davranış bilimlerindeki en kapsamlı araştırılmış sosyal etki süreçlerinden biridir. Bunun nedeni, tüm ekonomik, politik ve örgütsel sistemlerin başarısı, bu sistemlerin liderlerinin etkili ve verimli rehberliğine bağlı olmasıdır. Bir kurumun başarısını anlamak için kritik bir faktör, liderlerini incelemektir. Liderlik, bir kuruluştaki takipçileri, ortak yarar için özel olarak belirlenmiş hedeflere hevesle çalışmak üzere etkilemek için kullanılan bir beceridir. Büyük liderler bir kuruluş için

vizyon yaratır, vizyonu takipçilere ifade eder, ortak bir vizyon oluşturur, vizyona ulaşmak için bir yol oluşturur ve kuruluşlarını yeni yönlemlere yönlendirir. Liderlik teorileri, liderliğin doğasının karmaşıklığını ve sonuçlarını açıklamaya ve organize etmeye çalışır (Parris ve Peachey, 2013: 377-393). Liderlik teorileri; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

2.3.1.Özellikler Teorisi

Geçmişten günümüze Churchill, Mao, Napolyon, Buda gibi birçok ünlü liderin karakteristik özellikleri nitelendirilmiştir. Liderlikte özellikler kuramı bireysel yetilere ve özelliklere odaklanmaktadır. Araştırmacılar özellikleri “Büyük Beş” kişilik çerçevesi etrafında sınıflandırmışlardır. Büyük beş kişilik özellikleri ile ilgili bir araştırma yapıldığında en etkili liderlerin çoğunun sahip olduğu özellik dışa dönüklük olarak görülmektedir. Ancak bu durum lider etkiliğinden çok lider olma zorunluluğu ile ilişkilidir. İyi ve duygusal istikrara sahip olan kişilerin aksine, işe bağlılık ve deneyime açıklık dışadönüklük kadar olmasa da liderlik ile güçlü bir bağlantıları bulunmaktadır.

Tablo 2.1. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş Grubu	Boy	Vücut Ağırlığı	Cinsiyet Değişkeni	İrk	Fiziksel görünüş
Sağlıklı olma	Güçlü olma	Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz olma
Düzenli olma	İstekli olma	Girişken olma	Strese dayanıklılık	Öngörme	İnisiyatif sahibi olma
Duygusal Olgunluk	Dürüstlük	Açık sözlülük	Özgüven	Kararlılık	Kişiler arası ilişkiler
İş başarma becerisi	Yaratıcılık	Nesnel olma	Yetenekli olma	Güven verme	Cesaret
İletişim becerisi	Hitabet yeteneği	Mizah anlayışı	Kişisel bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk üstlenme

Kaynak: Yıldırım, 2012:41-42

Özellikler kuramı, bazı bireylerin lider konumuna nasıl geldiğini açıklarken, diğer bireylerin bu konuma niçin gelemediklerini de kişisel faktörlerinden yararlanarak açıklamaktadır. Araştırmalar yargılama yeteneği, akademik başarı, zeka seviyesi, boy, yaş gibi liderlik unsurlarını denemiş bunun yanında bu unsurların bütünü başarılı liderleri önceden tahmin etmeye araştırmada altyapı oluşturmuştur. Lider, yukarıda belirtilen özelliklere astlardan daha fazlasına sahiptir. Eğer topluluktaki bireyler arasında bu karakterdeki bireyler önceden belirlenirse toplulukları yönetebilecek liderleri de daha öncesinden belirleme olanağı sağlanacak ya da lider olarak geliştirilmek istenen bireylere bu tür nitelikler kazandırılması amaçlanacaktır. Lider, bu tür niteliklere topluluktaki bireylerden daha çok sahip olan bireydir. Topluluktaki bireyler arasında mevcut niteliklere sahip bireyleri belirleyebilmek mümkün olursa, toplulukları yönetecek bireyleri de saptamak ve yetiştirmek de kolaylaşmış olacaktır. Bu kapsam bu bütünselliğe bakış merkezi topluluktaki bireylerin arasında çalışan liderleri başarısız olan liderlerden ayıran niteliklere sahip bireyleri bulmaya yönelik olup bu kurama göre lider, bireysel ve bedensel özellikleri açısından astlardan farklıdır. Liderin astlarından farklı yönlerini ortaya koyabilmek için birçok araştırma yapılmıştır (Yıldırım, 2012: 41-42).

Özellikler teorisi başarılı olamayan ya da başarılı olan çok sayıda liderin karakteristiklerinin araştırılmasının temeline dayanmaktadır. Bu izlenimler doğrultusunda ortaya çıkan nitelikler, gizli liderin başarısızlık ve başarılarını açıklamak adına yararlanılmıştır. Bu teori etkin ya da etkin olmayan liderlerin niteliklerini meydana çıkarmasından dolayı çokça destek görmüştür. Fakat pek çok araştırmacı aracılığıyla da üç sebepten ötürü eleştirilmiştir (Serinkan, 2008:34-35).

İlk neden başarılı liderlerin 100'den çok niteliği tanımlanırken bir şema ortaya çıkarılmamaktadır. Örneğin; başarılı olarak tanımlanan bir satış yöneticisinin klişeleri baskın, hevesli, iyimser olarak tanımlanırken; başarı sağlamış bir üretim müdürünün klişeleri, işbirlikçi, içedönük, ilerici ve başkalarına karşı saygılı ve içten olarak tanımlanmıştır. Ancak pek çok başarı elde etmiş üretim ve satış müdürleri gözlemlendiğinde hepsinin bu niteliklere sahip olmadığı görülmektedir. Bir diğer neden bu teorinin başarılı liderleri ifade etmede bedensel karakteristiklere verdiği değerden kaynaklanmaktadır. Üçüncü ve son eleştiri nokta ise kendi içerisinde karmaşık bir yapıyı barındıran liderliğin bu karmaşıklığı yalnızca öne sürülen niteliklerle açıklanamaz olmasından kaynaklanmaktadır.

2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Bu teori, liderleri etkili ve başarılı kılan niteliklerin, liderlerin karakteristik özelliklerinden çok, onun liderlik süresince sergilediği davranışlar olmasına dayanmaktadır. Bu teoriyle ilgili yapılan araştırmalarda, liderlerin tutumsal esas eğilimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin kendi bünyesinde çalışanlarla hedefleri belirleme şekli, planlama ve kontrol biçimi, birilerini yetkilendirip, yetkilendirmediği, astlarıyla olan iletişim şekli vb. tutumlar liderlerin özelliklerini sergileyen önemli unsurlar olarak incelenmiştir. Yönetim bilimcilerinin ortaya koyduğu farklı uygulamalı ve teorik çalışmalar davranışsal liderlik kuramının gelişmesine katkı sağlamıştır. Bunların önde gelenleri:

- Ohio State Üniversitesi Liderlik araştırmaları,
- Michigan State Üniversitesi araştırmaları,
- Blake ve Mauton 'un Yönetimsel Diyagram Modeli araştırmalarıdır.

Tüm bu araştırmaların ortak paydası, liderlerin liderlik tutumlarını meydana getirirken iki farklı konuya önem vermeleridir; İlki "göreve ya da işe yönelmiş olma", ikincisi "bireye yönelik olması" safhalarıdır. Bu araştırmaların sonucunda farklı liderlik stilleri belirlenmiş ve bunların nasıl bir etki yarattığı üzerinde çalışılmıştır. Davranışsal teoriler liderlik boyutunun algılanmasına önemli faydalarda bulunmuştur. Fakat çevre ve şartların üzerinde durulmamasının nedeniyle eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005:5).

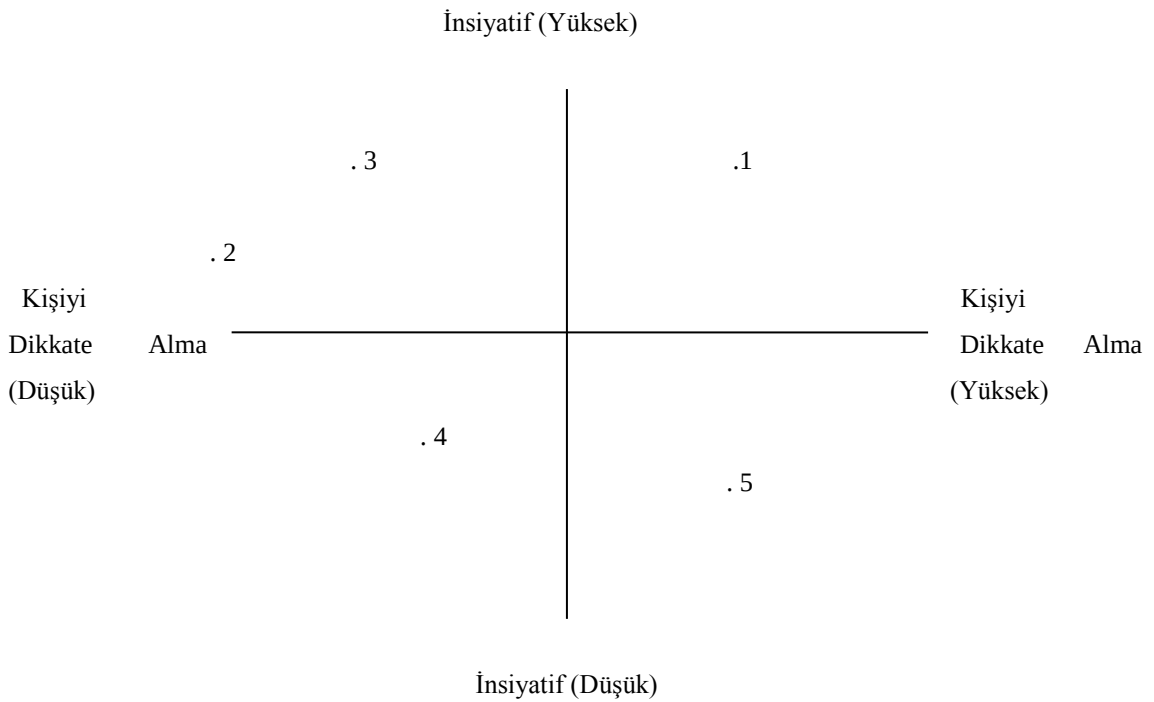
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'ndeki akademisyenler 1940 ve 1950 yıllarında davranışla ilgili bütünsel bakış biçimlerine öncülük ederek lider etkililiğine fayda sağlayan bazı

davranışları incelemiştir. Yapılan detaylı araştırmalar sonucunda, araştırma yapan akademisyenler liderlerin davranışlarına yönelik anlayış ve harekete geçirme olmak üzere iki temel boyut tanımlamışlardır (Güney, 2001: 290).

a)Anlayış: Liderler ve astları arasındaki güven, iyi ilişkiler ve saygıyı tanımlayan bir boyuttur. Anlayışlı olarak tanımlanan liderler astların refah düzeyini önemseyerek, astların duygu ve düşüncelerine önem verir.

b) Yapıyı Harekete Geçirme: Yapılacak işlerin işgörenler tarafından doğru bir biçimde yapılabilmesi adına lider aracılığıyla ortaya konulan davranış, örgütü teşvik etme davranışı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlere görevlerin takdim edilmesi, amaç oluşturma, planlama, hangi çeşit işlerin yerine getirilmesi gerekliliğine karar verme ve işgörenleri işin yapılması hususunda zorlamak örgütü iş yapma adına teşvik etme davranışlarıdır.



Şekil 2.1. Çeşitli lider davranışları

Kaynak: Güney, 2001: 290

Yukarıda verilen şekil-2.1’ de, beş farklı liderin göstermiş olduğu davranışlarıyla alakalı kuramsal bir örneği ortaya koymaktadır. Verilen örneğe göre bir numaralı lider, hem topluluğun başarmaya uğraştığı işe hem de topluluktaki bireyleri birey olarak önemseyen bir davranış göstermektedir. Dört numaralı lider ise topluluktaki bireylerin istek ve ihtiyaçlarını önemsemeyen, ancak topluluğun hedeflediği işe de çok ağırlık göstermeyen bir tutum sergilemektedir.

Ohio State Üniversitesi araştırmalarının ana bulguları (Koçel, 2005: 289);

- Liderin bireyleri önemseydiğini gösteren davranışları arttıkça işgörenlerin devamsızlığı azalmakta, personel devir hızı düşmektedir.
- Liderlerin gerekli kararları alıp uygulama cesareti arttıkça topluluktaki bireylerin performansı da artması olarak sıralanabilir.

