

**T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİĞİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
HAKAN KIRKAN**

**DANIŞMAN  
YRD. DOÇ. DR. YAŞAR AKÇA**

**BARTIN-2018**

T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİĞİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

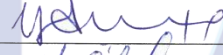

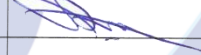
HAZIRLAYAN

Hakan KIRKAN

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA

“Bu tez 18/01/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA	
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL	
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	

2008

## KABUL VE ONAY

Hakan KIRKAN tarafından hazırlanan “ Örgüt Kültürü ve Liderliğin Performans Üzerine Etkileri ” başlıklı bu çalışma, 18.01.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oy birliği/oy çokluğu** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.


Başkan :Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA (Danışman)



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN  
Enstitü Müdürü

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA danışmanlığında hazırlamış olduğum “Örgüt Kültürü ve Liderliğin Performans Üzerine Etkileri” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim..

18/01/2018  
Hakan KIRKAN



## ÖNSÖZ

Bu çalışmayı gerçekleştirirken benden desteklerini esirgemeyen aileme, tavsiyeleriyle bana yol gösterici olan, engin bilgileriyle beni motive edip çalışma şevkimi artıran sevgili hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA'ya, uygulama kısmında yardımlarını benden esirgemeyip her konuda yanımda olan sevgili hocam Öğretim Görevlisi Sayın Dr. Fatma SÖNMEZ ÇAKIR'a ve tezi toplama sürecinde benden yardımını esirgemeyen değerli arkadaşım Esat KALAYCIOĞLU'na teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Hakan KIRKAN  
Bartın, 2018

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Örgüt Kültürü Ve Liderliğin Performans Üzerine Etkileri**

**Hakan KIRKAN**

**Bartın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA**

**Bartın 2018, Sayfa: XII +108**

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerinde bir etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Çalışmaya öncelikle örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının literatürde araştırılmasıyla başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda bu üç konunun genellikle tek başlarına ele alındığı; örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının birbirleri üzerine etkilerinin ele alındığı çalışmaların ise yeterince olmadığı farkına varılmıştır. Bu çalışmada da literatürde ki bu eksiklik üzerine yoğunlaşarak, örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olduğu incelenmiştir.

Tezin ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı açıklanmış ve örgüt kültürünü oluşturan boyutlar anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı açıklanmış ve liderliği oluşturan boyutlar incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olduğu, anket verilerinin yardımıyla incelenmiştir. Yapılan anketin ana kütlelerini bir alışveriş merkezinin yöneticileri teşkil etmektedir.

Yapılan analizler sonucunda: örgüt kültürü ile liderlik, örgüt kültürü ile performans ve liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt Kültürü; Liderlik; Performans

## **ABSTRACT**

**MSc Thesis**

### **The Effects Of Organizational Culture And Leadership Performance**

**Hakan KIRKAN**

**Bartın University  
Institute of Social Sciences  
Business Department**

**Thesis Adviser: Asst. Prof. Dr. Yaşar AKÇA**

**Bartın 2018 Page: XII +108**

The aim of this study is to investigate whether the organizational culture and leadership have an effect on performance. The study, in the first place, starts with literature search on organizational culture, leadership and performance. The literature search displays that these three subjects are usually studied on their own and effects of organizational culture, leadership and performance on each other are not sufficiently tackled. Thus, this study intends to help filling this gap, through a survey-based investigation.

In the first part of the study, the concept of organizational culture is defined and the dimensions that constitute the organizational culture are explained in detail. In the second part of the study, the concept of leadership is defined and the components that compose the leadership concept are described in detail. In the third part of the study, the impact of organizational culture and leadership over performance is examined with the assistance of survey data. The main mass of the survey is represented by the managers of a shopping mall.

As a result of the analysis, it was seen that there is a meaningful relationship between organizational culture and leadership, organizational culture, performance and leadership and performance.

**Key words:** Organizational Culture; Leadership; Performance

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	ii
BEYANNAME .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	xii
EKLER DİZİNİ .....	xii
GİRİŞ .....	1
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	3
1.1. Kültür Kavramı Ve Tanımı .....	3
1.2. Kültürün Özellikleri .....	4
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı Ve Tanımı .....	5
1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	6
1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	8
1.5.1. Değerler Ve Normlar .....	10
1.5.2. Semboller .....	12
1.5.3. Törenler .....	12
1.5.4. Hikaye Ve Efsaneler .....	13
1.5.5. Lider Ve Kahramanlar .....	14
1.5.6. Dil .....	14
1.5.7. İnançlar .....	15
1.5.8. Varsayımlar .....	15
1.6. Örgüt Kültürü Modelleri .....	15
1.6.1. Deal Ve Kennedy Modeli .....	16
1.6.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli .....	18
1.6.3. Peters Ve Waterman Modeli .....	19



1.6.4.	Schein'in Örgüt Kültürü Modeli .....	21
1.6.4.1.	Örgütün Dış Çevreye Uyum Sorunları Hakkındaki Varsayımlar .....	21
1.6.4.2.	Örgütün İç Uyum (Entegrasyon) Sorunları Hakkındaki Varsayımlar .....	22
1.6.4.3.	Örgütün Çevresel Belirsizlikleri Minimize Etme Ve Endişeleri Giderme....	23
1.6.5.	Parsons Ve "AGIL" Modeli .....	23
1.6.6.	Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	24
1.6.7.	Hofstede'nin Kültür Modeli .....	26
1.6.8.	Cameron Ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli.....	28
1.7.	Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması.....	31
1.7.1.	Hakim Kültür- Alt Kültür.....	31
1.7.2.	Güçlü Kültür – Zayıf Kültür .....	31
1.7.3.	Şebekeleşmiş- Toplumcu- Çıkarıcı- Parçalı Kültür .....	32
1.8.	Örgüt Kültürünün İşlevleri, Yararları Ve Önemi.....	32
1.8.1.	Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	33
1.8.2.	Örgüt Kültürünün Yararları .....	34
1.8.3.	Örgüt Kültürünün Önemi .....	34
1.9.	Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Kavramlarla İlişkisi.....	36
1.9.1.	Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi .....	36
1.9.2.	Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim .....	37
1.9.3.	Örgüt Kültürü Ve Örgüt Kimliği .....	38
1.9.4.	Örgüt Kültürü Ve Sosyalleşme.....	39
1.10.	Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler .....	40
1.10.1.	Örgütsel Kültürün Oluşumuna Etki Eden İçsel Faktörler .....	40
1.10.2.	Örgütsel Kültürün Oluşumuna Etki Eden Dışsal Faktörler .....	41
2.	LİDERLİK .....	42
2.1.	Liderlik Ve Yöneticilik .....	44
2.2.	Liderlik Ve Yöneticilik .....	44
2.3.	Liderin Taşınması Gereken Özellikler.....	46
2.4.	Liderlik Fonksiyonları.....	48
2.5.	Liderlik Kuramları.....	50
2.5.1.	Geleneksel(Klasik) Liderlik Yaklaşımları .....	50
2.5.1.1	Özellikler Yaklaşımı.....	50
2.5.1.2.	Davranışsal Yaklaşımlar.....	52

2.5.1.3.	Durumsallık Yaklaşımları .....	62
2.5.2.	Modern Liderlik Yaklaşımları .....	71
2.5.2.1.	Karizmatik Liderlik.....	71
2.5.2.2.	Etkileşimci-İşlevsel Liderlik.....	73
2.5.2.3.	Dönüşümcü Liderlik.....	75
2.5.2.4.	Stratejik Liderlik.....	77
2.5.2.5.	Vizyoner Liderlik .....	79
3.	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİĞİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ .....</b>	<b>81</b>
3.1.	Araştırmanın Amacı Ve Önemi .....	81
3.2.	Anket Ölçeklerinin Hazırlanması .....	81
3.3.	Veri Toplama Aracı Ve Analiz Yöntemi .....	82
3.4.	Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri .....	82
3.5.	Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler .....	85
3.6.	Güvenilirlik Analizi .....	85
3.7.	Faktör Analizi .....	84
3.8.	Korelasyon Analizi .....	85
3.9.	Regresyon Analizleri Ve Hipotez Testleri .....	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		91
KAYNAKLAR .....		92
EKLER .....		103

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No
Şekil 1: Örgüt Kültürünün Seviyeleri.....	9
Şekil 2: Örgüt Kültürü Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değer Modeli.....	59
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	82

## TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1: Deal Ve Kennedy Modeli.....	16
Tablo 2: Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	19
Tablo 3: Parsons'ın "AGIL" Modeli .....	24
Tablo 4: Handy Modelindeki Örgüt Kültürlerinin Avantajları Ve Dezavantajları .....	26
Tablo 5: Liderlik Tanımları .....	42
Tablo 6: Liderlerin Zihinsel Fiziksel Ve Kişilik Özellikleri .....	47
Tablo 7: Blakeveemouton' Un Yönetim Tarzı Matrisi.....	56
Tablo 8: Lider Davranış Özellikleri .....	59
Tablo 9: X Ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar .....	60
Tablo 10:Fiedler'in Durumsal Uygunluk Matrisi .....	64
Tablo 11: Hersey Ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Dönemi Modeli .....	66
Tablo 12: Tannenbaum Ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	67
Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	82
Tablo 14: Katılımcıların Yaş Durumunagöredağılımları.....	83
Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	83
Tablo 16: Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	84
Tablo 17: Güvenilirlik Analizi .....	84
Tablo 18: KMO ve Bartlett's Testi .....	85
Tablo 19: Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi.....	85
Tablo 20: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar .....	86
Tablo 21: Örgüt Kültürü İle Liderlik Arasındaki İlişki .....	86
Tablo 22: Model Özeti.....	87
Tablo 23: Örgüt Kültürü İle Performans Arasındaki İlişki.....	87
Tablo 24: Model Özeti.....	88
Tablo 25: Liderlik İle Performans Arasındaki İlişki .....	88
Tablo 26: Model Özeti.....	88
Tablo 27: Örgüt Kültürü, Liderlik Ve Performans Arasındaki İlişki.....	89
Tablo 28: Model Özeti.....	89

## EKLER DİZİNİ

<b>Ekler</b>	<b>Sayfa</b>
<b>No</b>	<b>No</b>
<b>Ek A: Örgüt Kültürü, Liderlik Ve Performans Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Anket Formu.....</b>	<b>103</b>
<b>Ek B: Özgeçmiş .....</b>	<b>108</b>

## GİRİŞ

İşletmelerde aynı canlılar gibi doğarlar, büyürler ve ölürlür. İnsanlık tarihi boyunca birçok işletme kurulmuştur. Kurulan bu işletmelerin bir kısmı ilk kuşakta (kurucu zamanında) kapanmış iken bir kısmı ise 2. ve 3. kuşaklara kadar ulaşmıştır. Kurulan işletmelerin hepsinin ortak bir sorunu vardır, süreklilik. İşletme sahipleri kendi kişisel bilgilerinden, deneyim ve tecrübelerinden yola çıkarak işletmelerinde belirli bir zamana kadar sürekliliğini sağlama bilmişlerdir. İşletme büyüdükçe işlere yetişememe ve işlerin aksaması gibi durumlar oluşmuştur. Yapılması gereken işlerin herkes tarafından bilinmesi ve aynı standartlarda yapılabilmesi için bazı kuralların oluşturulması gereği duyulmuştur. Bu durum gibi oluşan birçok sorunun çözümleri işletmelerde, örgüt kültürü kavramının temelini oluşturmuştur.

El değiştiren ya da 2. kuşağa ulaşan bazı işletmelerde ise işletmenin ilk sahibinde var olan bilgi, deneyim ve tecrübenin olmaması işletmenin sürekliliği açısından yeni bir sıkıntı oluşturmuştur. Mevcut sistemin devamlılığının sağlanması ve sistemin güçlendirilerek değişen şartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Bu sıkıntının aşılabilmesi için yetenekli, bilgili ve tecrübeli yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu ve benzeri oluşan birçok durum sonucunda da liderlik kavramı oluşmuştur.

İşletmelerin sürekliliği açısından önem arz eden bir diğer konu ise verimliliklerdir. İşletme kaynaklarının nasıl kullanıldığı, işletmede atıl kapasitenin olup olmaması, çalışanlardan maksimum verim alınması gibi konular işletmenin rakipleri karşısında tutunup, rekabet edebilmesi için çok önemlidir. Bu ve benzeri durumlar da işletmelerde performans kavramını oluşturmuştur.

İşletmenin sürekliliği açısından önem arz eden bu konuların birbirleri üzerinde etkilerinin olup olmaması, etkileri var ise bu etkilerin neler olduğunun araştırılmak istenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmaya öncelikle örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının literatürde araştırılmasıyla başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda bu üç konunun tek başlarına ya da örgüt kültürü ile performans arasındaki etkileşimin, liderlik ile performans arasındaki etkileşimin ya da örgüt kültürü ile liderlik arasındaki etkileşimin ele alındığı gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının birbirleri üzerine etkilerinin ele alındığı çalışmaların ise yeterince olmadığı

farkına varılmıştır. Çalışmamızda da bu eksiklik üzerine yoğunlaşarak örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olduğu incelenmiştir. Bu çalışmanın diğer çalışmalardan bir diğer farkı ise örneklem alanı olarak bir fabrika ya da organize sanayi bölgesi seçilmesi yerine bünyesinde çeşitli alanlarda hizmet veren firmaların bulunduğu bir alışveriş merkezi seçilerek, bu firmalarda oluşan örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olacağının keşfedilmek istenmesidir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı açıklanmış ve örgüt kültürünü oluşturan boyutlar detaylı bir biçimde anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı açıklanmış ve liderliği oluşturan boyutlar detaylı bir biçimde anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olduğunun yapılan anket verilerinin yardımıyla incelenmiştir.

# 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde kültür, örgüt kültürü, örgüt kültürünün öğeleri, sınıflandırılması, işlevi, yararları, önemi ve diğer örgütsel kavramlarla olan ilişkileri literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda açıklanmıştır.

## 1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür kelimesi Latince ekip-biçmek ya da sürmek anlamına gelen “colere” sözcüğünden gelmektedir. 17.yüzyıla kadar bu anlamda kullanılan “cultura” kelimesini Voltaire, insan zekasının oluşumu, gelişimi ve zekanın yüceltilmesi anlamında kullanarak sözcüğe yeni bir anlam kazandırmıştır (Demir, 2007:2). Sözcük buradan Almancaya geçmiş, Alman Dil Sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış ve zamanla “kültür” halini almıştır (Kaya, 2009:91).

Günümüzde çok sayıda tanımı yapılan kültür kavramı; tarih, sosyoloji, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe, iletişim gibi birçok bilimsel alanda kullanılmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 5). Bu tanımlar içinde en geniş kapsamlı olan ve en çok kullanılan ise Taylor’un tanımıdır. Taylor kültürü “bilgi, sanat, hukuk, ahlâk, inanç, adetler ve insanın bağlı olduğu toplumun bir üyesi olarak kazandığı bütün yetenekleri kapsayan bir yapı” olarak tanımlamıştır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 221).

Bir başka tanımda ise Schein kültürü, “Toplumun, çevresiyle birlikte varlığını sürdürmesinden ve mücadele etmesinden kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrendiği, yeni üyelerine aktarmak istediği beceri, deneyim, gelenek, görenek, değer ve inançlar bütünü” olarak tarif etmiştir (Kurt, 2010: 8).

Ülkemizde ise kültür kavramını ilk dile getiren Ziya Gökalp’tir. Yazar kültürle ilgili şunları söylemiştir; “bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma meydana getiren müesseseler, kültür müesseseleri; bu müesseselerin toplamı da o cemiyetin kültürüdür” (Ruçlar, 2013: 7).

Kültür kavramı her yazar tarafından farklı bir bakış açısıyla yorumlandığından, genel bir tanım yapılması zor olmaktadır. Bu durumun nedeni kültürün soyut ve çok anlamlı olmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kültür:

- Toplumun ya da toplumların birikimli uygarlığı



- Belli bir toplumun kendisi
- Bir dizi sosyal süreçlerin göstergesi ve
- Toplum teorisi

anlamında kullanılmaktadır (Demir, 2007: 3).

Bir organizasyonda kültür; organizasyonu farklı kılan değerlerin ne olduğunu, dil ve sembolleri, hakim olan liderlik stilini, değer verilen nesnelere, prosedürleri ve başarının tanımını yansıtır (Masood vd, 2006: 943).

Kültür, bir toplumun yaşama, devamlılığını sağlama, örgütlerini düzenleme, gelenek, bilgi, inanç ve insanlarla olan tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir (Türk, 2007: 1).

Kültür toplum içinde sosyal akrabalık bağını gerçekleştiren (din, dil, gelenek ve görenek, hukuk sistemi, sanat, dünya görüşü ve ahlak anlayışı gibi) manevi ve maddi değerlerin bütünüdür ve bunlar kültürün başlıca unsurlarıdır (Aykanat, 2010: 76). Tüm bu tanımlar sonucunda kültür, bir toplumu oluşturan temel taşlar olarak açıklanabilir.

## 1.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün ortak bir tanımı yapılmasa bile, bazı ortak değerler taşıdığı bilinmektedir. Kültür toplumun bir parçasıdır ve toplumdan etkilenmektedir. Buna bağlı olarak da insanların yaşam şekillerine ve toplumdaki yönetim anlayışlarına göre farklılıklar gösterebilmektedir.

Kültür toplumdan topluma farklılıklar gösterebilmekle birlikte evrensel olarak bazı özelliklere sahiptir. Bunlar (Dereli, 2010: 8; Ruçlar, 2013: 15):

- **Kültür öğrenilir ve öğretilir:** Kültür insanların oluşturduğu bir yapıya sahip olduğundan öğrenilebilir ve aktarılabilir bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilk olarak doğdukları toplumun kültürünü öğrenirler.
- **Kültür bireylerin gereksinimleri karşılar:** Kültür, bireylerin temel gereksinimlerini ve bu gereksinimlerden oluşan ikinci derecedeki gereksinimleri büyük oranda karşılar.