Anlayış ve örgütü teşvik etme davranışları birbirlerini bütünleştiren ve birbirlerinden özgün olan davranışlar olmakla birlikte liderin bu iki davranışı da sergilemesi mümkündür (Budak, 2011: 7; Akt. Berkman ve diğerleri 2001: 290).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

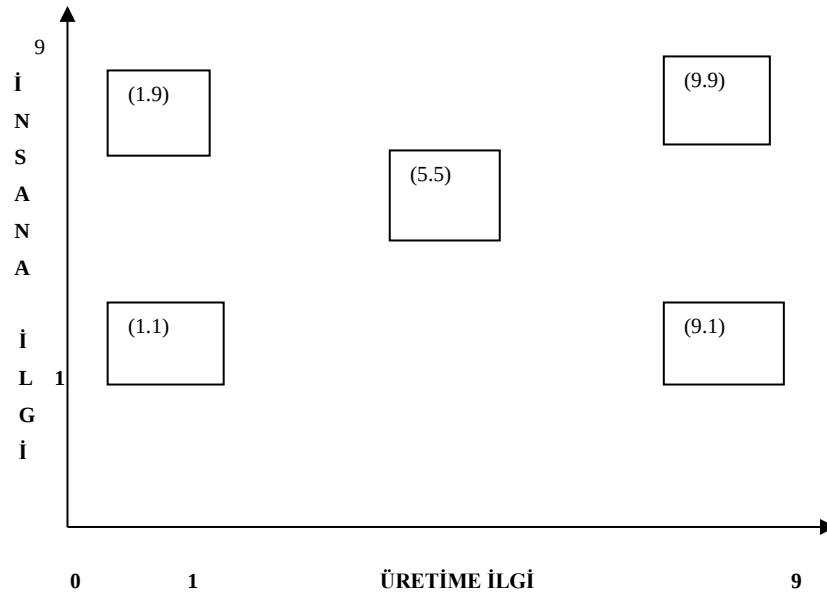
Michigan Üniversitesi çalışmaları örgüt içindeki liderlik alanında gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırma olup Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün açılmasından sonra 1948 yılında Rensis Likert öncülüğünde liderlik çalışmalarına başlamış ve 1950 yılında liderliğe yönelik ilk raporunu hazırlamıştır. Araştırmanın amacı, topluluk içinde yüksek ve düşük performans sergilenen bölümlerdeki yöneticilerin liderlik niteliklerindeki başkalaşmayı ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmalar sonucunda yöneticiler ve astlar, liderler ve izleyicilerle gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında elde edilen bilgilerin analizinde, birey ve iş merkezli olarak iki tür liderlik tutumu tanımlanmıştır. Bu kapsamda iş odaklı davranış, yönetici veya liderin dikkatini daha çok, astların veya izleyicilerin yapmış oldukları işe ve işin başarı durumuna yoğunlaştırmıştır. Bu sebepten dolayı, iş odaklı lider tutumu, yakın temas, işteki verimliliğin değerlendirilmesi, terfi ve ceza gücünün ibaresi olan eylemleri tanımlamaktadır. Birey odaklı tutumsa, yönetici veya lider, astlar veya izleyicileriyle "insan" olduğu için ilgilenerken astlar ve izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme, kişisel gelişimlerine katkı sağlama ve ferah düzeylerini arttıracak davranışları tercih eder (Deliveli, 2010: 32).

Yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar şunlardır: Yüksek performans gösteren birimlerdeki üstleri tarafından yakın temas denetimden ziyade uzaktan denetim geçirdikleri, kendilerinin de astlarını aynı şekilde uzaktan denetlediklerini, yürütme fonksiyonuna daha fazla zaman ayırdıkları işe değil kişilere yönelik oldukları anlaşılmıştır. Michigan ile Ohio Üniversitesinin çalışmaları arasındaki en önemli fark; Michigan Üniversitesi çalışmalarında bir yönetici ne kadar kişiye dönük ise o kadar üretime yönelik olmaktan uzaklaşmış olduğu kabul edilmekte, Ohio State Üniversitesi çalışmalarında ise bu iki etkenin birbirinden farklı olduğu, yani bir yöneticinin iki etkene

de düşük veya yüksek seviyelerde sahip olabileceği kabul edilmektedir (Yeniçeri, 1993: 159-160).

2.3.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları sonucunda ulaşılan sonuçlar ve araştırmanın varsayımları, Jane Mouton ve Robert Blake aracılığıyla yöneticilerin tutumlarını açıklamak ve değiştirmekte faydalanan Yönetim Tarzı Matriksi adlı bir matriks özelliği kazandırılmıştır. Bu model çoğunlukla örgütün gelişimi için düzenlenen eğitim programlarında kullanılmaktadır. Bu modelde yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörler, üretime yönelik boyutu ve kişilerarası iletişime yönelik boyutu olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Her kapsam da bu etkenlerle alakalı dereceleri ifade eden dokuz bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucunda da aşağıdaki gibi bir matrisk elde edilmiştir. Aşağıdaki matriksle farklı yönetici türleri rahatlıkla belirlenebilmektedir. Örnek vermek gerekilirse 9.1 tipindeki bir yönetici çalışmalara ve üretimi oldukça önemseyen, bireyi ise önemsemeyen bir tarzı ifade etmektedir. Böylece bu tip bir yönetici bu yönde hareket edecektir. 1.9 tipi bir yönetici ise astların hislerine ve memnun olmalarına önem veren, duyarlı olan bir yöneticidir. 5.5 tipi yönetici ise hem yönetime hem de bireylere ortalama seviyede önem veren bir yönetici tipini tanımlamaktadır (Koçel, 2005: 592- 593).



Şekil 2.2. Yönetim Diyagramı

Kaynak: Budak ve Budak, 2004: 400-401

Şekil:2.2’de yer alan liderlik tipleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Yaşbay, 2011: 9-10):

Cıvı Liderlik (1.1): İş başarısını ve işgörenlerin iş doyumunu bakımından minimum çaba sarf eden liderdir. Bu tip bir liderin olduğu iş ortamında üst düzeyde üretim elde edilemez ve bireyler arası çatışmalar engellenemez. Lider, sıradan bir grup üyesinden farksız olup, sorunları görmezlikten gelir veya erteler.

Şehir Kulübü Liderliği (1.9): İşe minimum düzeyde, bireye azami düzeyde yönelim gösteren liderdir. Arkadaşlık ortamı içerisinde üretimin sağlanmasını bekler. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini arzu eder fakat bunun için astları üzerinde baskı kurmaz. Bu tip liderlerle örgütsek hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak zordur.

Orta Yolcu Liderlik (5.5): İşgörenlerin doyumuyla iş başarısını ortalama ölçüde gösteren liderdir. Üretimi arttırmayı amaçlar fakat azami verim alamaz.

Görev Liderliği (9.1): İşe azami, bireye ise minimum ilgiyi veren liderdir. Örgütsel amaçları yerine getirebilmek için işyeri şartlarını azami verimlilik alabilecek şekilde düzenler, ama işyerinin sosyal yönünü dikkate almaz. Fikirleri lider geliştirir, astların fikir geliştirmesini değil, kendilerine verilen emirleri uygulamaları beklenir.

Ekip Liderliği (9.9): İşe ve bireye maksimum ilgiyi gösteren liderdir. Ortak örgüt hedefleri doğrultusunda, sosyal ilişkileri de azami düzeyde tutar ve iş verimliliğinin de yüksek olmasını bekler. Başarı güdüsü yüksek olan kişileri işe alıp, onları örgütsel

amaçlar etrafında toplar. Böylece, etkin ve yüksek performansta çalışan astlar örgütü başarıya taşırlar.

2.3.2.4.Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Bu kuram, Douglas McGregor tarafından formüle edilmiştir ve liderlerin tutumlarını açıklamakta kullanılmaktadır. Bu teorinin yaklaşımı liderlerin tutumlarını belirleyen en belirgin etkenlerden bir tanesi onların insan davranışı hakkındaki önermeleridir. Bu nedenle liderlerin insancıl tutumları hakkındaki inanç ve önermeleri liderlerin sergileyeceği tutumları da etkileyecektir. McGregor'a göre iki karşıt görüşü barındıran X ve Y teorisi önermeleri iki grupta toplanmaktadır (Yıldırım, 2012: 48-49).

X ve Y teorilerine göre insan davranışı iki grupta toplanabilir (Uzun, 2013: 58-59). X teorisine göre;

- Ortalama özelliklerde bir birey çalışmaktan haz duymaz ve mümkün olduğunda çalışmaktan kaçır.
- Ortalama özelliklerde bir birey sorumluluk altına girmek istemez ve güvenceyi yeğler.
- Bundan dolayı bireylerin iş görmesi için bireyleri zorlamak, kontrol altına almak ve yeri geldiğinde cezalandırmak gereklidir.

Y teorisine göre;

- Çalışmak insanın doğasında vardır ve insanlar çalışmaktan zevk alırlar.
- Her insanın belli bir potansiyele sahiptir ve şartlar uygun olursa, kişi bunları geliştirerek daha çok sorumluluk almaya yönelir.
- Yönetici, uygun ortamı yaratarak, çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve sahip oldukları potansiyeli amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamak konusunda görevlidir.

Sonuç olarak X teorisinin önermeleri otoriter ve müdahale edici nitelikleriyle klasik yaklaşımı temsil eden özellikte olup, buna karşın Y teorisiyse, katılımcı ve demokratik nitelikleriyle modern yaklaşımı temsili özelliktedir. X ve Y teorileri kendileriyle karşılaştırıldığında etkin liderlik tutumu bakımından Y teorisinin daha çağdaş bir yaklaşım ortaya koyduğu açıkça görülmektedir (Yıldırım, 2012: 49).

2.3.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli

Ohio Araştırmasıyla yaklaşık aynı dönemlerde başlamış olan Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, topluluktaki bireylerin tatminine ve topluluğun verimliliğine fayda sağlayan etkenleri belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 2.2. Likert' in Sistemlerinin Yönetim Liderliği

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Yöneticinin astlarına güveni	Yöneticinin astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin astlarına tatminkar fakat tam olmayan bir güveni vardır, lideri kontrolü elinde tutmak ister.	Yöneticinin astlarına her konuda güveni tamdır.
Astların serbest davranabilme duygusu	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
Yöneticilerin astlarla ilişki arayışı	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini bazen alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

Kaynak: Serinkan, 2008: 39-40

Tablo-2.2' de görüldüğü gibi Likert, kuruluşların uygulamasında olan yönelik stratejilerinin 1'den 4'e kadar olan bir süreklilik içinde bulunduğunu savunmaktadır. Bu sistemleri şu şekilde açıklayabiliriz:

Sistem 1 – İstismarcı Otokratik: Yönetimin işgörenlere güveni bulunmayıp onlara arada sırada karar verme sürecine imkanı vermektedir. Kararların büyük ölçüde ve amaç oluşturma örgütün yönetim düzeyinde yapılarak, kumanda zinciri aracılığıyla alt sınıflara iletilmektedir. Alt kademedekiler daha çok ceza, korku ve tehdit yöntemleriyle çalışmaktadır. Alt kademe ve üst yönetim arasındaki ilişkiler çok fazla olmayıp, endişe ve güvensizlik ön plandadır.

Sistem 2 –Yardımsever Otokratik: Üst yönetimin, alt kademeye karşı güveni söz konusudur. Kararların büyük bir bölümü ve örgütsel hedeflerin planlanması yüksek yönetim kademesinde yapılmakta fakat pek çok karar da bazı sınırlandırmalarla alt kademedeki yöneticiler kaydırılmaktadır. Alt kademeleri güdümlenmede ödül sisteminin yanı sıra güçlü cezalar da kullanılmaktadır.

Sistem 3 – Katılımcı: Yönetimin alt kademelere etkin ölçüde fakat tam olmayan bir güveni söz konusudur. Politikaların yenilenmesi ve kararların büyük bir bölümü yüksek yönetim tarafından alınır. Alt kademedekilerinse alt düzeylerde teknik kararlar almalarına yetki sunulmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya olduğu gibi, aşağıdan yukarıya olarak çift taraflı kurulmaktadır. Ödüller alt kademe problemleriyle ilgilenme ve az rastlanan ceza uygulamaları da güdümlenme aracı olarak kullanılır.

Sistem 4 – Demokratik: Yönetimin alt kademelere tam olup, karar alma eşgüdümlü bir şekilde tüm örgüte geniş bir ölçüde takdim edilmiştir. İletişim, sadece aşağıda yukarıya ve yukarıdan aşağıya değil, yanlara doğru da kurulmaktadır. Alt kademelere ekonomik ödülleri arttırma, hedefleri belirleme, yöntem geliştirme ve faaliyet sonuçların niteliğini saptama olanağı verilerek noksansız bir güdümlenme imkanı verilmiştir. Ast-üst ilişkilerinde azami şekilde güven duygusu ve arkadaşlık bağı alt kademelere kadar yayılmıştır. Alt kademelere kontrol sürecine katılımları konusunda geniş bir yetki ve sorumluluk sunulmuştur.

Sonuç olarak, Sistem 1, biçimsel, otoriter ve görev eğilimli bir yönetim biçimini ifade eder. Sistem 4, örgüt çalışmasına karşılıklı güvene dayalı eğilimli bir yönetim biçimidir. Sistem 2 ve Sistem 3 ise, her iki sistemin arasındaki orta seviyelerdir (Eren, 2012: 444).

2.3.3.Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık kuramı, liderlik durumunun ortaya çıktığı şartlara ağırlık veren kuramlardır. Bundan dolayı bu yaklaşıma koşul- bağımlılık kuramı da denilmektedir. Bu teorilerin genel varsayımına göre, değişik koşullar (durumlar) değişik liderlik tarzları gerekmektedir. Bu teori liderliği koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışmıştır. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2005: 597-598):

- Hedeflenen amacın niteliği,
- Topluluktaki bireylerin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin etkilediği örgütlerin nitelikleri,
- Liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri.

Durumsallık kuramı en ideal liderlik davranışın duruma ve şartlara göre değişkenlik göstereceğini belirtmektedir. Bu yönüyle genel olarak yönetimde "en iyi ve tek" yönetim şekli bulunduğunu ifade eden davranışsal kuramdan farklı bulunmaktadır. Davranışsal kuram, örnek vermek gerekirse, liderlerin işe ve bireye yönelik tutum

gösterebileceklerini belirtmiş ancak hangi şartlarda işe, hangi şartlarda davranışa yöneleceklerini belirtmemiştir. Bunun yerine bireye ilişkin liderlik davranışının topluluktaki bireylerin performansı ve tatmini, bu nedenle liderin etkinliğini arttıracaklarını önermiştir. Fakat durumsallık kuramına göre her iki tutum şekli de belirli şartlar altında aynı boyutta etkili olabilir. Bu bağlamda durumsallık teorileri belli durumlarda hangi şartların değerli olduğunu ortaya çıkarmaya ve bu şartların elverişli liderlik türünün ne olduğunu araştırmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, 209; 112).

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Durumsallık Yaklaşımı bağlamında liderlik kavramını inceleyen ilk isim Fred E. Fiedler ve arkadaşlarıdır. Fiedler'in çalışması, liderlik araştırmalarından yaklaşık otuz yıl önce psikoterapik ilişkileri araştırmasıyla başlamıştır. Fiedler liderlik araştırmalarına yeni bir boyut kazandırmakla kalmayıp, aynı zamanda durumsallık yaklaşımlarını liderlik teorileriyle ilişkilendiren ilk isimdir. Bundan dolayı Fiedler liderlik kuramlarında önemli bir yere sahiptir. Fiedler ve arkadaşları 1951 tarihinde Durumsallık Yaklaşımı bağlamında bir model oluşturmak amacıyla bir araya gelerek Durumsallık Yaklaşımı adını verdikleri bir lider etkinliği modeli geliştirmişlerdir. Fiedler'in ilk bulguları lider etkinliğinin, liderin birlikte çalıştığı kişilerce algılanması ile ilişkili olduğu yönündedir (Dikmen,2012: 61-62).

Fiedler'e göre tüm durum ve şartlar için geçerli olacak bir liderlik türü bulunmamaktadır. İçinde bulunan şartlara göre etkili olacak liderlik türleri vardır. Mevcut durumu belirleyecek faktörler aşağıda sunulmuştur (Şimşek, 2009: 203):

a)Lider-ast ilişkileri: Liderlerin alt kademedekiler tarafından benimsenme derecesidir. Bu ilişkiler dost ve düşmanca, gerilim yüklü ve yumuşak ve tehdit edici ya da destekleyici şekillerde olabilir.

b)Görevin yapısı: Karar, hedef ve sorunlara çözümlerin net bir şekilde belirlenip, belirlenmediği,

c)Liderin makamının verdiği yetki: Liderin elindeki yetki, ödül ve cezalar üstündeki yetkisi

Söz konusu üç etmen birleştiğinde liderin karşılaşılabileceği sekiz durum bulunmaktadır. Bu durumlar liderin yararına olup olmama derecesi açısından farklılık göstermektedirler. Şekilde belirtildiği gibi lider 1. durumdayken en üst, 8. durumdaysa

minimum seviyede etkilidir. Bu liderlik modeli, daha çok akademik özellik taşıdığı, uygulayıcıların çok da işine yaramadığı şeklinde eleştirilere yol açmıştır.

Tablo 2.3. Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı

Önder Ast İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görevin Yapısı	Açıkça belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin Yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

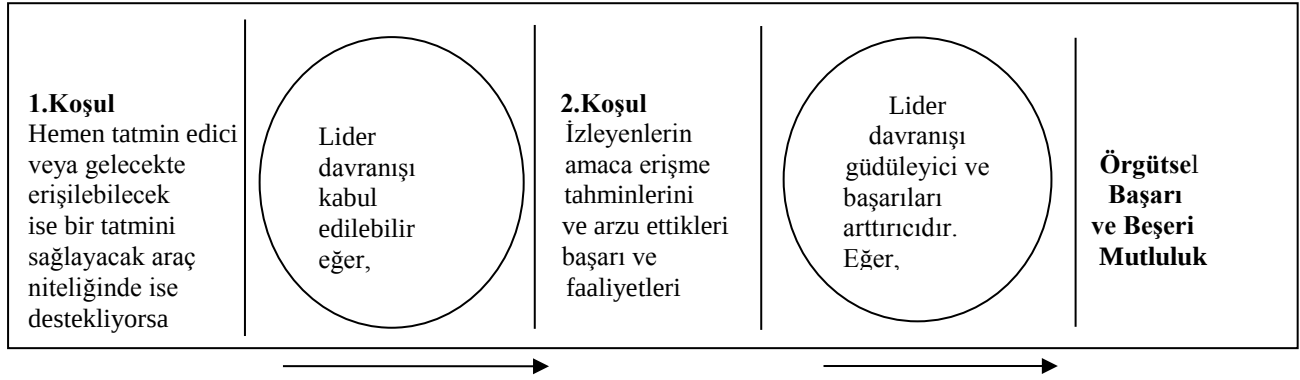
Kaynak: Şimşek, 2009

2.3.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi

• Robert House ve Martin Evans işbirliğiyle geliştirildiği kabul gören bu kuram büyük bir ölçüde konsantrasyon hususundaki bekleyiş teorisinden etkilenmiştir. Bu kurama göre bir bireyin hal ve hareketlerini etkileyen iki etken bulunmaktadır: Bireyin, belirli tutumların belirtilen sonuçlara ulaştıracağı hususundaki inancı (bekleyiş), bu sonuçlara bireyin gösterdiği değer (valens), bekleyiş kuramının liderlik bakımından tanımı ise şöyledir: Topluluktaki bireyler (izleyiciler) lider tarafından aşağıdaki iki konuda motive edilebilir (Koçel, 2005: 602-603) :

- Liderlerin topluluktaki bireylerin bekleyişlerini etkileme (yol) boyutu ve
- Liderin grup üyelerinin valensini etkileme seviyesi (amaç)

Kısacası liderlerin en değerli işi, izleyiciler adına önemli olarak adlandırılacak hedefler belirlemek ve izleyicilerin bu hedeflere ulaşabilecekleri yolu bulmaları için izleyicilere yardım etmektir. Evans'a göre, yöneticiler izleyicilerinin (astlar) tutumlarını etki altına alabilecek bir takım araçlara sahip olup, bu araçların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri kazanabilmek için alt kademedekilerin nasıl bir yol izlemesi gerektiğini açıklığa kavuşturma olanağı gelmektedir.



Şekil 2.4. Yol-amaç Modelinin Şematik Açıklaması

Kaynak: Serinkan, 2008: 52

Yol ve Amaç Modeli, lider tutumları bakımından dört tip liderlik tavsiye etmektedir (Serinkan, 2008:52-53):

1.Otoriter Liderlik: Lider yapılması gereken işleri belirleyerek alt kademedekilere dağıtır, alt kademedekilerden beklentisini onlara açıklar. Yapılması gereken işle alakalı ilkeleri saptayarak kriterler oluşturur ve alt kademedekilere standart kurallara ve düzenlemelere bağlı kalmalarını söyler. Astlar, karar sürecine katılmazlar.

2.Destekleyici Liderlik: Lider alt kademedekilerle ilgilenerek dostane yaklaşımda bulunur. Astlarının refahıyla, mutluluğuyla ve gereksinimlerinin tatminiyle yakından ilgilenir.

3.Katılımcı Lider: Lider karar aşamasında alt kademedekilerin tavsiyelerini bekler, astların karar alma sürecine katılımlarını sağlar.

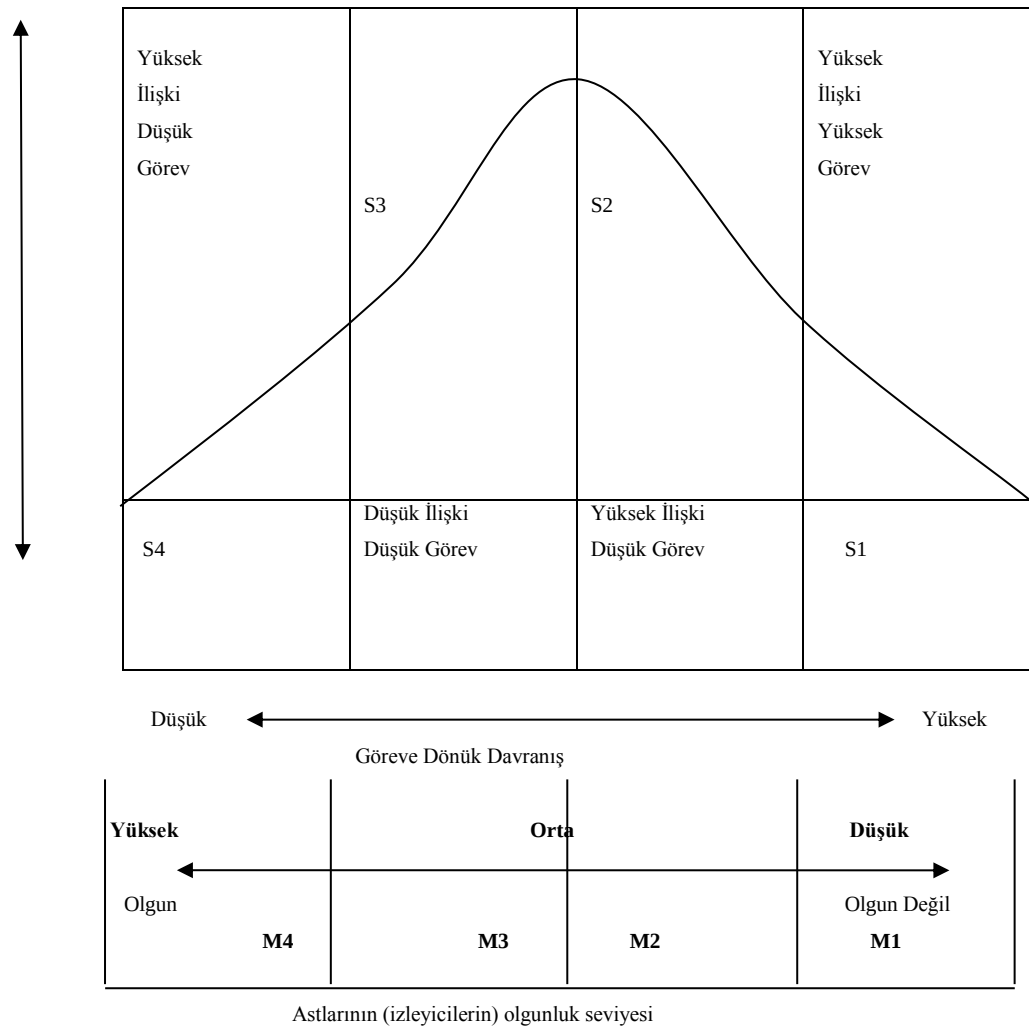
4.Başarı Arayıcı Lider: Lider yüksek, iddialı ve önemli hedefler belirler. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde alt kademedekilere güven duyarak performansı arttırmaya çabalar.

Aşağıdaki şekildeki gibi Yol ve Amaç Modeli, liderlik türlerinin iki durumsal değişkene uygun olarak ortaya konulmasını tavsiye etmektedir. Bu değişkenlerden birincisi işgörenlerin dışındaki durumsal değişkenler (çalışma grubu, formal otorite sistemi, görev yapısı), ikincisi işgörenlerin karakteristik yapılarının (yetenek ve deneyim) bir parçasıdır. Çevresel etkenler işgörenlerin performansının azami düzeye çıkıp çıkmayacağını, işgörenlerin karakteristik yapıları da çevrenin ve lider tutumunun ne açıdan yorumlanacağını belirler.

2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard, etkin liderliğe başka bir değişkeni, liderin ve alt kademedekilerin olgunluk seviyesini ekleyerek "Olgunluk Modeli"ni geliştirmiştir. Bu modelin esas önermeleri, bir kişinin liderlik stilinin tek bir tür değil, çok boyutlu olmasıdır. Modele göre alt kademedekiler için dört olgunluk seviyesi ortaya konulmuştur. Alt kademedekiler isteksiz ve yetersiz ise lider yapılması gerekeni net bir şekilde ifade ederek "söyleyen"; alt kademedekiler istekli, ama yetersizse lider yönlendirerek destekleyen "satan"; alt kademedekiler isteksiz, ama yeterliyse lider karar alma sürecini paylaşan "katılımcı"; alt kademedekiler istekli ve yeterliyse lider az müdahale eden "delege edici" lider olarak ifade edilmektedir (Deliveli, 2010: 39-40).

Aşağıda şekilde lider tutumlarını göreve ve ilişkiye yönelen durumu bakımından S1, S2, S3 ve S4 olarak ortaya konulduktan sonra, şartlara göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak tanımlanmaktadır. Burada olgun olmayan izleyiciler (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha dikkat ederken ilişkilere daha az dönük bir tutum ortaya koymaktadır. Olgun olmayan izleyicilere emir vererek emredileni isteme olan S1 davranışı ortaya koymaktadır. Olgunluğun biraz daha arttığı koşullarda M2 halinde, yönetici yüksek görev ve ilişkiye yönelik bir davranış sergilemektedir. Fakat davranış tarzı S2 niteliğindedir ve alt kademedekilere emir ve fikirlerinin nedenlerini açıklamaktadır. M3 durumunda olgunluk düzeyi biraz daha artmaktadır ve lider yüksek ilişki ile düşük görev davranışı (S3) göstererek alt kademedekilerin yönetime katılmalarını sağlamaktadır. M4 durumunda olgunluk en yüksek düzeydedir ve lider düşük ilişki ve düşük görev davranışı (S4) göstererek planlama ve icra yetkilerini astlara vermektedir (Budak ve Budak, 2004:412- 414).