- **Kültür toplumsaldır:** Kültür toplumu meydana getiren bireyler tarafından oluşturulan ve toplum içinde paylaşılan bir yapıdır. Grup üyelerince paylaşılan alışkanlık, tutum ve değerler o grubun kültürünü oluşturmaktadır.
- **Kültür bütünleyicidir:** Uyum sürecinden dolayı, kültürel öğeler birbirleriyle uyumlu ve bütünleşmiş bir yapının parçası olmak eğilimindedirler. Buna rağmen kültürel yapıda tarih ve çevresel faktörlerin etkilerinden dolayı, sürekli ve tam bir bütünleşme görülmemektedir.
- **Kültür değişim sürecine tabidir:** Kültür zamana, mekana ve koşullara göre çeşitli değişikliklere uğrar. Yaşanan bu değişiklikler sonucunda bir uyum süreci gerçekleşir.
- **Kültür tarihidir ve süreklidir:** İnsanlar öğrendiklerini ve tecrübelerini, sonraki kuşaklara aktararak kültürel gelişimi sağlamak isterler. Bundan dolayı kendisinden önceki kuşaklardan aldıklarını ve kendilerinin oluşturduklarını sonraki kuşaklara aktarırlar. Kültür bu sayede tarihsellik ve süreklilik kazanır.
- **Kültür ideal bir sistemdir:** Kültür ideal kurallar ve sistemleri içeren, insanların faydası için oluşturulan değerler bütünüdür. Fakat bireyler genelde bu idealden uzak hareketler sergilerler.
- **Kültür sosyalleştiricidir:** İnsanlar yaşadıkları toplumun önemini kültür sayesinde anlayarak sosyal bir varlık haline gelirler.

### 1.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kültürü kavramı literatürde yirminci yüzyılın sonlarından itibaren daha sık kullanılır hale gelmiş, özellikle örgütsel performans, yönetimde etkinlik, verimlilik ve örgütsel davranışlar gibi konular popülerlik kazanmıştır (Karadağ, 2009: 1394).

Andrew M. Pettigrew 1979 yılında yayınlanan “On Studying Organizational Cultures” adlı makalesinde “örgüt kültürü” kavramını işleyen ilk yazar olmuştur. Pettigrew örgüt kültürünü, “topluluk içinde ortaklaşa paylaşılan sembol, eylem, dil, ideoloji ve inançlar bütünü” olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1979: 574).

Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü; "örgüt içerisindeki sloganlar, hikâyeler, inançlardan meydana gelmiş ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan bir yapıdır" (Korkut, 2010: 15).

Edgar H. Schein ise örgüt kültürünün farklı bir yönüne değinerek, "Kültür bir grubun çok fazla görülmeyen ama etkisini hissettiren, derin bir parçasıdır." İfadesini kullanmıştır (Schein, 2004: 14).

Örgüt kültürünü; Moore "paylaşılan anlamlar bütünü"; Deal ve Kennedy " bir davranış düzenleyici veya örgütte ki işleyiş şekli "; Trice ve Beyer "değer, norm ve ideolojileri kapsayan bir anlamlar bütünü" olarak tanımlamıştır (Ruçlar, 2013: 22).

Örgüt kültürü; farklı çevrelerde nasıl tepki verileceğini, nasıl düşünüleceğini, nasıl algılanacağını belirleyen ve grubun benimsemiş olduğu kabul edilen varsayımlar olarak tanımlanabilir (Painter, 2002: 35).

Örgüt kültürü, örgüte ilişkin politikaların, stratejik çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların sembollerin, geleneklerin, rollerin, değer ve normların oluşturduğu değerler bütünüdür (Erkmen, 2010: 5). Kültür, örgütün duygusal yönünü ve yazıya dökülmemiş kurallarını oluşturur. Herkes kültürün içindedir ama kültür fark edilmeden işler. Örgütler, kültürel değerlere ve normlara zıt yeni bir program ya da strateji gerçekleştirirlerse kültürün gücüyle karşı karşıya kalırlar (Erdem, 2007: 64).

Örgüt kültürü; bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve benimsedikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir (Bakan, 2009: 143). Kurum içindeki giyim tarzları, örgüt içi hikayeler, formel davranış biçimleri, kutlamalar, kullanılan dil ve çalışanlar arasında yapılan şakalar bile örgüt kültürünü içermektedir (Erkmen, 2010: 6) Tüm bu tanımlar ışığında örgüt kültürünü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, varsayımlar, inançlar, ideolojiler ve felsefeler bütünüdür diyebiliriz.

#### **1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Örgüt kültürü kavramı her yazar tarafından farklı bir biçimde açıklandığı gibi örgüt kültürünün özellikleri de yazarlar tarafından farklı şekilde ele alınarak açıklanmıştır. Bu açıklamalardan yola çıkarak oluşturulan ortak özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- **Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır:** Örgütsel kültür işletmeleri diğerlerinden ayıran nitelikleri bünyesinde barındıran örgütsel değerlerin ortak ürünüdür. Örgüt çalışanları bu ortak ürüne inanmalı, saygı göstermeli, onun gelişmesi ve devamlılığını sağlaması için örgüt üyelerine ve örgüte yeni katılanlara görsel ve işitsel davranışlarla mesajlar aktarmalı, hikayeler anlatmalı ve geçmiş tecrübelerini paylaşmalıdır. Böylece örgütsel kültür yaşayarak, tüm üyelerce paylaşılacak, örgütün tamamına yayılma veya örgütte ait olma özelliğini kazanacaktır (Eren, 2001: 138).
- **Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir;** Örgüt kültürü üyelerin düşünce yapılarında ve belleklerinde yer alan inanç ve değerler bütünüdür. Örgüt kültürünü meydana getiren değerler olduğu gibi kabul edilir. Bu değerler bir kaynaktan yazılı olmayıp, çalışanlar tarafından geliştirilen fikir ve inançlardan oluşmaktadır. Bu değerleri bazı örgütler bir araya getirerek üyelerine duyurmaya ve aktarmaya çalışırlar (Aykanat, 2010: 83).
- **Örgütsel kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir:** Örgütsel kültürün geçmişten günümüze, günümüzden de geleceğe aktarılan düzenli ve tekrarlanan bir yapısı vardır. Örgüt üyelerinin uyguladıkları ve diğer üyelere aktardıkları, dil, sembol, hareket hatta şakalar bile çoğu üyenin sorgulamadan doğrudan aldığı ve kabullendiği ortak davranış kalıplarıdır (Karaköse, 2013: 13).
- **Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur:** Kültür, örgütün faaliyet alanı ve toplum içindeki misyonuyla, geçmişte görevlerini başarı ile gerçekleştiren ve hala görevine devam eden üst kademedeki yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranış kalıplarıyla ortaya çıkar ve çalışanları etkiler. Böylece üyelere bireysel kültürü oluşturan tutum, bilgi, inanç, norm, yaşam tarzı, duygu ve düşünceler aktarılır (Vural ve Coşkun, 2007: 18).

Örgüt kültürünün birçok araştırmacı tarafından fikir birliğine varılarak oluşturulan diğer bir grup özellikleri ise, aşağıdaki gibidir (Demir, 2007:41-43; Korkut, 2010: 18-19):

- Örgüt kültürü ayırt edicidir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir,

- Semboliktir,
- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur,
- Bütüncüdür,
- Örgüt kültürü tarihseldir, belli bir geçmişi vardır,
- Kabul görmüştür,
- Dengeli bir yapıdadır.

### 1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri, örgüt kültürünün oluşmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel alınan faktörlerden meydana gelmiştir. Bu öğelerin yardımıyla bir örgütün kültürel yapısıyla ilgili bilgi sahibi oluna bilinir (Demir, 2007: 29). Örgüt kültürünün öğeleri, alanında çalışan bilim insanı ve araştırmacılar tarafından yaklaşık iki yüz başlık altında toplanmıştır (Türk, 2007: 15). Bu çalışmalardan çıkan ortak noktalar doğrultusunda bir işletmenin örgüt kültürünü, değerler, normlar, semboller, törenler, hikaye ve efsaneler, lider ve kahramanlar, inançlar, dil ve diğer kültürel formlar gibi temel unsurlardan oluştuğu söylenebilmektedir (Savaş, 2006: 17; Sözer, 2006: 10; Açıköz, 2006: 10).

Duncan, örgüt kültürünün öğelerini (Kılıç, 2006: 122; Türk, 2007: 15-16):

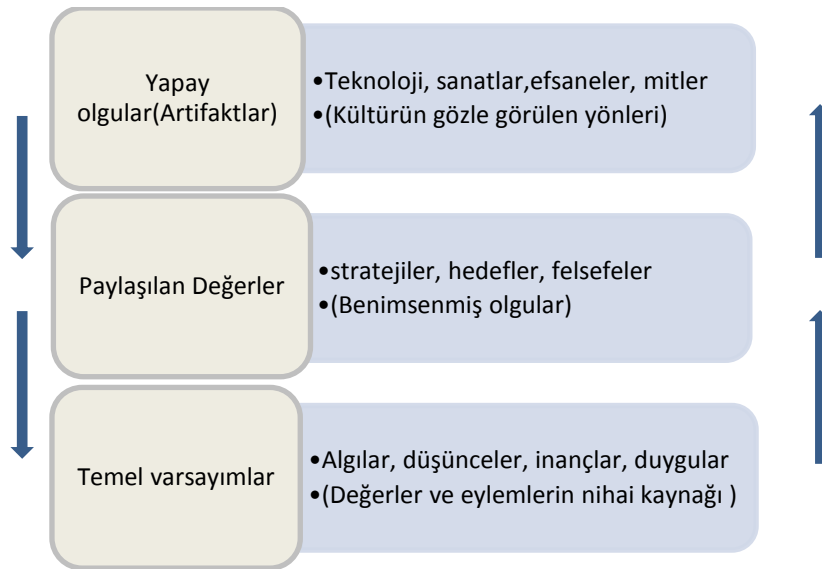
- **Gözle görülen (objektif) öğeler:** Örgütle ilgili fiziksel özellikler, törenler, semboller, hikayeler ve kahramanlar
- **Gözle görülmeyen (subjektif) öğeler:** Değerler, inançlar, varsayımlar, anlamlar olarak sınıflandırmıştır.