Şekil 2.5. Hersey Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Kaynak: Budak ve Budak, 2004:412- 414

2.3.3.4.Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Bu liderlik modeli Vroom ve Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilmiş olup, daha sonra Jago tarafından da katlı sağlanmıştır. Bu modelde tek liderin farklı liderlik tarzları ortaya koyabileceği varsayılmakta ve lider tutumunun sadece bir cephesi olan, karar alma sürecinde alt kademedekilerin katılımı üstünde durmaktadır. Bu modelin amaçladığı faktör, kararın niteliği ve kalitesini korurken, astlar tarafından kararların kabul görmesini sağlayabilmektir. Vroom ve Yetton'a göre liderlerin karşılaştığı karar sürecindeki sorunları, kişisel ve topluluk düzeyindedir. Vroom ve Yetton, yedi farklı

koşullarda uygulanabilecek beş farklı liderlik çeşidinden oluşan bir karar ağacı geliştirmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Yıldırım, 2012: 63-64);

A1 (Otoriter) : Lider tek başına karar verir.

A2 (Otoriter): Lider alt kademelerden gelen bilgilerden faydalanır, fakat kararı tek başına alır. Yönetici karar alma sürecinde alt kademedekilerden zorunlu bilgiler ister.

C1.(Danışmacı): Lider kişisel olarak, ilgili alt kademedekilerle problemleri tartışır. Önemli olan bir topluluk olarak bir arada olmasından ziyade kişisel olarak fikir ve tekliflerin ortaya konulmasıdır. Daha sonra tek başına karar alır.

C2.(Danışmacı): Lider bir örgüt toplantısında alt kademedekilerle problemleri paylaşır. Bu toplantıda alt kademedekilerin önerilerini ve fikirlerini alır. Yönetici tek başına karar verir ve bu karar alt kademedekilerin etkilerini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.

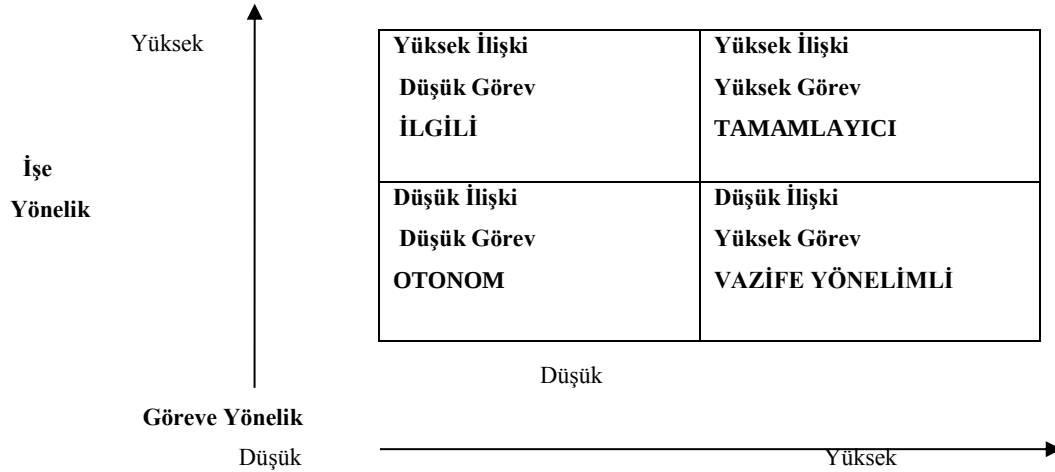
G2.(Grup Temelli): Yönetici bir örgüt olarak alt kademedekilerle problemleri paylaşır. Hep birlikte seçenekler ortaya koyarlar, değerlendirme yaparlar. Çözüm arayışını ortak bir görüş birliğiyle yürütürler. Lider kendi bulduğu çözümleri dayatmak adına alt kademedekileri etkilemez ve herhangi bir çözümü kabullenmeye isteklidir ve bütün topluluğu destekler. Katılımcı bir tarzda bir yönetici işlevi ortaya konulur.

2.3.3.5.Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Durumsal Liderlik kuramlarından bir tanesi de William J. Reddin geliştirmiş olduğu “Üç Boyutlu Liderlik Modeli”dir. Bu kuramda liderlik kuramlarının birçoğunda temel alınan görev ve ilişki boyutuna, etkinlik boyutu da eklenmiştir. Redd, liderlik tarzı ile çevrenin durumsal özelliklerini birleştirmeye yönelmiştir. Reddin’in 3-D modeli dört esas liderlik biçimi belirtmektedir. Bunlar, (1) düşük ilişki ve düşük görev, (2) yüksek ilişki ve düşük görev, (3) düşük ilişki ve yüksek görev, (4) yüksek ilişki ve yüksek görev olarak adlandırılan liderlik biçimleridir (Ada, 2012:30).

Modelin temel fikri, yönetimin esas gayesinin faaliyet olduğu ve bu faaliyetin ölçüm şeklinin ise girdilerle değil, çıktılarla olacağıdır. Reddin her işin belli ölçüleri olduğunu ve yöneticilerin verimlilik ölçütünün de bu ölçülere göre kapsamını sınırlayabileceği üstünde durmuştur. Bu model liderin pozisyonun vermiş olduğu sorumlulukları gerçekleştirme derecesine göre faaliyet seviyesini tanımlamaktadır.

Reddin, liderlerin tutum stilinin etkili olup olmayacağını diğer durumsal teorisyenler gibi yine durumlara ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda Reddin, lider tutum tarzını ilgili, tamamlayıcı, otonom ve vazife yönelimli olmak üzere dört ayrı kategoriye indirmiştir. Reddin'in ortaya koyduğu bu dört tutum stilinin dörtlü etkisi, dördü ise etkili olmak üzere sekiz farklı yansıması söz konusudur (Dikmen, 2012:68-69).



Şekil 2.5. Liderlerin Temel Davranış Tarzları

Kaynak: Dikmen, 2012:69

2.3.4. Modern Liderlik Teorileri

Mevcut liderlik literatürü, işlemsel liderlik ile dönüşümsel veya karizmatik veya vizyoner liderlik arasında bir ayrım yapar. Daha önceki liderlik teorilerini temsil eden tartışmalı bir liderlik olan işlemsel liderlik, lider ve alt düzey arasındaki sözleşmeye dayalı anlaşmaya belirli ödüller karşılığında beklenen performansa odaklanır. Sıradan sonuçlara yol açan bir maliyet-fayda değişim sürecidir. Bass gibi dönüşümsel liderlik savunucuları, günümüz ortamının astlarının sıradan beklentilerin ötesinde performans göstermesini talep ettiğini ve bunun yalnızca dönüşümsel liderlik tarafından verilebileceğini savunmaktadırlar. Dönüşümsel liderlik üzerine birçok teori olsa da, Bass ve Avolio's "tam liderlik modeli yelpazesi", dönüşümlü ve işlemsel liderliğin farklı bileşenlerini açıkça tanımladığı, iyi test edilmiş bir ölçüm aracı sağladığı ve kuruluşlardaki çok çeşitli kuruluşlar, kültürler ve seviyelerde etkileyici bir bulgular dizisi ürettiği için öne çıkmaktadır (Thite, 2000: 235-241).

2.3.4.1.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

1970'li yılların sonlarından itibaren klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri ve liderlik teorilerine alternatif yeni teoriler geliştirilmiştir. Bu bağlamda etkileşimci ve

dönüşümcü liderlik türleri öne çıkmıştır. Etkileşimci liderlik genel olarak, organizasyon içerisinde değişim ve yeniliği öngörerek, geçmiş ile günümüzü uyumlaştırarak belirlenmiş organizasyonel kurallara sıkı bir bağlılıkla güçlü bir ceza-ödül mekanizması faktörlerini içinde barındıran liderlik süreci olarak ifade edilmektedir (Mızrak, 2015: 67).

Etkileşimci liderlikte, lider elde etmek istediği bir şey için astlarına istediklerini vermekte ve lider ile astları arasındaki ilişki karşılıklı olarak bağımlılık içermektedir. Astları için liderlerinin arzularını gerçekleştirmek oldukça önemlidir. Liderler de sürekli olarak astlarının beklentilerini karşılarlar. Etkileşimci liderlik, liderin astlarının değişen ihtiyaçlarını ne kadar karşılayabildiğiyle ilgilidir (Deliveli, 2010:41). Etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderler, sorumluluklarını çalışanları ödüllendirmeyi, daha fazla emek harcamaları için para ve terfi ettirme şeklinde kullanırlar. Çalışanların kreatif ve yenilikçi yönleriyle çok fazla ilgilenmezler. Etkileşimci liderler geçmişten süregelen etkinlikleri iyileştirerek iş yaptırma yöntemini seçerler. Söz konusu liderlik tarzı, geçmişteki yararlı ve olumlu gelenekleri sürdürebilme ve gelecek nesillere aktarabilme konusunda başarılı olup, yenilik ve yaracılık yönü oldukça azdır. Etkileşimci liderler, izleyicilerinin özel ilgi alanlarını ve becerilerini ortaya çıkarmaya çalışırlar ve çalışanlarına başarı elde ettikleri takdirde terfi ettirme ve para dağıtarak, başarılarını ödüllendirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri geçmişten geleceğe doğru vizyon, yön ve örgüt kültürü değişimi yapmaksızın süregider. Bu tür liderler örgütün geçmişten süregelen doğal işleyişine dikkat eder (Ocak, 2006: 93).

2.3.4.2.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümsel liderlik, çağımızda krizler ve belirsizlik içerisinde yeniliklere ve değişimlere uyum sağlamak adına süreci anlayabilme, değişimi görebilme, güçlülere karşı koyabilme becerisine sahip, cesur olma gibi gerekli özellikleri yapısında bulunduran liderlik tipidir. Dönüşümcü liderler, hata yapmaktan ve riske girmekten korkmayan, hataları kendisini geliştirme fırsatı olarak okuyan, yenilikçi, değişimci ve reformcu bir yapıya sahiptirler (Deliveli, 2010: 44).

Dönüşümsel liderliğin yaratıcılık ve yenilik üzerindeki etkisine ilgi artmaktadır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin performans beklentilerini yükseltir ve takipçilerin kişisel değerlerini ve kendilik kavramlarını değiştirmeyi amaçlar ve onları daha yüksek ihtiyaç ve özlem seviyelerine taşır. Araştırmacılar, son on yılda dönüşümsel liderliğin takipçi ve kuruluşların performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir ancak çok az sayıda çalışma bu tür liderliğin takipçilerin yaratıcılığı üzerindeki etkilerini

incelemiştir. Çelişkili bulgular ve bu çalışmaların deneysel doğası, dönüşümsel liderliğin, takipçilerin yaratıcılığına etkilerini gerçek bir ortamda anlamaya çalışmayı amaçlayan mevcut araştırmayı teşvik etmektedir. İçsel motivasyon perspektifi yaratıcılık literatürüne hükmetmektedir. Bu bakış açısı, insanların en çok içsel motivasyon yoluyla daha yaratıcı olduklarını iddia eder ayrıca, bireyin çalışma ortamı hakkındaki algısının, yaratıcılığının kilit bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların organizasyonlarındaki olaylara eklediği psikolojik anlam, yeni fikirler üretme motivasyonlarını etkilemektedir. Bazı çalışmalar, dönüşümcü liderlerin takipçilerini güçlendirdiğini ve yenilikçi bir iklim oluşturduğunu bildirmektedir. Bununla birlikte, mevcut araştırmalar, dönüşümcü liderlik ve takipçilerin yaratıcılığı arasındaki ilişkide güçlenme ve yenilikçi iklimin aracılık rollerini incelemektedir (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 461-473).

Liderlik tanımlarının çoğu bir kurum içindeki görevleri ve ilişkileri kolaylaştırmak için kasıtlı etkinin uygulandığı bir sürecin varsayımını yansıttığını savunmaktadır. Bir bireyin liderlik tarzı çok kişiseldir. Liderlik tarzı gelişimi, liderin özelliklerinin sürekli kişisel gelişim ve başkalarının büyümesine bağlılığın sonucu olduğu, gelişen bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Kişinin inanç sisteminin bu sürekli incelenmesinin, bireylerin insan potansiyellerini artırarak maneviyat, mesleki çıkarlar ve duygusal ihtiyaçlara yansımaları sağlayan devam eden bir yolculuk gibi olduğunu ileri sürülmektedir. Her ne kadar bireyin liderlik tarzı, her bireyin liderinin kişiliğine, deneyimine ve geçmişine uyacak şekilde uyarlanması gerekse de, kuruluşun bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için etkili liderliğin geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bir bireyin liderlik tarzının geliştirilmesinde, sadece birçok stil varyasyonunun varlığından dolayı büyük bir karmaşıklık yaşanmaktadır. Bunlar, geleneksel otoriter modelden, hizmet kavramını liderlik felsefesine dahil eden güçlendirme, katılımcı, dönüşümlü ve dağıtılmış liderliğe kadar uzanmaktadır. Araştırmacılar tarafından dile getirildiği gibi dönüşümcü liderliğin amacı, insanları gerçek anlamda, zihinlerini ve kalplerini değiştirerek, sürekli, kendi kendine süren ve momentum oluşturma olan değişimleri sağlamaktır (Taylor vd., 2007: 401-419).

Dönüşümcü liderler, kişisel yeteneklerinin gücüyle takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü etkiler yaratabilen liderlerdir. Bu nedenle, dönüşümcü liderler ve takipçiler arasındaki daha yakın ilişki, sözleşmeye dayalı anlaşmalara göre daha fazla güven ve bağlılığa dayanmaktadır. Dönüşümsel liderlik örnekleri arasında liderin bir vizyon

duygusu sağlaması, statükoya meydan okuması, teşvik ve ilham vermesi yer almaktadır (Ke ve Wei, 2008: 208-218).

2.4. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yöneticinin Rolü

Örgüt kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerden biri de güçlü bir liderlik tarzının olmasıdır. Örgüt içerisinde güçlü bir liderlik tarzı ile karşılaşan birey, onun kişiliğini örnekleme yoluna giderek örgütte liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlar. Örnekleme yoluyla kazanılan davranış tarzları, diğer örgüt çalışanları için de model oluşturarak zaman içerisinde kazanılan davranışlar alışkanlıklara ve en sonunda da ortaklaşa öğrenme yoluyla paylaşılan kültürel kalıplara dönüşür.

Liderlik tanımları genellikle etkinin doğasını ve lider olarak tanımlanan bireylerin rolünü ele almaktadır. Araştırmacılar, grup süreci, özellikleri, davranışları veya hedef başarısının bir aracı olarak liderliği tanımlamaktadır. Liderlik tanımının , yöneticiler ve liderler arasındaki ayrımdır. Liderlik bilginleri geleneksel olarak yönetimi örgütsel amaç ve süreçleri yerine getirmekle ilişkilendirirken, liderlik tanımları sosyal etkiyi içerir ve liderin rolü değişimin bir amaç veya vizyonunu belirlemektedir. Liderlik, bazı faaliyetlerin ve hedeflerin neden ve nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini anlamak için başkalarını etkileme ve öğretme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle, kurumlarda ortak hedefleri öğrenmek ve gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırmaya yönelik bir süreç oluşturmaktadır (Berson vd., 2006: 577-594).

Liderin örgüt içerisindeki en önemli görevlerinden biri huzurlu bir ortamın oluşturulması ve örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Liderler aynı zamanda kurum kültürünü ileri veya geriye de götürebilirler. Liderler, kendi kültürel varsayımlarını yerleştirmeye çalışabilirler. Fakat bu varsayımlar sadece liderlerin kültürel varsayımlarını değil, tüm örgüt bireylerinin kültürünü yansıtmaları gerekmektedir. Bu durumda örgüt içerisindeki kültürel çeşitliliği yönetme ve aralarında bir sinerji oluşturma görevi yöneticinin liderlik yeteneğidir. Bir yöneticinin temel görevi; örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak örgütü amaçlarına uygun olarak yönetmektir. Liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı birbirine karıştırılmamalıdır. Liderin karar sürecinde en büyük payı alması gerekmez, aynı şekilde bu payın az olması da liderliğe zarar getirmez. Liderler büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar (Koçak ve Özudoğru, 2010:80).

Lider, stratejik tepe noktası ve operasyonel üs arasında tuttuğu orta konum nedeniyle kilit önemdedir. Denetim otoriteleri yorumlayıcı filtrelerdir. Çünkü bunlar şirketin hedeflerini ve politikalarını uygulayan ve en çok odaklanılacak iş süreçlerinin özelliklerini iletenlerdir. İstenen davranış ve tutumların ortak bir yorumlanmasına, anlaşılmasına yol açan ve böylece çalışanların algılarını etkileyen bir bağlam oluşturma gücüne sahiptir. Böylece hem lider-altı ilişki üzerinden hem de stratejik ve İK hedeflerini uygulamaya koydukları için çalışan davranışlarını ve tutumlarını etkilerler. Son yıllarda, dönüşümcü liderlik çerçevesi çok dikkat çekmektedir. Dönüşümsel liderlerin yalnızca bireysel ve örgütsel performansı değil, aynı zamanda grup uyumunu ve çalışanların inançlarını ve değerlerini de güçlü bir şekilde etkilediği öne sürülmüştür. Bu tür liderler astlarına yakındır ve onları maddi çıkarların ötesinde motive eder. Ayrıca, astlarının değerlerini, inançlarını ve tutumlarını, beklentilerinin üzerinde ve ötesine geçmeleri için motive edecek şekilde değiştirecek güce sahiptirler. Bu, kuruluşun gelecekteki vizyonunu ifade etmek, bu vizyonla tutarlı bir operasyonel model sağlamak, hedeflere odaklanmayı teşvik etmek ve çalışanlar için bireysel düşünmeyi göstermekle başılır. Liderin davranışları, çalışanlar arasında bilişsel ve duygusal bir kimliğin oluşturulmasına izin verir. Bireylerin kendine değer duygusu ve kolektif başarısı artar. Bu psikolojik mekanizmalar, liderin grup üyeleri arasında ortak bir kimliği teşvik etmesini sağlar; böylece kendine has özelliklerin çalışanların algıları üzerinde daha az etkisi olur (Pereira ve Gomes, 2012:4301-4318).

2.5. Örgüt Kültürü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İlişkisi

Liderlik tarzı ve örgüt kültürü kavramları 1990 yılından sonra araştırma konusu olarak ele alınmış ve bu konuda pek çok araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmaların önemli nedenlerinden birisi, örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair olmuştur. Liderlik tarzının oluşmasında kurum kültürünün büyük bir etkisi bulunmaktadır. Örgütte güçlü liderlik tarzı ile karşılaşan birey, onun kişiliğini örnekleme yoluna gider. Bu durum, örgütte liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlar. Örnekleme yoluyla kazanılan davranış tarzları, diğer kurum çalışanları için de model oluşturur (Erdem ve Dikici, 2009).

1980'lerin başlarında ortaya çıkan son yapılan araştırmalardan bu yana liderlik ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğu ileri sürüldü. Özellikle liderlerin paylaşılan değerleri ve vizyonu yönetme konusundaki rolünü üstlenerek güçlü bir etkileşim olduğu varsayılmıştır. Liderlerin kültürü biçimlendirmede ve sürdürmede önemli bir etkiye sahip

olduğu varsayılmaktadır. Bazıları liderlerin kurumun tarihini, geleneğini ve yönünü, kültürü şekillendirmeye yardımcı olacak unsurlarını sembolik olarak manipüle edebileceğini; bunu ayrıca örgütü niteleyen değerlere, ideallere ve normlara odaklanarak ve örgüt üyelerinden gelen uyumu sosyalleştirmeye ve güvence altına almaya hizmet ederek de yapmaktadırlar (Lok vd., 2005: 490-514).

Lider ve onun tarzı örgüt kültürünün etkisi altında şekillenerek örgütün içinde bulunduğu koşullara göre, liderlik tarzının katılımcı ya da serbest olması gerekebilmektedir. Bir kurumda başarılı olan lider, diğer koşullar altında da başarılı olur şeklinde bir formül geliştirilemez. Liderlerin örgüte ve örgüt değerlerine bakış açısının, örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de liderlerin kararlarını etkilemektedir. Sonuç olarak örgütün vizyonu, misyonu, stratejisinin liderlik tarzının belirlenmesinde etkili olduğu gibi lider ve onun tarzı örgüt kültürünün etkisi ve baskısı altında şekillenmektedir (Learned ve Sproat, 1972: 60).

Tutarlı bir kültür, bir organizasyonun etkin işleyişi için önemlidir. Farklı bir örgüt kültürü, örgütün çeşitli bölümlerinin ortak bir amaç için çalışmasını sağlayabilir ve taklit etmesi çok zor olduğu için piyasalardaki rekabet avantajının temelini sağlar. Bununla birlikte, organizasyonel kültürler değişime karşı çok dirençli olabilir ve bu nedenle rakip eylemler de dahil olmak üzere dış ortamdaki değişikliklere temel cevap veren iş stratejilerinin geliştirilmesini engelleyebilir. Yöneticiler için örgütsel kültürü belirsiz, maddi olmayan ve önemsiz değil, stratejik planlama ve yönetimin önemli bir bileşeni olarak görmeleri önemlidir. Kültür temelli strateji, işyerinde ve uzun vadede günlük davranışları yönetmenin, organizasyon ve üyelerini stratejik misyonunda sürdürmenin anahtarıdır (Kemp ve Dwyer, 2001: 77-93).

Örgüt kültürü ve liderlik, kültürlerin, kendilerini ve çalışma bağlamlarını nasıl gördüklerini tanımlamak için bilinçsizce çalışan, bir kuruluşun üyeleri tarafından paylaşılan daha derin temel varsayımlar ve inançlar hakkında olduğunu ileri sürer. Kültürün tanımlayıcı işlevi olan mevcut gerçeklik, çoğu zaman geçmişten miras kalan bir problem çözme işlevi olduğunu öne sürmektedir. Bu şekilde, günümüzün ortaya çıkan bir sorunu çözmek için oluşturduğu kültürel biçim, genellikle yarınlarının, yeniliklerinden kaynaklanan sorunların üstesinden gelmek için verilen “reçete” olarak alınmaktadır (Ainscow ve Sandill, 2010: 401-416).

Örgüt içindeki belirgin rolleri nedeniyle, liderler yönetim yeniliğinin yaratılabileceği ve uygulanabileceği organizasyonel koşulları etkilemektedir. Yönetim inovasyonu, CEO veya üst yönetim ekibindeki diğer yöneticiler tarafından mutlaka geliştirilmeyebilir, ancak rolleri, yeni süreçler, uygulamalar veya yapıların denenmesi ve tanıtılması için elverişli bir organizasyonel bağlam yaratılmasında etkili olabilir. Örneğin, liderlerin performans ve seçim gibi örgütsel sonuçları etkilediği gösterilmiştir. Çeşitli çalışmalar liderliği değişim ve inovasyonun temelini oluşturan örgütsel niteliklerden biri olarak kabul etmiştir. Liderler örgüt içindeki inovasyonları belirgin konumlarıyla etkileyebilecekleri alternatif yollar tanımlamaktadır. Benzer şekilde, liderler aynı zamanda ortak bir vizyon ileterek, değişimi destekleyerek ve belirli bir örgüt kültürü geliştirerek arayışıyla ilgili belirsizliği ve karmaşıklığı azaltarak yönetim yeniliğini etkileyebilmektedir (Vaccaro vd., 2012: 28-51).

Kültür, üyeler tarafından sosyal olarak öğrenilir ve aktarılır; organizasyonlar içindeki davranış kurallarını sağlamaktadır. Örgüt kültürü tanımı, personeli çalışmalarıyla ilgili uygulamalar, değerler ve varsayımlar dahil olmak üzere ne yapılacağını ve ne yapılmayacağını bilmelerine yönlendirebilecek inancıdır. Bir örgütün temel değerleri, liderlik tarzına dönüşecek olan liderliği ile başlamaktadır. Astları bu değerler ve liderlerin davranışları tarafından yönlendirilecek, böylece her iki tarafın davranışı giderek daha fazla düzene girecek. Güçlü birleşik davranış, değerler ve inançlar geliştirildiğinde, güçlü bir örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır. Liderler bir örgütün kültürünü sürdürmedeki işlevlerini takdir etmek zorundadır. Bunun karşılığında örgüt üyeleri arasında tutarlı davranışlar sağlanır, çatışmaları azaltır ve çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Tsai, 2011: 98).

Liderlik nitelikleri ve liderlik türleri hakkında birçok şey yazılmıştır. Liderlerin vizyon yaratarak değişimi teşvik etmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Liderlerin değişim aracı olarak başarılı davranışları ve diğerlerini izlemeleri için motive etmeleri durumunda liderlerin değişim yönetimi süreçlerinde yetenekli olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, liderlerin etkisi başkalarının onları nasıl gördüğüne dayanmaktadır. Yönetim planlama, organize etme ve kontrol etme süreçleri anlamına gelmekte; liderlik ise insanları değişime motive eden süreçtir. Liderlerin, çalışma ortamının ve organizasyon kültürünün yapısını etkileyerek organizasyon üyelerinin işle ilgili değişime ve motivasyona yönelik tutumlarını etkileyebileceği öne sürülmektedir (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006: 81-103).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINA YÖNELİK DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, yöneticilerin liderlik davranışları ve örgüt kültürü algılamalarının incelenmesi, örgüt kültürüne yönelik tutumları, örgüt kültürünün yöneticilerin liderlik davranışlarıyla olan ilişkisinin incelenmesi ve liderlik davranışları algısının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma Denizli’de bulunan ve sanayi sektöründe faaliyetlerini sürdüren 2018 yılında, Türkiye’de ilk 500 şirket içerisine giren şirketlerdeki orta düzey yönetici konumundaki kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırma sonuçları Denizli örnekleminde değerlendirilmelidir.

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği soruları Cameron ve Quinn (1999), Ulutürk (2016)’ün çalışmasından, liderlik davranışı ölçeği soruları Dalgın (2015)’in çalışmasından uyarlanarak hazırlanmış ve anket yö. Araştırmanın örneklem çerçevesi Türkiye’de ilk 500 şirket içerisine giren 11 şirketteki orta düzey yöneticilerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin seçiminde tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü zaman kısıtından dolayı 120 orta kademe yönetici olarak belirlenmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Analizde nominal ölçekte hazırlanan sorular için frekans dağılımı ve yüzdeleri, aralıklı ölçekte hazırlanan sorular için aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve yöneticilerin liderlik davranışları ve örgüt kültürü algılamaları korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi için öncelikle verilerin dağılımını görmek için One Sample Kolmogorov-Smirnov analizi yapılmış ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçek verilerine ilişkin hipotez testleri non-parametrik testlerden yararlanılarak analiz edilmişlerdir. Araştırmanın güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve demografik özellikleri ile ilgili sorular değerlendirme dışı bırakılarak Alpha katsayı Örgüt Kültürü Ölçeği için 0,931 Liderlik Davranışı Ölçeği için 0,919 olarak

bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, araştırma sonuçlarının güvenilir olduğu belirlenmiştir. Katılımcılara uygulanan iki ölçeğin puanları demografik değişkenlere göre karşılaştırılmadan önce Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi kullanılırken, eğitim düzeyleri, yaş grupları, kurumda çalıştıkları süre, kurumda çalıştıkları pozisyon ve kurumdan aldıkları ücrete göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H testi sonucunda grupların arasında anlamlı farklılık olması durumunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc test olarak Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Katılımcıların liderlik davranışları algıları ve örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ise Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçlarına göre aşağıdaki alternatif hipotezler oluşturulmuş ve aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

H₁: Katılımcıların liderlik davranışları algısı ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır.