Daft ise bir kuruluşun kültürünü yansıtan öğelerin, semboller, hikayeler, kahramanlar, sloganlar ve törenler olduğuna değinmiştir (Daft, 2010: 77-78):

- **Semboller:** İçerisinde birden fazla anlam barındıran nesne, hareket, ya da olaylardır. Semboller, insanlar ve çevre ile etkileşimin nasıl olması konusunda örgütün önemli bir değeridir. Sembol sözsüz bir dil olarak da kabul edilebilir.
- **Hikâyeler:** Gerçek olaylara dayanan konuların, etkileyici bir anlatımla, çalışanlar arasında paylaşılmasıdır. Hikayeler firmanın vizyon ve değerlerini sembolize etmeye ve çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını arttırmaya yardımcı olur.

- **Kahramanlar:** Örgüt kültürü içerisinde çok değer verilen, çalışanlarca örnek alınan yaptıklarıyla efsaneleşmiş gerçek ya da hayali kişilerdir. Kahramanlar örgütteki değerleri koruyarak, başarının artmasına yardımcı olurlar.
- **Slogan:** Özlü bir söz ya da şirketin önemini belirten anahtar bir kelimedir. Slogan, işletmenin kolay hatırlanmasını ve unutulmamasını sağlayan bir silahtır. Sloganlarda kültürel, etik ve ahlaki değerlere dikkat edilmelidir.
- **Törenler:** Şirket kültürünü çalışanlara iletmek ve çalışanların hem kendi aralarındaki hem de şirketle olan bağlarını kuvvetlendirmek için düzenlenen planlı etkinliklerdir.

Schein, örgüt kültürünü üç farklı seviyede sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma da birinci seviyede “yapay olgular” (artifaktlar), ikinci seviyede “paylaşılan değerler”, ve üçüncü seviyede “temel varsayımlar” yer almaktadır (Schein, 2004: 25-36). (Bkz. Şekil:1)



Şekil 1: Örgüt kültürünün seviyeleri (Schein, 2004: 26)

- **Yapay olgular (artifaktlar):** Örgüt kültürünün daha çok gözle görülen yönlerini içerir. Örgütsel yapılar, semboller, süreçler, törenler, giyim-kuşam gibi unsurlardan oluşur.
- **Paylaşılan değerler:** İnsanların bir araya gelmesinde kritik bir rol oynayan, çalışanlar için kuvvetli bir motivasyon mekanizması sağlayan, örgüt içindeki farkındalığı artıran ilkeler, hedefler ve felsefelerden oluşur.

- **Temel varsayımlar:** Kolaylıkla fark edilmeyen, kültürün temelini oluşturan, değişime direnç gösteren ve çalışanların eylemlerini yönlendirebilen bilinçaltı varsayımlardır.

### 1.5.1. Değerler ve Normlar

Kültürün öğeleri içinde, kültürler arası farklılığı veya benzerliği oluşturan iki önemli faktör, değerler ve normlardır. Kültür çok defa bir toplumda var olan normların ve değerlerin toplamı olarak düşünülmüştür (Kılıç, 2006: 124). Değerler, neyin doğru, neyin önemli, neyin kabul edilebilir veya neden kaçınılması gerektiğiyle ilgili ortak düşüncelerdir. Normlar ise değerlere bağlı olarak oluşan kural ve davranışların bütünüdür (Erkmen, 2010: 48).

Değerler, bir topluluğun kendine özgü birlik ve beraberliğini devam ettirmek için üyelerinin geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve bu topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilkelerdir (Savaş, 2006: 17-18). Değerler, davranışlara şekil veren ve yol gösteren içselleştirilmiş inançlardır. Değerlerin bu kadar önemli olmasının nedeni örgüte bağlanmayı artırması ve sosyal kimlik arayışı içindeki çalışanlarda kimlik oluşumunun temelini oluşturmasıdır (Açıkgöz, 2006: 11).

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları anlatılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesiyle beraber dile getirilmektedir (Şahal, 2005: 30).

Örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Kantek, 2005: 23-24; Kılıç, 2006: 125):

- **Birinci aşama:** Örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü ve inancı vardır. Bu görüş ve inanış onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek ürün ortaya çıkarmaya itmektir. Lider bu süreçte dikkatleri üzerine toplar ve örgüt üyelerini yönlendirmeye çalışır.
- **İkinci aşama:** Lider tarafından yönlendirilen davranışların belirlenen hedefe ulaşması durumunda örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kabul edilmesi mümkündür.
- **Üçüncü aşama:** Amaçlanan sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinde örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirmektedir. Sonuçlar örgütte

zamanla göz ardı edilmekte ve sadece nedenler kalmaktadır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu zihinlerde kalıcı yer edinmektedir.

- **Son aşama:** Sorgusuz benimsenen değerler örgüt üyeleri tarafından normal karşılanmakta ve örgüt içinde yaşatılmaya devam edilmektedir.

Değerler için içerisinde barındırdığı unsurlara göre aşağıdaki gibi bir gruplandırma yapılabilir (Kılıç, 2007: 17; Özenli, 2006: 27-28);

- **Kurumsal değerler:** Kritik ve rasyonel yaklaşımlarla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem gösterirler.
- **Ekonomik değerler:** Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.
- **Estetik değerler:** Biçim ve uyumun önemini sergilemeye yöneliktirler.
- **Sosyal değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilere dair sahip olunan değerlerdir.
- **Politik değerler:** Güç kazanma ve etki alanın arttırılmasına önem gösterilen değerlerdir.
- **Kutsal değerler:** Rasyonel dünyanın dışındaki oluşumları anlamaya ve bunları açıklamaya yöneliktir.

Normlar, doğruyla yanlışın birbirinden ayırmasıyla ilgili davranışların beklentileridir ve örgüt kültürünün uyulması gereken çalışma koşullarını vurgulamaktadır. Bir kurumda ne tür çalışma davranışlarının kabullenildiğini ya da kabullenilmediğini o kurumun çalışma normlarıyla ilgili bilgi vermektedir. Normlar değerler sisteminin bir parçası olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğruyu ve yanlışı, olumluyu ve olumsuzlu belirleyen standartlar, fikirler ve kurallar bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki fark ise değerlerin soyut kavramlardan oluşması, normların ise yol gösterici ve belirgin olmasından kaynaklanmaktadır (Kılıç, 2007: 19).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilir. Kimi zaman açık bir dille ifade edilmezler, yazılı değillerdir ancak örgüt üyelerinin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Normlar, çalışanlardan beklenen rolleri belirlediği gibi çalışanlardan haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece çalışanların hangi rolleri onaylayıp hangilerini onaylamayacağı belirlenmiş olur (Özenli, 2006: 31).

Normlar değerlerle kıyaslandığında, daha dar kapsamlı ve daha somut kavramlar olduğu görülmektedir. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru



olamamakta ve bir normun çalışanlar tarafından benimsenip uygulanmasında, dayandığı kültürel değerler büyük önem arz etmektedir (Kantek, 2005: 25).

### 1.5.2. Semboller

Semboller, bir kültür içinde yaşayanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, şekiller, davranışlar, resimler ve nesnelere dir. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı unsurlarıdır. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve benimsemelerinde önemli bir yer tutmakta ve bu yönüyle sosyal bir öğrenme aracı olarak işlev görmektedir (Kantek, 2005: 26; Şahal, 2005: 33).

Örgütsel kültürü pekiştirici olan maddesel semboller, alan ve bina tasarımı, yöneticilerin giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, mobilyalar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. içermektedir. Bu semboller çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından istenilen eşitlik seviyesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, katılımcı, bireyci, tutucu, otoriter, sosyal vb.) aktarır (Güçlü, 2003: 152).

Toplumsal yaşamda var olan bazı değerler ve normlar, semboller eşliğinde daha somut bir hal alabilmektedir. Yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamak, mesaj iletmek ve ortak değerler geliştirmek için sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, son derece önemli bir araç olabilmektedir (Özenli, 2006: 33).

### 1.5.3. Törenler

Örgüt kültüründe bir kutlama aracı olan törenler, örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi ve üyeler arasındaki bağlılığı artırmayı hedefler. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde anma, kutlama, buluşma, emeklilik, mezuniyet törenleri, balolar, piknikler, özel günler ve bayramlar sayılabilir (Durmaz , 2007: 40).