H₂: Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃: Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄: Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₅: Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri kurumda çalıştıkları sürelerle göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆: Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri kurumda çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇: Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri kurumdan aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈: Katılımcıların liderlik davranışları algısı cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₉: Katılımcıların liderlik davranışları algısı eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₀: Katılımcıların liderlik davranışları algısı yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₁: Katılımcıların liderlik davranışları algısı kurumda çalıştıkları sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₂: Katılımcıların liderlik davranışları algısı kurumda çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₃: Katılımcıların liderlik davranışları algısı kurumdan aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Tablo 3.1.' de görüldüğü gibi katılımcıların %46,7'sinin kadın, %53,3'ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %29,2'si lise mezunu, %16,7'si ön lisans mezunu ve %54,2'si lisans mezunudur. Katılımcıların %40'ı 20-30 yaş grubunda, %41,7'si 31-40 yaş grubunda, %18,3'ü 41-50 yaş grubunda, %55'i mevcut kurumunda 1-5 yıldır çalışırken, %19,2'si 6-10 yıldır, %17,5'i 11-15 yıldır, %8,3'ü ise 16-20 yıldır mevcut kurumunda çalışmakta, %34,2'si muhasebe, %11,7'si finans, %15,8'i satış – pazarlama departmanında ve %38,3'ü işçi olarak çalışmaktadır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Alt değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	56	46,7
	Erkek	64	53,3
Eğitim düzeyi	Lise	35	29,2
	Ön Lisans	20	16,7
	Lisans	65	54,2
Yaş grubu	20-30 yaş	48	40,0
	31-40 yaş	50	41,7
	41-50 yaş	22	18,3
Kurumda çalışılan süre	1-5 yıl	66	55,0
	6-10 yıl	23	19,2
	11-15 yıl	21	17,5
	16-20 yıl	10	8,3
Kurumda çalışılan pozisyon	Muhasebe	41	34,2
	Finans	14	11,7
	Satış - pazarlama	19	15,8
	İşçi	46	38,3
Kurumdan alınan ücret	1500 - 2000 TL	53	44,2
	2001 - 2500 TL	24	20,0
	2501 - 3000 TL	19	15,8
	3000+ TL	24	20,0

Katılımcıların %44,2'sinin aylık maaşı 1500 – 2000TL, %20'sinin aylık maaşı 2001 – 2500TL, %15,8'inin aylık maaşı 2501 – 3000TL ve %20'sinin aylık maaşı 3000+TL'dir.

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin iş görenlerine yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rolleri ve sorumlulukları tanımladığı (Art. Ort.=3,48, Std. Sapma= 1,045), iş görenlerin birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya (Art. Ort.= 3,37, Std. Sapma= 1,137) ve iş görenleri yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik etme yönlü bir kültürün bulunduğu (Art. Ort.= 3,34, Std. Sapma= 1,057) sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.2. Katılımcıların Örgüt Kültürü Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyutlar	N	En düşük	En yüksek	Art. Ort.	Std. Sapma
İşletmedeki İşleyiş ve Uygulamalar Herkes Tarafından Çok İyi Bilinir.	120	1	5	3,20	1,164
İşletmemenin amaçları, kuralları, inançları bütün iş görenler tarafından benimsenmektedir.	120	1	5	3,36	1,121
İş Görenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	120	1	5	3,13	1,089
İşletmenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işletmenize yeni katılan iş görenler tarafından bilinir.	120	1	5	3,13	1,144
Çalıştığım kurumda iş görenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.	120	1	5	3,37	1,137
Çalıştığım kurumda iş görenler aile ferdi gibi görülür.	120	1	5	3,28	1,175
Çalıştığım kurumda iş görenleri takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir.	120	1	5	3,28	1,086
Çalıştığım kurumda, iş görenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır	120	1	5	3,08	1,149
Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.	120	1	5	3,24	1,145
Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	120	1	5	3,32	1,152
Çalıştığım kurumda iş görenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	120	1	5	3,34	1,057
Çalıştığım kurumda iş görenleri kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	120	1	5	3,16	1,216
Çalıştığım kurumda iş görenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.	120	1	5	3,48	1,045
Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede iş görenlere inisiyatif tanınır.	120	1	5	3,32	1,061
Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.	120	1	5	3,18	1,186
Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.	120	1	5	2,94	1,132
Çalıştığım kurumda iş görenlerin yaptıkları hata karışı tolerans gösterilir.	120	1	5	3,44	1,044
Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.	120	1	5	2,94	1,204
Örgüt kültürü	120	1	5	3,23	1,083

Bunun yanı sıra işletmemenin amaçları, kuralları, inançları bütün iş görenler tarafından benimsenme yönlü bir kültürün (Art. Ort.= 3,36, Std. Sapma= 1,121) bulunduğu, iş görenleri aile ferdi gibi gördükleri (Art. Ort.= 3,28, Std. Sapma= 1,086) ve takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilme yönlü bir örgüt kültürünün bulunduğu (Art. Ort.= 3,28, Std. Sapma= 1,149) ortaya çıkmıştır. Tüm değişkenlere verilen cevaplar değerlendirildiğinde araştırmaya katılan işletmelerde örgüt kültürünün oluşturulduğu sonucuna varılmıştır (Art. Ort.= 3,23, Std. Sapma= 1,121).

3.4.1. Hipotez Bulguları

Araştırmanın amaçlarına göre oluşturulan alternatif hipotezler analiz edilerek aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Örgüt Kültürü ile Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Liderlik Davranışları Boyutları		Örgüt Kültürü
Çalışanları cesaretlendirmek	Pearson Korelasyonu	,558(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	120
Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	Pearson Korelasyonu	,579(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	120
Rol model olmak	Pearson Korelasyonu	,639(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	120
Harekete geçmeye imkan tanımak	Pearson Korelasyonu	,627(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	120
Süreci sorgulamak	Pearson Korelasyonu	,608(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	120
Aktif olarak istisnalarla yönetim	Pearson Korelasyonu	,569(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	120
Pasif olarak istisnalarla yönetim	Pearson Korelasyonu	,071
	Sig. (2-kuyruklu)	,440
	N	120

**Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,05 (2-kuyruk)

Tablo 3.3 incelendiğinde, katılımcıların çalışanları cesaretlendirmek, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, rol model olmak, harekete geçmeye imkân tanımak, süreci sorgulamak ve aktif olarak istisnalarla yönetim algıları ile örgüt kültürü düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$), pasif olarak istisnalarla

yönetim algısı düzeyleri ile örgüt kültürü algısı düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Analizi

Cinsiyet	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
Kadın	56	3,15	,768	55,88	3129,5	1533,5	,174
Erkek	64	3,29	,882	64,54	4130,5		

Tablo 3.4. incelendiğinde, erkek katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin kadın katılımcılardan yüksek olduğu, ancak katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt Kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Eğitim düzeyi	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
Lise	35	3,15	,895	58,84	,728	,695
Ön Lisans	20	3,06	,983	55,85		
Lisans	65	3,32	,740	62,82		

Tablo 3.5. incelendiğinde, lisans mezunu olan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin diğer katılımcılardan yüksek olduğu, ancak katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.6. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Yaş grubu	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
20-30 yaş	48	3,25	,829	62,35	1,083	,582
31-40 yaş	50	3,16	,823	56,75		
41-50 yaş	22	3,32	,875	64,98		

Tablo 3.6. incelendiğinde, 41-50 yaş grubunda olan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin diğer katılımcılardan yüksek olduğu, ancak katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bireylerin yaş puanları yükseldikçe örgüt kültürü puanlarının da yükseldiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.7. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Sürelere Göre Örgüt Kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Süre (yıl)	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
1-5 yıl	66	3,32	,746	63,30	2,010	,570
6-10 yıl	23	3,21	,979	61,59		
11-15 yıl	21	3,13	,789	56,43		
16-20 yıl	10	2,85	1,059	48,10		

Tablo 3.7. incelendiğinde, mevcut kurumunda 1-5 yıldır çalışan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin diğer katılımcılardan yüksek olduğu, ancak katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin mevcut kurumda çalıştıkları sürelerle göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bireylerin çalışma sürelerinde en az olanın örgüt kültürü puanlarının yüksek olduğu ve kurum alışma aşamasında olduğu için katılımcıların örgüt kültürü algı düzeylerinin bireyin mevcut pozisyonunun etkilemediği görülmektedir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgüt Kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Pozisyon	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
Muhasebe	41	3,24	,815	60,78	5,492	,139
Finans	14	3,29	,809	63,68		
Satış - pazarlama	19	3,55	,692	75,13		
İşçi	46	3,06	,881	53,24		

Tablo 3.8. incelendiğinde, satış – pazarlama pozisyonunda çalışan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin diğer katılımcılardan yüksek olduğu, ancak katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin mevcut kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.9. Katılımcıların Kurumdan Aldıkları Ücrete Göre Örgüt Kültürü Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Ücret	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
1500 - 2000 TL	53	3,23	,816	60,60	,243	,970
2001 - 2500 TL	24	3,20	,790	59,13		
2501 - 3000 TL	19	3,26	1,007	63,74		
3000+ TL	24	3,23	,801	59,08		

Tablo 3.9. incelendiğinde, kurumdan 2501 – 3000 TL ücret alan katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin diğer katılımcılardan yüksek olduğu, ancak katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin kurumdan aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Katılımcıların çalıştıkları kurumlardan

almış oldukları ücrete göre örgüt kültürü algı düzeyleri üzerine etki etmediği görülmektedir. Katılımcıların liderlik uygulamaları algısı çalışanları cesaretlendirme düzeyleri kurumdan aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 3.10. Katılımcıların Liderlik Davranışları Algı Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyutlar	N	En düşük	En yüksek	Art. Ort.	Std. Sapma
Çalışanları cesaretlendirmek	120	1	5	3,32	,977
Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	120	1	5	3,20	,954
Rol model olmak	120	1	5	3,29	,850
Harekete geçmeye imkan tanımak	120	1	5	3,43	,997
Süreci sorgulamak	120	1	5	3,41	,955
Aktif olarak istisnalarla yönetim	120	1	5	3,47	,957
Pasif olarak istisnalarla yönetim	120	1	5	3,13	,851

Tablo 3.10. incelendiğinde, katılımcıların çalışanları cesaretlendirmek, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, rol model olmak ve pasif olarak istisnalarla yönetim algılarının orta düzeyde olduğu, harekete geçmeye imkan tanımak, süreci sorgulamak ve aktif olarak istisnalarla yönetim algılarının ise orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Analizi

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
Çalışanları cesaretlendirmek	Kadın	56	3,19	,937	55,34	3099,0	1503,0	,127
	Erkek	64	3,42	1,005	65,02	4161,0		
Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	Kadın	56	3,00	,876	52,45	2937,0	1341,0	,017
	Erkek	64	3,38	,989	67,55	4323,0		
Rol model olmak	Kadın	56	3,24	,777	57,19	3202,5	1606,5	,327
	Erkek	64	3,32	,914	63,40	4057,5		
Harekete geçmeye imkan tanımak	Kadın	56	3,31	,958	55,32	3098,0	1502,0	,125
	Erkek	64	3,53	1,027	65,03	4162,0		
Süreci sorgulamak	Kadın	56	3,34	,901	57,08	3196,5	1600,5	,312
	Erkek	64	3,47	1,003	63,49	4063,5		
Aktif olarak istisnalarla yönetim	Kadın	56	3,49	,901	60,29	3376,0	1780,0	,949
	Erkek	64	3,45	1,010	60,69	3884,0		
Pasif olarak istisnalarla yönetim	Kadın	56	3,12	,835	60,02	3361,0	1765,0	,886
	Erkek	64	3,13	,872	60,92	3899,0		

Tablo 3.11. incelendiğinde, liderlik uygulamaları algılarından paylaşılmış bir vizyon oluşturmak algısında erkek katılımcıların algı düzeyinin kadın katılımcılardan

istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir. Liderlik uygulamaları algılarından paylaşılmış bir vizyon oluşturmak algısının diğer liderlik algısı alt boyutlarındaki algı düzeylerinin ise katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.12. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Alt boyutlar	Eğitim düzeyi	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
Çalışanları cesaretlendirmek	Lise	35	3,32	1,007	63,41	3,272	,195
	Ön Lisans	20	2,93	1,194	47,73		
	Lisans	65	3,43	,866	62,86		
Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	Lise	35	3,17	1,022	61,29	,649	,723
	Ön Lisans	20	3,02	1,085	54,83		
	Lisans	65	3,27	,878	61,82		
Rol model olmak	Lise	35	3,26	,829	58,91	2,022	,364
	Ön Lisans	20	3,06	1,018	51,78		
	Lisans	65	3,37	,805	64,04		
Harekete geçmeye imkan tanımak	Lise	35	3,41	1,038	61,57	,279	,870
	Ön Lisans	20	3,24	1,250	56,80		
	Lisans	65	3,49	,893	61,06		
Süreci sorgulamak	Lise	35	3,37	1,027	59,89	,656	,720
	Ön Lisans	20	3,22	1,068	55,33		
	Lisans	65	3,49	,883	62,42		
Aktif olarak istisnalarla yönetim	Lise	35	3,55	,990	65,04	3,717	,156
	Ön Lisans	20	3,08	1,164	47,35		
	Lisans	65	3,54	,851	62,10		
Pasif olarak istisnalarla yönetim	Lise	35	3,45	,754	73,76	7,929	,019
	Ön Lisans	20	2,85	,888	49,73		
	Lisans	65	3,04	,850	56,68		