Örgütsel törenleri şu çerçeve içerisinde incelenebilir (Güçlü, 2003: 152; Aladağ, 2007: 17-18:

- **Derece indirme törenleri:** Örgütlerdeki değer ve normları uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Çalışanın örgüte uyum sağlayamama veya disiplin kurallarına aykırı hareket etmesi sonucunda pozisyonu düşürülmesi ya da değiştirilmesidir. Örneğin örgüt içinde olumsuz

davranışlarda bulunan örgüt elemanlarına Japonya'da ceza olarak kurdele takılmaktadır.

- **Çatışmayı azaltıcı törenler:** Örgüt içerisinde oluşan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Örnek olarak, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri verilebilir.
- **Yenileme töreni:** Örgütteki değişime önem vererek, çalışanların öğrenme ve başarıma isteklerinin artırılmasıdır. Şirkette yeni bir eğitim merkezinin açılması örnek olarak verilebilir.
- **Bütünleşme Törenleri:** Bu tip törenler ile yapılmak istenen çalışanları bir arada tutan ortak duyguların canlandırılmasıdır. Bu törenlerde hiyerarşik sınıflandırmalar göz ardı edilerek tüm çalışanlara eşit yaklaşılır. İş gören ile işveren arasında kaynaşma sağlanır. Her yıl düzenlenerek geleneksel hale getirilen piknikler ve partiler örnek verilebilir.
- **Teşvik Törenleri:** Çalışanlara yöneticisi tarafından verilen eğitim, ikramiye gibi desteklerdir. Bu desteklerin çalışanları, daha iyiye teşvik ettiği ve iş tatminini arttırdığı bilinmektedir.
- **Statü Törenleri:** Çalışanların statülerindeki değişimler için verilen bir kutlama yemeğidir. Burada amaç çalışanın başarısının diğer çalışanlara örnek olarak gösterilmesidir.

#### 1.5.4. Hikâye ve Efsaneler

Hikâyeler ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem arz eden ve genellikle örgütün geçmişinde yaşadıklarını, abartılı bir dille aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikaye ve efsaneler, örgütlerin bugünleri ve geçmişleri arasında köprü görevi gören unsurlardır (Çisem, 2007: 39). Öykü ve efsaneler, örgütün kurucularına, kahramanlarına, ünlülerine ve en başarılılarına ilişkindir. Bu hikâye ve efsaneler çalışanların motive olmalarına ve örgütle özdeşleşmelerine yardımcı olurlar. Özellikle temel değerlerin işe yeni başlayanlara iletilmesinde kullanılan öykü ve efsaneler, yeni elemanların kaynaşmasında etkili olmaktadır (Durmaz, 2007: 42).

Örgüt üyeleri anlatılan hikayeleri ve bu hikayelerin aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, hikayelerde anlatılan kavramların akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca personelin örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına, bu tarz hikayeler yardımcı olmaktadır. Hikayeler ve efsaneler, örgütlerin yürüttükleri faaliyetleri ve

politikaları çalışanların daha iyi anlamaları açısından büyük önem arz etmektedir. Joanne Martin ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmaya göre, örgütlerde şu tarz hikayelere rastlanmıştır (Güçlü, 2003: 153):

- Patron hikayeleri,
- Kovulma hikayeleri,
- Bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikayeler,
- Düşük seviyedeki örgüt elemanlarının yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayeler,
- Kriz zamanlarında örgütün nasıl davrandığına ilişkin hikayeler,
- Kurallara uyulmadığında çalışanların nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikayeler.

#### **1.5.5. Lider ve Kahramanlar**

Örgüt kültürünün alt yapısını temel değerler ve inançlar oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, rol modelleri yada temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları da elemanları motive etmenin bir yöntemi olabilmektedirler. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve örgütte çalışanlar için örnek model olan kişilerdir (Çisem, 2007: 38; Durmaz, 2007: 41).

Kahramanlar, örgütü zaferlere ulaştırmış, örgütte çok yararlı işler yapmış ve bu çalışmalarını nedeniyle efsaneleşmiş kişilerdir. Liderler ve kahramanlar, örgütlerde birden fazla olabilecekleri gibi, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişilerdir. Bunlar yaşayan ya da ölmüş kişiler olabileceği gibi, hayali kişiliklerde olabilirler (Alamur , 2005: 45).

Etkili ve güçlü kültürlere sahip örgütler; başarıları, düşünceleri ve kişilikleri ile örgütün değerlerini temsil eden lider ve kahramanlarını sürekli yaşatır ve anarlar (Türk, 2007: 21).

#### **1.5.6. Dil**

Dil, kültürün en önemli parçalarından biridir. Kültürel unsurların nesilden nesle aktarılmasına, kişisel ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Dil, kültürün öğrenilmesine ve manaların simgelenmesine aracı olur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 224). Dil, hem bir iletişim aracı hem de kültürün yapı taşlarından birini

oluşturmaktadır. Her toplumun kendilerine özgü bir dili olduğu gibi, örgütlerin de bir dili vardır. Bu dil, o örgütte çalışanların anlayabileceği ve kullanabileceği bir yapıdadır. Örgüt elemanlarının bu dili benimsemeleri örgüt kültürünü kabul ettiklerinin bir göstergesidir. Bu durum, örgüt kültürünün korunmasına da yardımcı olur (Alamur, 2005: 44). Dil, çeşitli kültürel unsurlardan meydana gelen ve iletişim için kullanılan bir sistemdir. Espriler, şakalar, jargon, el-kol hareketleri, şarkılar, dedikodular ve sloganlar bu kültürel unsurlara birer örnektir (Demir, 2007: 37).

### **1.5.7. İnançlar**

İnançlar; doğru ve gerçek kabullenilen, yargılar ya da genellemeler olarak kabul edilir. Örgüt kültürünün temelini oluşturan inançlar, çalışanların kendilerini, başkalarını ve etraflarını, algılama ve yorumlama tarzı olarak tanımlanabilir. İnançlar, insanın çevresiyle etkileşiminin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve farkında olmadan insan davranışlarını ve eylemlerini etkilemektedir (Sarıkamış, 2006: 26). İnançlar, kişilerin dünyasının bir parçasına ait algı ve bilgilerin devamlı bir unsurudur (Çetin vd 2010: 47).

İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığının göstergeleridir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağını, örgütün bağlı olduğu toplumun töresel, dinsel ve işlevsel sistemlerini inançlar oluşturmaktadır (Sözer, 2006: 11).

### **1.5.8. Varsayımlar**

Çalışanlar tarafından örgüt içinde konuşulan iç ve dış çevre sorunları, insan ilişkileri ve günlük eylemsel konular... vb oluşmaktadır. Bu konuşulan konular mekan ve zamanın kullanımı ile işlerin yapılış biçimleriyle somut hale gelmektedir. Varsayımların yoruma açık olmamaları ve herkes tarafından kabul edilmeleri en önemli özelliklerindedir (Özenli, 2006: 30). Bir varsayım olarak kültür farklı durumlar karşısındaki eylemimizi, olaylar karşısında nasıl bir tepki vereceğimizi ve bizim için anlam taşıyan değerleri ifade etmektedir. Ayrıca varsayımlar örgüt üyelerine düşünme, anlama, değerlendirme ve ilişkilerinde örnek bir dayanak oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde üyeler tarafından benimsenmiş ve bağlanılmış bir varsayımı görmezden gelmek ya da yok saymak cesaret isteyen bir durum halini alır (Akşehirli, 2009: 49).

## **1.6. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürü modelleri bilim adamlarınca farklı şekillerde ve farklı kriterlere göre ele alınarak açıklanmıştır. Bu modellerden bazıları şunlardır.

### 1.6.1 Deal ve Kennedy Modeli

Pek çok örgüt üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda, Terence Deal ve Allan Kennedy çevrenin sadece örgüt yapısı üzerinde değil, örgüt kültürü üzerinde de büyük etkilerinin olduğunu dile getirmişlerdir. Yapılan bu araştırmalarda Deal ve Kennedy kültürü dört temel sınıflandırmaya ayırmıştır(tablo-1): sert adam/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddia oyna kültürü ve süreç kültürüdür. Bu sınıflandırmada iki faktör belirleyici olmuştur. İlki, işletmenin faaliyetleri ile bağlantılı olan çevresel belirsizlik düzeyi, ikincisi ise işletmenin aldığı karar ve stratejilerin başarılı olup olmadığına dair çevreden edindiği geri bildirim alma hızıdır (Yaman, 2009: 38; Koçak, 2009: 58).

**Tablo 1: Deal ve Kennedy modeli**

Çevreden Geri Besleme		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<b><u>Sert adam/maço kültürü:</u></b> yapı, kozmetik, film ve reklam sektörleri	<b><u>Şirketin üzerine iddia oyna kültürü:</u></b> havacılık, uzay enstitüsü ve sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	<b><u>Çok çalış/sert oyna kültürü:</u></b> moda, pazarlama, elektronik sektörleri	<b><u>Süreç kültürü:</u></b> hükümet, kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmetler

**Kaynak:** (Eren, 2005: 434)

- **Sert adam/Maço kültürü:** Çevresel belirsizliklerin yüksek, alınan kararların risk içerdiği ve çevreden duyulan başarı yada başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu yerlerde ortaya çıkmaktadır. Bu tür şirketler, yüksek riskli kararlardan çekinen ve başarılarının sonuçlarını hızlı alan işletmelerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve sonucunu hemen alan sert adam tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürün uygulandığı işletmelerde reklama, davetlere ve danışmanlığa özen gösterilir. Bu tür işletmelerde ön planda olan bireylerdir, gruplar ve takımlar arka planda kalırlar (Eren, 2005: 435).

Maço kültürünün yaygın olarak kullanıldığı başlıca sektörler film, reklam, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerin en büyük özellikleri risklerinin ve kazançlarının çok fazla olabilmeleridir. Bu yüzden bu kültürü benimseyen şirketler hızlı ve cesur karar almaktan çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da göğüs gerebilecek çalışanlar istemektedirler. Örgütün lideri

konumunda olan üst kademe yöneticileri, risk oranı yüksek kararları cesaret gösterip alabildikleri için bu tür kültürlerde kahraman olarak görülürler. Sert adam kültüründe uzun dönemli planlar yerine, kısa dönemli başarılar daha önemlidir (Aliyev, 2010: 46-47).

- **Çok çalış/Sert oyna:** Geri bildirim hızı ama risk derecesinin düşük olduğu çevrelerde görülür. Bu kültürde alınan kararların risk dereceleri çok fazla olmadığından, getirileri de düşük olmaktadır. Bu yüzden bu tür şirketlerde süreklilik ve sıkı çalışma felsefesi hakimdir. Maço kültürün aksine gruplar halinde ve organize halde çalışma ön plandadır. Risk alıp, cesaret gösterenler değil grupla beraber organize halde çalışarak yüksek satış yapan satıcılar kahraman olarak görülür (Koçak A., 2009, s. 74). Bu kültür, pazarlama yönü kuvvetli olan şirketlerde gereklidir. Özellikle emlak sektörü, fastfood firmaları, bilgisayar işletmeleri ve otomobil şirketlerinde bu kültürün baskın olduğu görülmektedir. Bu kültürde etkili çalışmanın tüm engelleri aşacağına dair bir inanç vardır (Yaman, 2009: 40).
- **Şirketin üzerine iddia oyna kültürü:** Bu kültür, çevresel başarı riski hızlı fakat başarı için çevreden alınacak geri bildirim yavaş olduğu firmalarda söz konusudur. Bu kültürde kahraman olmanın formülü, başarı ve teknik rekabet üstünlüğüne bağlıdır. Fakat kahramanlar aceleci davranmadan sabırlı olup ve olgunluk göstererek yaptıklarının sonucu görebilirler (Eren, 2005: 436). Bu kültürde alınan kararların uygulanması uzun bir zaman gerektirir ve başarıyı yakalamak risk alabilmeye ve birazda rastlantılara bağlıdır. Ayrıca başarının elde edilmesinde kullanılan en önemli hususlardan biride işletmelerin teknik alt yapılarının güçlü olması gerekliliğidir. Yöneticilerin ve çalışanların sabırlı, bilimsel ve teknik düşünceye sahip yeniliklerden büyük haz ve heyecan duyan, bireysel ve grup halinde ekip çalışmasına yatkın olmaları gerekir. Katı bir çalışma disiplini yoktur, personel gün içinde istediği saat aralığında çalışabilir. Bundan dolayı, çalışanlar arasındaki ilişkiler serbesttir, teknik konular üzerinde düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır (Akşehirli, 2009: 64).  
Şirketin üzerine iddia oyna kültürü, risklerin yüksek olduğu, eylem ve kararlara ilişkin geri bildirim uzun sürdüğü ortamlarda oluşur. Bu kültüre sahip örgütler arasında Boeing gibi uçak üreticileri, Shell gibi petrol şirketleri, NASA gibi uzay enstitüsü firmaları ve çeşitli sektörlerde büyük çaplı yatırımlar yapan işletmeler yer alır (Akyol Ş., 2009: 49).

- **Süreç kültürü:** Çevresel belirsizlik riskinin düşük ve alınacak kararlar için geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerde oluşan kültürdür. Bu kültürde yer alan işletme personeli oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamak için gayret göstermektedir. Unvan ve maaş dışı gelirler süreç kültüründe büyük önem arz etmektedir (Eren, 2005: 437). İşlerin nasıl yapılması gerektiğine dair yöneticilerin hazırladıkları prosedürlere önem verilmektedir. Bu kültür tipinde törenleri, teftişler ve denetimler oluşturur. Bu tip örgüt kültürü genellikle kamu işletmeleri, bankalar, sigorta şirketleri, eczacılık ve finans işletmelerinde görülmektedir (Aliyev, 2010: 48). Deal ve Kennedy örgüt kültürüyle ilgili yapmış oldukları bu sınıflandırma sonucunda ortaya çıkan örgüt kültürü tiplerinden, işletmelerde herhangi birinin tek başına hakim olamayacağını da ayrıca vurgulamaktadır (Erkmen , 2010: 89).

### 1.6.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Japon profesör William G. Ouchi, Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önüne alarak (tablo-2) hazırlamış olduğu bu model ile Japon ve Amerikan işletme uygulamalarının birbirlerinden farklı olduklarını ileri sürmüştür. Z Teorisinde Ouchi örgüt kültürünü 3 farklı grup üzerinde çalışarak açıklamıştır. Bunlar A tipi, J tipi ve Z tipi örgütlerdir. A tipi örgütler Amerikan ve Batı Avrupa şirketlerini, J tipi örgütler Japon şirketlerini, Z tipi örgütler ise A ve J tipi örgütlerin avantajlı yanlarının birleşiminden meydana gelen ideal bir işletmeyi temsil etmektedir. Z tipi örgütlerde, Japon ve Amerikan örgütlerinin en iyi yönetsel uygulamalarının yer alması planlanmaktadır. Bu örgütün temel özellikleri arasında eşitlik, sadakat ve işbirliğine dayalı olma ile örgütün amaçlarına bağlılık bulunmaktadır (Açıkgöz, 2006: 56-57).

A tipi örgütlerin temel özellikleri arasında; kısa dönem istihdam, hızlı değerlendirme ve yükselme, uzmanlığa dayanan kariyer, formel kontrol sistemi, bireysel karar verme, bireysel sorumluluk ve çalışana yönelik görev merkezli ilgi yer alırken J tipi örgütlerde ise uzun dönem istihdam, yavaş performans değerlendirme ve yükselme, uzmanlığa dayanmayan kariyer basamakları, informel kontrol sistemi, toplu katılım ile karar verme, ortak sorumluluk ve çalışana yönelik ilgi yer almaktadır (Kılıç, 2006: 152). "Z Teorisi" ne göre ise ideal bir örgütün özelliklerini; uzun dönemli istihdam, uzlaşıya dayalı karar alma mekanizması, bireysel sorumluluk, uzun aralıklarla performans değerlendirme ve terfi sistemi, dolaylı ve informel değerlendirme, kısmi uzmanlaşmaya dayalı kariyer ve aileleri de

içerecek kadar bütüncül bir bakış açısı içermelidir (Açıkgöz, 2006: 57). Z teorisi, örgüt içi kararların geniş bir katılım, uzun dönem bakış açısı ve oy birliği ile alınmasını zorunlu kılmaktadır. Durumu değerlendiren ve kendi düşüncesini şekillendiren birey, diğerleriyle beraber ortaklaşa bir karar almaya çalışacaktır. Bu da bireyin üzerinde bir baskı oluşmasına neden olabilir. Oluşabilecek bu baskı ise yavaş değerlendirme ve yükselme ile informal kontrol yöntemleriyle azalacaktır. Z tipi örgütlerde değerlendirme sistemi oldukça kişiseldir ve hiç kimseye performansının yüksek ya da düşük olmasına göre hemen ceza verilmez veya hızla terfi ettirilmez. Performans değerlendirme sisteminin yavaş işlemesi ve ömür boyu istihdam kavramları, yöneticilerin çalışanlara yönelik ilgisinin artmasına neden olmaktadır. Bu ilgi çalışanları ve onların ailelerini de kapsamaktadır. Aile üyeleri, örgütün diğer çalışanları ve onların aileleriyle düzenli bir şekilde iletişim halindedirler. Böylece aile üyeleri de örgütsel kimliği benimsemiş olurlar (Kılıç, 2006: 152-153).