Tablo 3.12. incelendiğinde, liderlik uygulamaları algılarından pasif olarak istisnalarla yönetim algısında katılımcıların algı düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$), diğer liderlik algısı alt boyutlarındaki algı düzeylerinin ise katılımcıların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Pasif olarak istisnalarla yönetim algısında lise mezunu olan katılımcıların algı düzeyinin ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 3.13. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Alt boyutlar	Yaş grubu	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
Çalışanları cesaretlendirmek	20-30 yaş	48	3,33	,947	61,14	,443	,801
	31-40 yaş	50	3,24	1,056	58,33		
	41-50 yaş	22	3,47	,868	64,05		
Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	20-30 yaş	48	3,22	,855	60,66	,079	,961
	31-40 yaş	50	3,17	1,065	59,64		
	41-50 yaş	22	3,24	,930	62,11		
Rol model olmak	20-30 yaş	48	3,31	,830	62,00	,273	,872
	31-40 yaş	50	3,22	,938	58,55		
	41-50 yaş	22	3,38	,692	61,66		
Harekete geçmeye imkan tanımak	20-30 yaş	48	3,45	,936	60,89	,370	,831
	31-40 yaş	50	3,36	1,076	58,62		
	41-50 yaş	22	3,53	,973	63,93		
Süreci sorgulamak	20-30 yaş	48	3,46	,897	62,71	1,531	,465
	31-40 yaş	50	3,29	1,024	56,05		
	41-50 yaş	22	3,57	,925	65,80		
Aktif olarak istisnalarla yönetim	20-30 yaş	48	3,47	,962	60,39	,318	,853
	31-40 yaş	50	3,41	1,020	59,07		
	41-50 yaş	22	3,61	,814	64,00		
Pasif olarak istisnalarla yönetim	20-30 yaş	48	3,10	,775	58,05	1,231	,540
	31-40 yaş	50	3,07	,962	59,68		
	41-50 yaş	22	3,30	,748	67,70		

Tablo 3.13. incelendiğinde, liderlik uygulamaları algı düzeylerinin katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.14. Katılımcıların Kurumda Çalıştıkları Sürelere Göre Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Alt boyutlar	Süre (yıl)	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
Çalışanları cesaretlendirmek	1-5 yıl	66	3,32	,905	58,87	2,147	,543
	6-10 yıl	23	3,52	,928	69,15		
	11-15 yıl	21	3,12	1,151	55,05		
	16-20 yıl	10	3,27	1,202	62,80		
Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	1-5 yıl	66	3,22	,874	60,62	2,323	,508
	6-10 yıl	23	3,36	1,021	67,57		
	11-15 yıl	21	2,94	1,112	51,71		
	16-20 yıl	10	3,23	,994	61,90		
Rol model olmak	1-5 yıl	66	3,39	,779	64,02	4,566	,206
	6-10 yıl	23	3,40	,877	65,72		
	11-15 yıl	21	2,91	1,038	48,40		

	16-20 yıl	10	3,15	,673	50,70		
Harekete geçmeye imkan tanımak	1-5 yıl	66	3,43	,949	60,02	1,301	,729
	6-10 yıl	23	3,55	1,013	66,54		
	11-15 yıl	21	3,27	1,048	54,79		
	16-20 yıl	10	3,40	1,262	61,80		
Süreci sorgulamak	1-5 yıl	66	3,44	,904	61,31	1,269	,737
	6-10 yıl	23	3,49	1,011	64,65		
	11-15 yıl	21	3,18	1,146	53,31		
	16-20 yıl	10	3,47	,773	60,70		
Aktif olarak istisnalarla yönetim	1-5 yıl	66	3,51	,918	61,44	1,872	,599
	6-10 yıl	23	3,61	,962	66,50		
	11-15 yıl	21	3,25	1,100	53,62		
	16-20 yıl	10	3,37	,949	54,95		
Pasif olarak istisnalarla yönetim	1-5 yıl	66	3,06	,769	56,34	3,636	,304
	6-10 yıl	23	3,33	,937	71,04		
	11-15 yıl	21	3,02	1,025	58,52		
	16-20 yıl	10	3,30	,793	67,85		

Tablo 3.14. incelendiğinde, liderlik uygulamaları algı düzeylerinin katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.15. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Alt boyutlar	Pozisyon	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
Çalışanları cesaretlendirmek	Muhasebe	41	3,20	1,052	56,17	2,945	,400
	Finans	14	3,52	,894	68,32		
	Satış - pazarlama	19	3,60	,834	69,82		
	İşçi	46	3,24	,983	58,13		
Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	Muhasebe	41	3,29	,944	64,33	2,807	,422
	Finans	14	3,39	,917	66,61		
	Satış - pazarlama	19	3,37	,853	63,84		
	İşçi	46	3,00	1,003	53,85		
Rol model olmak	Muhasebe	41	3,33	,866	62,37	2,008	,571
	Finans	14	3,37	,899	64,29		
	Satış - pazarlama	19	3,47	,658	66,71		
	İşçi	46	3,15	,895	55,12		
Harekete geçmeye imkan tanımak	Muhasebe	41	3,36	1,044	57,85	3,074	,380
	Finans	14	3,48	,811	60,54		
	Satış - pazarlama	19	3,75	,714	73,11		
	İşçi	46	3,33	1,099	57,64		
Süreci sorgulamak	Muhasebe	41	3,31	,979	56,71	3,021	,388
	Finans	14	3,56	,794	64,64		
	Satış - pazarlama	19	3,73	,832	71,95		
	İşçi	46	3,32	1,017	57,89		
Aktif olarak istisnalarla yönetim	Muhasebe	41	3,46	1,008	61,56	1,757	,624
	Finans	14	3,55	,902	61,86		
	Satış - pazarlama	19	3,72	,731	68,00		
	İşçi	46	3,35	1,013	56,04		
Pasif olarak istisnalarla yönetim	Muhasebe	41	3,15	,863	60,56	3,183	,364
	Finans	14	3,29	,815	67,82		
	Satış - pazarlama	19	3,32	,842	69,21		
	İşçi	46	2,98	,856	54,62		

Tablo 3.15. incelendiğinde, liderlik uygulamaları algı düzeylerinin katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalıştıkları pozisyonlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.16. Katılımcıların Kurumdan Aldıkları Ücrete Göre Liderlik Uygulamaları Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Analizi

Alt boyutlar	Ücret	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıra ort.	χ^2	p
Çalışanları cesaretlendirmek	1500 - 2000 TL	53	3,33	,927	61,56	1,348	,718
	2001 - 2500 TL	24	3,31	,829	57,85		
	2501 - 3000 TL	19	3,08	1,333	54,29		
	3000+ TL	24	3,49	,917	65,73		
Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	1500 - 2000 TL	53	3,25	,932	62,83	2,076	,557
	2001 - 2500 TL	24	3,01	,909	53,19		
	2501 - 3000 TL	19	3,11	1,200	56,68		
	3000+ TL	24	3,35	,845	65,69		
Rol model olmak	1500 - 2000 TL	53	3,31	,790	61,38	,716	,869
	2001 - 2500 TL	24	3,24	,825	59,54		
	2501 - 3000 TL	19	3,15	1,047	55,16		
	3000+ TL	24	3,39	,872	63,75		
Harekete geçmeye imkan tanımak	1500 - 2000 TL	53	3,40	,978	59,44	3,470	,325
	2001 - 2500 TL	24	3,47	,791	59,15		
	2501 - 3000 TL	19	3,11	1,245	51,89		
	3000+ TL	24	3,68	,996	71,00		
Süreci sorgulamak	1500 - 2000 TL	53	3,37	,898	58,58	2,915	,405
	2001 - 2500 TL	24	3,31	,863	56,21		
	2501 - 3000 TL	19	3,29	1,211	57,82		
	3000+ TL	24	3,69	,948	71,17		
Aktif olarak istisnalarla yönetim	1500 - 2000 TL	53	3,58	,896	65,02	4,189	,242
	2001 - 2500 TL	24	3,29	,886	52,31		
	2501 - 3000 TL	19	3,21	1,129	51,53		
	3000+ TL	24	3,60	1,002	65,81		
Pasif olarak istisnalarla yönetim	1500 - 2000 TL	53	3,19	,843	63,10	1,354	,716
	2001 - 2500 TL	24	3,17	,863	63,08		
	2501 - 3000 TL	19	3,00	,711	53,68		
	3000+ TL	24	3,03	,983	57,56		

Tablo 3.16. incelendiğinde, liderlik uygulamaları algı düzeylerinin katılımcıların mevcut kurumlarından aldıkları ücrete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

SONUÇ

Örgütlerin başarısında oluşturulan örgüt kültürü ve liderlik davranışlarının etkisi yadsınamaz derecede önem arz etmektedir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu örgüt kültürü ve liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler tüm çalışanlar tarafından benimsenen açık ve net bir şekilde anlaşılan, yol gösteren, somut değer yargılarından oluşan güçlü bir örgüt kültürünü oluşturmak durumundadır. Böylece oluşturulan kültürle tutarlı, çalışanlarını teşvik edebilen, uygulamalarıyla rol model olabilen başarılı ve etkili liderlik tarzları da ortaya çıkabilecektir. Bu bağlamda örgüt kültürü ve liderlik kavramları birbirinden ayrı düşünülemez ve birbirini etkileyen iki faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca örgüt kültürüyle etkileşim halinde çalışan bireylerin örgüt kültürü ve liderlik davranışı algılarının belirlenmesi, yöneticilerin etkin bir liderlik ortaya koymaları açısından da oldukça önemlidir.

Erdem ve Dikici (2009) çalışmalarına göre; liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu durum hem liderliğin hem de örgüt kültürünün dinamik bir süreç olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Lider, örgüt kültürünü yenilemeye tabi tutma yetki ve imkânına sahiptir. Ancak örgüt kültürünün direnci ve baskısı da liderlik tarzının oluşmasına sebep olan önemli bir unsurdur. Tütüncü ve Akgündüz (2012), seyahat acentaları üzerinde yapmış oldukları araştırmada; örgüt kültürüne uygun liderlik tarzı sergileyenlerin örgütsel amaca daha çabuk ulaşabilecekleri sonucuna varmışlardır. Acar (2013) ise çalışmasında dönüşümcü liderlik ile örgüt kültür arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu tespit etmiştir. (Barut ve Onay, 2018:184).

Yöneticilerin örgüt kültürü ve liderlik algılamalarına yönelik olan bu araştırma sanayi sektöründeki orta düzey yöneticilerden toplanan veriler üzerinde test edilmiş, bu sektörün kültürel karakteristikleri belirlenerek liderlik yapısına dair değişkenler ortaya konulmuştur. Ayrıca örgüt kültürü ile liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmada, liderlik davranışlarının katılımcıların yaşlarına, çalışma sürelerine, mevcut çalışma pozisyonlarına ve ücrete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak bu araştırma daha büyük evren ve örneklem seçilerek daha geniş çaplı bir araştırma yapılarak farklı sektörlerde uygulanabilir ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği detaylı olarak incelenebilir. Araştırmanın sonucunda, pasif olarak istisnalarla yönetim algısında, lise mezunu olan katılımcıların algı düzeyinin ön lisans ve lisans mezunu olan katılımcılardan daha yüksek

olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışanları cesaretlendirmek, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, rol model olmak, harekete geçmeye imkân tanımak, süreci sorgulamak ve aktif olarak istisnalarla yönetim algıları ile örgüt kültürü düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmış, pasif olarak istisnalarla yönetim algısı düzeyleri ile örgüt kültürü algısı düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin örgüt kültürü ve liderlik davranışları arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Liderlerin örgüte ve örgüt değerlerine bakış açısının örgüt kültürü üzerinde etkide bulunduğu gibi, örgüt kültürü de liderlerin kararlarına etkide bulunmaktadır. Örgüt tarafından benimsenen temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış olan örgüt kültürü, liderin davranış ve yaklaşımına yön vermektedir. Örgütün kültürü ve prensipleri bireyin davranışlarını etkileyerek onu bir şekle sokmaktadır. Bu durum liderin liderlik davranışı için de geçerlidir. Lider, örgüt kültürünü yenileme yetki ve imkânına sahiptir. Ancak örgüt kültürü de liderlik davranışının oluşmasına sebep olan önemli bir unsurdur.

Örgüt kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli bir konu da kültürün, örgütün yeni üyelerine aktarılması veya kazandırılmasıdır. Örgütteki insan kaynakları uygulamaları, kültürün hem geliştirilmesinde, hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir örgütsel yapı, ancak çalışanların değerleriyle bağdaşabilen bir kültürün oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Yöneticinin klasik komuta ve kontrol fonksiyonunun, günümüzde danışmanlık ve koçluk rolüne dönüşmüş olması artık bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla çalışanlarına yol gösteren, yardımcı olan, gelişimlerine katkı sağlayan liderlik anlayışları günümüzde oldukça önem kazanmıştır.

Bu çalışma, işletmelerde mevcut örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanıp algılanmadığının belirlenmesi ve algılanan örgüt kültürünün liderlik tutumlarınca ne kadar etkilendiğini ortaya çıkarma bakımından önemlidir. Bu önem itibarıyla örgütlerde etkili liderlerin bulunmasının örgütün başarısını doğru orantılı olarak etkileyeceği ve güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin de başarıya ulaşmada etkinliğini arttıracığı söylenebilir. Bundan sonraki çalışmaların farklı sektörlerde uygulanması, modern sonrası liderlik yaklaşımlarıyla, yenilikçi, rekabetçi liderlik tarzına ve insan haklarına önem veren liderler yetişmesine katkı sağlaması açısından önemlidir.

KAYNAKLAR

- Ada, B. D. (2012). *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yöneticive Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. İstanbul.*
- Ainscow, M., & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: the role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 14(4), 401-416.
- Akdur, R. (2003). *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu.* Onur Matbaacılık, Ankara.
- Akgündüz, A. (1998). *Lider Yöneticinin El Kitabı.* Genç Beyin Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, VI/20.
- Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Avcu, Y. (2008). *Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiler: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bulunan Orta Kademe Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma.* Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ay, D. A. (2014). Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi. Balıkesir.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik.* 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 79-99.
- Barut Y., Onay M. (2018). “ Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 184,181-193
- Berkman Ü., Vd. (2001). *Yönetim ve Organizasyon.* (Editör: Güney, S.). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Berson, Y., Nemanich, LA, Waldman, DA, Galvin, BM ve Keller, RT (2006). Liderlik ve örgütsel öğrenme: Çok düzeyli bir bakış açısı. *Üç ayda bir liderlik*, 17 (6), 577-594.

- Binici, N. Z. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Boylu, E. (2014). Dil-Kültür İlişkisi ve İran’da Türkçe Öğretimine Etkisi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(4), 19-28.
- Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Cameron, K. S., Quinn, R. S. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley Publishing Company, Usa.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çalışkan F. (2009). *Örgüt Kültürünün Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Çelik, Ö. (2013). *Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Mobil İletişim Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Ankara.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dalgın,T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. (Doktora Tezi) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Davies, H. T., Nutley, S. M., & Mannion, R. (2000). Organisational culture and quality of health care. *BMJ Quality & Safety*, 9(2), 111-119.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, (Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. (Doctoral DiStd. Sapmaertation), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. İstanbul.
- Dönmez, B. (2009). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arındaki İlişki. İstanbul.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*. Aktuel Yayınları.
- Elpers, K., ve Westhuis, DJ (2008). Örgütsel liderlik ve sosyal hizmet uzmanlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Ulusal bir çalışma. *Sosyal Hizmette Yönetim* , 32 (3), 26-43.
- Erdal, M. (2010). *Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Erdem, O. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, O. ve Dikici, A.M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E.(2003) Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fırat, Ö. (2010). *Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalizasyon ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'in Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fidan, M. (2011). Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği. Bilecik.

- Goffe R., Jones G. (2000). *Kurum Kültürü*, (Çev. Kıvanç Kutmandu), Media Cat Kitapları, Ankara.
- Gönen, Z. Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi) DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, III/2, 147-159.
- Gümüş, A. E. (2011). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleriyle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. Remzi Yayın, İstanbul.
- Hasanoğlu, M. (2007). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", www.Sayistay.Gov.Tr/Yayin/Dergi/Dergi2.Asp?Id=380 (26.12.2018).
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- İra, N., Şahin, S. (2011). "Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, IX/1, 1-13. İstanbul.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora tezi), Konya.
- Karakışla, E. (2009). *Kültür-yönetim ilişkileri bağlamında örgütsel değişim sürecine kurumsal kültürün yönetsel etkinlik açısından etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kavanagh, M. H. ve Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81-S103.

- Ke, W. ve Wei, K.K (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems*, 45 (2), 208-218.
- Keesing, R. M. (1974). Theories of Culture. *Annual Review of Anthropology*, III/1, 73-97.
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2001). An Examination of Organisational culture—the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 77-93.
- Kırıştı, A. (2013). Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. İstanbul.
- Koçak, R.D., Özudoğru, H. (2012). “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 80
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Kongar, E. (1972). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Remzi Kitabevi,
- Kosa, G. (2010). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 13(2).
- Köksal, K. (2007). Yüksek Öğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması. Balıkesir.
- Köse, S., Köse, S. ve Ünal, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*. Güven Kitabevi, İzmir.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, VII/1, 219-242.
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (Inovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Learned, E. P., ve Sproat, A. T. (1966). *Organization Theory and Policy: notes for analysis*. R.D. Irwin.
- Lok, P., Westwood, R., ve Crawford, J. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and Their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.
- Mızrak, F. (2015). *Pozitif Psikoloji ve Sosyal Karşılaştırma Teorisinden Yararlanılarak Geliştirilen Benlik Saygısı Geliştirme Modelinin Benlik Saygısına*

- Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Örs, N. (2010). *Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. (2009). *Yönetim Kavramı, Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Özdemir, A. M., Yücesan-Özdemir, G. (2006). “Labour Law Reform in Turkey in the 2000s: The Devil is Not Just in the Detail But Also in the Legal Texts”, *Economic and Industrial Democracy*, XXVII/2, 311-331.
- Özdevecioğlu, M., Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Aşahal
araştırma İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23 Ocak 2009 Sayı: 1
- Özenli, S. (2006). *İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Parris, DL ve Peachey, JW (2013). Örgütsel bağlamlarda hizmetçi liderlik teorisinin sistematik bir literatür taraması. *İş ahlakı dergisi*, 113 (3), 377-393
- Pereira, C. M., ve Gomes, J. F. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4301-4318.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sakınç, S., ve Cura, A. G. S. (2012). *Mali Sosyalleşme ve Kültür İlişkisi*. (Mali Sosyoloji Üzerine Denemeler (Edt. A. Kemal ÇELEBİ), T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını, Yayın No.2012/418, Ankara.

- Saylan, U. (2011). *Girişimcilik Kültürü: Balıkesir' de Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Balıkesir.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Shiu, Y. M., ve Yu, T. W. (2010). Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non-life Insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Sırkıntıoğlu, Ş. (2011). *Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XI/XXVIII, 17-34.
- Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt kültürüne ve İş tatminie Yönelik Algı ve Kanaatleri. Antalya.
- Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Eğitim Kitabevi.
- Şişman M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*. Pegem A Yayıncılık.
- Taşar, O. (2011). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi:İstanbul Örneği. Sakarya.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International journal of leadership in education*, 10(4), 401-419.

- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International journal of leadership in education*, 10(4), 401-419.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, IV/14, 1-16.
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235-241.
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235-241.
- Tikici, M. (2005). İnönü Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Örgütsel Birimler ve Yasal Mevzuatın Yeterliliği ile Yönetim Fonksiyonlarının İlişkilendirilmesi. *Turgut Özal Tıp Merkezi Dergisi*, III/1, 35-40.
- Tsai, Y. (2011). Örgüt kültürü, liderlik davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki. *BMC sağlık hizmetleri araştırması*, 11 (1), 98.
- Tural, S. (1992), *Kültürel Kimlik Üzerine Düşünceler*, Ecdad Yayınları,
- Tütüncü, Ö., Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi*, 23(1),59-72
- Ulutürk, Ş. (2016). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Uygun, Z. (2011). Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Konya.
- Uzkurt, C., Şen, R. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, XII/3, 27-50.
- Uzun, V. (2013). Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik. Gebze.

- Vaccaro, IG, Jansen, JJ, Van Den Bosch, FA ve Volberda, HW (2012). Yönetim yeniliği ve liderlik: Kurumsal büyüklüğün ılımlı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 49 (1), 28-51.
- Van den Berg, P. T., ve Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582.
- Vural M (2013). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Düşünme ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yahyagil, M. Y. (2004). “Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama”, *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yaman, R. (2009). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri (Bir Araştırma). İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış*. Tutibay.
- Yeşil, TJ (2012). TKY ve örgüt kültürü: nasıl bağlanırlar? *Toplam Kalite Yönetimi ve İş Mükemmelliği* , 23 (2), 141-157.
- Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. Kocaeli.
- Yıldırım, C. (2013). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivas.
- Yılmaz, P. (2010). Örgüt Kültürü ve Finans Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul.
- Zeytinoğlu, G. N. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

EKLER

EKLER

ANKET FORMU ÖRNEĞİ

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışları Algılamalarını belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Anket akademik bir çalışmada uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Anketi dolduran kişi ismini kesinlikle yazmayacaktır. Ankette birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci Bölümde Örgüt Kültürüne yönelik sorular bulunmaktadır. Ankette size uygun olan ifadeyi işaretlemeniz istenmektedir. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Lütfen her soru için tek bir şıkkı işaretleyiniz. Soruları cevaplarken göstereceğiniz hassasiyet için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ayşe Nur Yanar Tıkıroğlu
Pamukkale Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon A.B.D.
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

CİNSİYET : BAY () BAYAN ()

EĞİTİM DURUMU : LİSE () ÖNLİSANS () LİSANS () LİSANS ÜSTÜ ()

YAŞ : 20- 30 () 31-40 () 41-50 () 51 + ()

KURUMDA ÇALIŞTIĞINIZ SÜRE: 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26+ ()

KURUMDAKİ POZİSYONUNUZ :

KURUMDA ELDE ETTİĞİNİZ ÜCRET : 1500-2000 () 2001-2500 () 2501-3000 ()
3000 + ()

İKİNCİ BÖLÜM
Örgüt Kültürü Ölçeği

S/ N	Lütfen Aşağıda Verilen İfadeleri Dikkatlice Okuyarak ,İfadelerin Karşısında Bulunan Size Uygun Olan Seçeneğe (X) İşareti Koyunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşletmedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.					
2	İşletmemenin amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.					
3	İş görenler arasında güçlü bir iletişim vardır.					
4	İşletmenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işletmenize yeni katılan iş görenler tarafından bilinir.					
5	Çalıştığım kurumda iş görenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.					
6	Çalıştığım kurumda iş görenler aile ferdi gibi görülür.					
7	Çalıştığım kurumda iş görenleri takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir.					

8	Çalıştığım kurumda, iş görenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır					
9	Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.					
10	Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir					
11	Çalıştığım kurumda iş görenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.					
12	Çalıştığım kurumda iş görenleri kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.					
13	Çalıştığım kurumda iş görenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.					
14	Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörenlere inisiyatif tanınır.					
15	Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.					
16	Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.					
17	Çalıştığım kurumda iş görenlerin yaptıkları hata karışı tolerans gösterilir.					
18	Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler sahip olduğunuz yöneticinin (üst) davranışlarını nitelendirmektir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı size en yakın yöneticinin davranışlarını göz önüne alarak cevap veriniz.

1	2	3	4	5
Hiç	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	
Kesinlikle				
Katılmıyorum				
Katılıyorum				

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalışanların gelecekle ilgili beklentilerini şekillendirir.					
2. Kararlaştırılmış standartlara uymak konusunda genel bir fikir birliği oluşturur.					
3.Sözlerini ve taahhütlerini yerine getirir.					
4. Gerçekleştirdiği eylemlerin insanların performansı Üzerindeki etkilerine dikkat eder.					
5.Örgütsel değerlerle ilgili fikir birliği oluşturur.					
6. Net bir liderlik felsefesi vardır.					
7.İşimizi etkileyebilecek gelecekle ilgili olası değişim süreçlerinden bahseder.					
8.İnandırıcı bir gelecek resmi tasvir eder.					
9. Diğer insanlar gelecek hakkındaki hayalleri Paylaşmaya yönlendirir.					
10.Grup isteklerini temsil eder.					
11. İnançla işin anlamından bahseder.					
12.Çevresindeki insanlara hayallerinin nasıl Gerçekleşebileceğini gösterir.					
13.Becerilerini test etmek için zorlayıcı fırsatları araştırır.					
14.Yeni yaklaşımları denemek konusunda insanları teşvik eder.					
15.Yenilikçi yöntemleri geliştirmek amacıyla diğer işletmelerin uygulamalarını araştırır.					
16.Ne öğrenebiliriz sorusunun yanıtını arar.					
17.Amaçları, planları ve yapı taşları ile ilgili kesin kararlara sahiptir.					
18.Dener ve risk alır.					
19.İşbirliğine dayalı ilişkiler geliştirir					
20.Farklı bakış açılarını dikkate alır.					

21.Diğer insanlara karşı saygılı davranır ve onlara değer verir					
22.Diğer insanların verdikleri kararları destekler.					
23.İnsanların işleri nasıl yapacakları konusunda seçme şansı verir					
24.İnsanların işlerinde kendilerini gerçekleştirmelerini teşvik eder.					
25.İnsanlar işlerini iyi yaptığında onlara övgüde bulunur.					
26.İnsanların yeteneklerine ve becerilerine güvenir.					
27.İnsanları katılımları ve katkıları için ödüllendirir.					
28.İnsanları paylaşılan değerlere bağlı olmak konusunda teşvik eder.					
29.Farklı yollarla astların başarılarını tebrik eder.					
30.Takım üyelerine takdir ve desteklerini belirtir.					
31.Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.					
32.Astlarının sorumluluk alanlarını net bir şekilde belirler.					
33.Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır.					
34.Astların görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; Örgüt politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirler.					
36.Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.					
37.Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					

ÖZGEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Ayşe Nur Yanar Tıkıroğlu
Doğum Yeri : Denizli
Doğum Tarihi : 21.05.1989
E-posta : ynr_ayse_nur89@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Cumhuriyet Anadolu Lisesi / Türkçe- Matematik
Lisans : Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

İŞ DENEYİMİ

2014-2016 : Helen Doron Dil Okulu / Yönetici
2016-2017 : Modern Beton / Cari Satış Uzmanı
2018- : Mini Akademi Çocuk Evi / Kurucu