**Tablo 2: Ouchi'nin “Z” kültürü modeli**

TOPLUMUN DEĞER YARGILARI	
Japon Toplumu	Amerikan Toplumu
• Müştereklik	• Bireysellik
• Nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanır	• Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır
• Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir	• Bireysel maksimizasyon her zaman iyidir
• Yaşlıya hürmet	• Gence hürmet
• Homojenlik	• Heterojenlik
• Kapalı değerlendirme	• Yasal ve kuralcı toplum
• “Biz” kültürü	• “Ben” kültürü

**Kaynakça:** (Eren, 2001: 159)

### 1.6.3. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman 1982 yılında “In Search of Excellence” (mükemmellik arayışı) adlı eseri yayınlamışlardır. Yazarlar, bu araştırmalarında başarıyı yakalayan Amerikan işletmelerinin, başarı sırlarını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırmacılar yapmış oldukları analizler sonucunda işletmeleri başarıya götüren sırları sekiz başlık altında toplamışlardır. Bu sekiz başlık şunlardır (Özkalp ve Kırel, 2013: 170-172; Türk, 2007: 50-51):



- **Hızlı kararlar eylemden yana olmak:** Yöneticiler aldıkları kararları çabuk bir biçimde uygulamaya geçmelidirler. Kaybedilen her bir dakika bazen önüne geçilmez zararlar doğura bilir çünkü rakip firmalar bizden daha önce harekete geçerek yapmak istediklerimizi yapabilir. Buda göstermiş olduğumuz emek ve zamanın boşa harcanması ve şirketin geleceğinin tehlikeye düşmesi demektir.
- **Müşterilerle yakın ilişki içinde olmak:** Müşteriler ile yakın ilişki içinde olmak Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürünün temel taşlarından. Müşterilerine değer veren şirketler, rakiplerine göre çok büyük başarılar imza atarlar çünkü üretilen malın yada verilen hizmetin kalitesini değerlendiren ve yeni ürünlerin üretilmesi için firmalara en yeni fikri verenler müşterilerdir.
- **İnsan faktörünü iyi kullanarak verimliliği arttırma:** İşletmelerde iş görenler ve yöneticiler örgütlerin en önemli ve en değerli unsurlarıdır. Tüm çalışanlarının işletme için değerli olduğunu duygusunun verilmesi, şirketin gelecekteki başarıları için zorunlu bir davranıştır.
- **Düşünce özgürlüğü ve girişimciliği destekleme:** Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketlerin arkasında yatan nedenler yenilikçiliği destekleyip, bürokrasiden mümkün oldukça uzak durmalarıdır. Şirketler, çalışanların yenilikçi yanlarını ortaya çıkaracakları ortamlar sağlayarak girişimciliği desteklemelidir. Yeni yetişen yöneticilere, şirketin geçmişteki yöneticilerinin başarı hikayeleri anlatılarak cesaretlenmeleri sağlanmalıdır. Böylece örgütteki kültür pekişerek şirketin devamlılığı sağlanmış olunur.
- **En iyi becerilen işle ilgilenmek:** İşletmelerin sadece bildikleri ve başarılı oldukları alanlarla ilgilenerek, kendi alanı dışındaki işlerle ilgilenmemesidir. Bu sayede emek ve zaman kaybından uzaklaşarak, uzmanlaşma sağlanır.
- **Yöneticilerin işin içinde olması ve bölümlerle yakından ilgilenmesi:** Peters ve Waterman yapmış oldukları araştırmalarda, yöneticilerin sadece kendi bölümleriyle ilgili olduklarını şirketin diğer bölümleriyle ilgilenmediklerini görmüşlerdir. Bu durum işletmelerin başarılarını doğrudan etkilemektedir. İşin mutfağına girmeden, hangi departmanda hangi üretim aşamalarının yapıldığını bilmeden başarılı olmak çok zordur. Bu yüzden yöneticiler her alanda bilgili olmalı ve her departmanın yaptığı işi bilmelidir.
- **Yalın yapı, az kurmay:** Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketlerin arkasında yatan neden çok sayıda yönetici ve karar verme organları değil az

sayıda ve kaliteli yöneticilerin olmasıdır. İşletmelerde önemli olan yönetici yada çalışan sayıları değil, elde edilen performans ve başarılarıdır.

- **Hem gevşek hem de sıkı yapı özelliklerini bir arada barındıran organizasyon:** Peters ve Waterman'ın bu maddeyle anlatmak istedikleri tam anlamıyla örgütün kültürel değerlerinde saklıdır. Örgütte çalışanların birbirini anlaması ve işletme değerlerine sahip çıkması, örgütte sıkı bir organizasyon yapısının olduğunu gösterirken örgütte çalışan yönetici sayısının, kural ve kaidelerin azlığı da örgütte gevşek bir organizasyon yapısının olduğunu göstergesidir. Bu sayede çalışanlar kurallarla boğulup yorulmamaktadır. İşletmede sağlanan bu ortam sayesinde yenilikçilik ve girişimcilik ruhu da desteklenmektedir.

#### 1.6.4. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Edgar H. Schein örgütsel kültürü "Organizational Culture and Leadership" adlı eserinde üç ana başlık altında incelemiştir.

- Örgütün dış çevreye uyum sorunları hakkındaki varsayımlar
- Örgütün iç uyum (entegrasyon) sorunları hakkındaki varsayımlar
- Örgütün çevresel belirsizlikleri minimize etme ve endişeleri giderme

##### 1.6.4.1. Örgütün Dış Çevreye Uyum Sorunları Hakkındaki Varsayımlar

Schein örgütün dış çevreye uyum sorunlarıyla ilgili düşüncelerini beş başlık altında kaleme almıştır (Schein, 2004: 87-108).

- **Misyon ve strateji:** İşletmenin temel misyonunun birincil görevi, açık veya gizli bir biçimde belirlenmiş ortak değer ve fonksiyonları çevreye duyurarak anlaşılmasının sağlanmasıdır.
- **Hedefler:** Temel misyondan türetilen hedefler konusunda fikir birliğinin sağlanmasıdır.
- **Araçlar (means):** Organizasyon yapısı, işbölümü, ödül sistemi ve yetki sistemi gibi işletmeleri hedeflerine ulaştıracak araç ve yöntemler hususunda bir karara varılmasıdır.
- **Ölçüm:** Firmaların yada grupların hedeflerini yerine getirmede ne kadar başarılı olduklarını değerlendirmek için kullanılacak bilgi ve kontrol

sistemlerinin ortak bir kararla belirlenmesidir. Bu adım aynı zamanda örgüt içinden edinilen bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini de artıracaktır.

- **Düzeltilme:** İstenilen hedeflere ulaşılamadığı zamanlarda en uygun onarıcı ve düzeltici kararların alınmasıdır.

#### 1.6.4.2. Örgütün İç Uyum (Entegrasyon) Sorunları Hakkındaki Varsayımlar

Schein örgütün iç uyum sorunlarıyla ilgili düşüncelerini altı başlık altına kaleme almıştır (Schein, 2004: 111-133).

- **Ortak bir dil ve kavramsal kategoriler oluşturma:** Örgüt içindeki iletişimi sağlayan ve çalışanları birbirine bağlayan bir yapıdır. Bu yapının olmaması durumunda örgüt içindeki iletişim sağlanamayacağı için bir grup yapısından söz etmek mümkün değildir.
- **Grup sınırları, gruba girme ve grup dışı kalma kriterlerinin belirlenmesi:** Grubun kendisini tanımlamasıdır. Grup üyesi olabilmek ve grup üyeliğinin devam etmesi için neler yapılması gerektiği anlatılır.
- **Güç ve statü:** Örgütte terfi almak için veya var olan statünün korunması için neler yapılması gerektiği bellidir. Bu konuda tüm çalışanlara düşen görev örgüt içindeki uyumun sağlanmasına yardımcı olarak, herhangi bir anlaşmazlık yada çatışmanın çıkmasına engel olmaktır.
- **Samimiyet, sevgi ve dostluk normlarının geliştirilmesi:** Örgüt, cinsiyetler arası ilişkileri, arkadaş ilişkilerini ve ast-üst ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini belirleyerek kurum içinde sevgi, saygı ve huzur ortamını oluşturmalıdır. Bu ortam çalışanların beraber iş yapma ve yaptıkları işten tatmin olma duygularını arttıracaktır.
- **Ödül ve cezaların tahsisi:** Örgüt kültürü içinde hangi davranışların iyi yada kötü olduğunun ve hangi davranışların bir ödül kazandıracaklarını yada bir ceza alınmasına sebep olacağını belirlenmesidir.
- **İdeoloji ve din:** Örgütler, her toplulukta olduğu gibi bazen açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşabilirler. Bu gibi durumlar karşısında örgüt üyelerinin başvurabileceği ideolojik yada dinsel değerlerin olması, örgütte oluşan endişe ve panik ortamının dağılmasına yardımcı olacaktır.

### 1.6.4.3. Örgütün Çevresel Belirsizlikleri Minimize Etme ve Endişeleri Giderme

Örgütsel kültürün işlevlerinin arasında, çevresel belirsizlikleri filtreleme ve bu belirsizliklerin etkilerini minimize etme de yer almaktadır. Örgüt üyeleri çevresel faktörlerden oluşabilecek tehlikeler karşısında endişeye kapılabilir. Bu durumdan kaçınabilmek için üyeler amaç, hedef, görev ve önceliklerinin neler olduğunu hatırlayarak karşılaşılan tehditlerle baş edebilmenin yöntemlerini düşünmelidirler (Eren, 2001: 145-146).

### 1.6.5. Parsons ve “AGIL” Modeli

Amerikalı sosyal psikolog Talcot Parsons'ın geliştirdiği bu modelde, kültürel değerlerin oluşmasında ve incelenmesinde hangi sosyal değerlerden yararlanıldığı incelenmiştir. Parsons, örgütsel değerler üzerine model geliştiren ilk sosyo psikologlardan biridir. Geliştirmiş olduğu AGIL modelinde sosyal sistem içinde sürekliliğin sağlanması için bazı fonksiyonlara gereksinim olduğunu ifade etmiştir. Bu fonksiyonlar: adaptasyon ya da uyum (adaptation), amacı gerçekleştirme (goal attainment), bütünleşme ( integration) ve meşruluk( legitimacy) tur. Modelin ismi de bu fonksiyonların baş harflerinin birleşiminden meydana gelmiştir. Sosyal sistemler devamlılıklarını sağlayabilmek için uyumlu olmalı, amaçlarını gerçekleştirmeli, parçalarıyla birleştirerek bütünleşmeli ve iç ve dış çevresi tarafından meşru görülmelidir (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 165). Bu fonksiyonlar kısaca şunlardır (Türk, 2007: 47);

- **Adaptasyon ya da uyum (adaptation):** Sosyal sistemler etkili bir biçimde çevrelerine uyum sağlayabilmek için, onu tanımalı ne gibi değişimler yaşadığını anlamalı ve gereken uyumu gösterebilmelidir.
- **Amacı gerçekleştirme (goal attainment):** Sistem kendisini amaca ulaştıracak değerleri belirleyerek amacı gerçekleştirip, başarıyı elde etmelidir.
- **Bütünleşme (integration):** Sosyal sistemi oluşturan parçaların birbiriyle uyum içinde çalışarak, organize olmaları ve bütünleşmeleridir.
- **Meşruluk (legitimacy):** Sistemin devamlılığını sağlayabilmesi için iç ve dış çevresi tarafından kabul edilmesi demektir.

**Tablo 3: Parsons’ın “AGIL” modeli**

<b>Uyum:</b> sistemin çevreye uyum sağlaması	<b>Amacı gerçekleştirme:</b> amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma
<b>Bütünleşme:</b> sistemin parçalarıyla bir bütün olması	<b>Meşruluk:</b> sistemin çevre tarafından kabulü

**Kaynak:** (Özkalp ve Kırel, 2013: 166)

Bu modelin düzgün bir biçimde çalışabilmesinde kültürel değerlerin katkıları yatmaktadır. Bu değerler sayesinde çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelere sistem hızlı bir biçimde uyum sağlayabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı sistemin kurulmasında ve devamlılığının sağlanmasında kültürel değerlerin önemi çok fazladır. Bu değerleri kısaca açıklayacak olursak (Eren, 2001: 143-144):

- **Teknik değerler:** Bilimsel verilere ve mühendisliğe dayanan bilgi ve uygulamalardır.
- **Ekonomik değerler:** Tüketicilerin pazardaki davranış kalıplarını belirleyen uygulamalardır.
- **Sosyal değerler:** Toplumun yaşama biçimi, inanç, değer ve yargılarıdır.
- **Psikolojik değerler:** Bireysel tercih ve uygulamalardır.
- **Politik değerler:** Ülkelerin yönetim tarzlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalardır.
- **Estetik değerler:** Sanatsal güzelliklere, estetiğe ve görünüşe duyulan özen ve uygulamalardır.
- **Ahlaki değerler:** Ailesel eğitim ve toplumdan öğrenilen örf, adet, gelenek ve görenekleri içeren uygulamalardır.
- **Dini değerler:** Yaşanılan topluma ait olan dini inançlar, kurallar ve uygulamalardır.

#### **1.6.6. Handy’nin Örgüt Kültürü Modeli**

Bu modeli Charles Handy, Roger Harrison, 1972’de yayımlamış olduğu “Understanding Your Organisation’s Character” isimli makalesinden yararlanarak oluşturmuştur. Harrison çalışmasında örgütlerde meydana gelecek dört farklı ideolojiden bahsetmektedir. Handy ise bu dört ideolojiyi birer kültür tipi olarak çalışmasında ele almıştır. Bu kültür tipleri: güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü, birey kültüründen oluşmaktadır (Açıkgöz, 2006: 54-55).

- **Güç kültürü:** Bu kültürde ağına hakim olan bir örümcek gibi güçlü bir merkezi yönetim vardır. Burada ki her şey merkezi yönetime bağlıdır. Bireylerin şahsi karar verme yetkisi yoktur. Bireyler görüş ve önerilerini merkeze bildirirler. Kararlar merkezdeki birey ya da grup tarafından alınır. Örgüt yönetimi tam anlamıyla merkezi gücün yeteneğine bağlıdır. Yapılabilecek en ufak hatalar bile örgütün geleceğini tehlikeye sokabilir. Merkezi gücün zayıflaması veya örgütün gittikçe büyümesi, yapının yok olmasına yada bölünmesine neden olabilir. Bu kültürde bireylerin başarısı güç yönelimli olmalarına bağlıdır (Türk, 2007: 55).
- **Görev kültürü:** Bu kültür proje odaklıdır. Takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Önemli olan verilen işin en iyi şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu yüzden işinin uzmanı kişilerle çalışılır. Görev kültürü sonuç odaklı olduğu için yenilikler, rekabet ve hız bu kültürün vazgeçilmez değerlerindedir. Kişisel yetenek ve takım çalışmasıyla işler gerçekleştirildiği için biçimsel kontrol azdır (Erkmen , 2010: 85). Bu kültürde emirler yerini uzlaşmaya bıraktığı için yöneticiler çalışanları ikna etmek zorundadırlar (Savaş, 2006: 64).
- **Rol kültürü:** Bu model bürokrasi olarak da adlandırılmaktadır. Departmanlar ve uzmanlıklardan oluşmaktadır. Tüm çalışanlar ve çalışmalar prosedürler, kurallar ve yetkiler aracılığıyla kontrol edilmektedirler. Yapılacak işi yerine getirecek yetenekteki kişilere görev ve sorumluluklar verilir. Bu model Max Weber'in bürokrasisine oldukça benzerlik göstermektedir. İstenilen performans verilen işe göredir, kimseden yapılacak işin üzerinde bir performans beklenmez. Bu kültürde her şey önceden belli olduğu için yapılan işte risk yoktur. Burada güç çalışanlar da değil pozisyonlarda yatmaktadır (Yaman, 2009: 43).
- **Birey kültürü:** Bu kültürün odak noktası bireylerdir. Bu yapı bireylere hizmet etmektedir. Kendi işlerini yapmak isteyen bir grup insanın, bir ofiste bir araya gelmeye karar vermeleri birey kültürünü oluşturur. Oluşan kültür orda çalışan insanlar için geçerlidir. Her çalışan nasıl çalışması gerektiğini iyi bilir. Sahip olduğu pozisyonu koruyabilmek ve kariyerini devam ettirebilmek için yapılması gerekenleri yapar (Erkmen , 2010: 85-86). Herkesin huzur içinde kendi işini gerçekleştirdiği bu kültürü en iyi tanımlayan değerler ise kişisel gelişim ve bireyler arası eşitliklerdir (Cartwright ve Cooper, 1993: 62). Handy,

yapılan işlerin daha etkili sonuçlar verebilmesi için; rutin işler yapılırken rol kültürünü, yenilikler gerçekleştirilirken görev kültürünü, kriz zamanlarında ise güç kültürünü kullanmayı önermiştir (Aksoy vd, 2005: 210).

**Tablo 4: Handy Modelindeki Örgüt Kültürlerinin Avantajları ve Dezavantajları**

	<b>Avantajlar</b>	<b>Dezavantajlar</b>
<b>Güç kültürü</b>	-Çevresel değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verilebilme - Kuralların ve işlemlerin azlığı -Çalışanları heyecanlandırıcı ve güdüleyici bir ortam	-Yapılan hatalardan tüm örgütün etkilenmesi - Yöneticinin işi bırakması durumunda örgütün dağılma tehlikesinin olması - Örgütün çok fazla büyümesiyle kontrolün zorlaşması
<b>Görev kültürü</b>	-Çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme -Yönetim esnek ve takım çalışmasına uyumlu	-Örgütsel birliğin sağlamanın zor olması -Çalışanlara karışık ve yanıltıcı gelebilmesi
<b>Rol kültürü</b>	-Öngörülebilir ve tutarlıdır -Zamanla verimli bir hal alabilir. -Uzun soluklu çalışma programları olan örgütler için geçerlidir.	-Çok fazla kural ve işlem vardır. - Önemli olan kişiler değil pozisyonlardır
<b>Birey kültürü</b>	-Kuralları ve prosedürleri azdır. -Mimarlık ve avukatlık işlemleri için uygun bir yapıdır	-Bireyselliğin çok ön planda olması - Örgütsel çıkarlar yerine kişisel çıkarlara yönelme

**Kaynak:**(Sözer, 2006: 34)

### 1.6.7. Hofstede'nin Kültür Modeli

Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede, sosyal olguyu açıklamak ve diğer kültürel nitelikleri bir kıstas oluşturarak kullanabilmek için, ulusal kültürün özelliklerini tarif etmeye çalışmıştır (Williamson, 2002: 1391). Hofstede'nin oluşturduğu bu modelin uluslararası yönetim için uygun olması işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmasını sağlamıştır. Bu modelde kültürün kavramsallaştırılması için neler yapılması gerektiği anlatılmaktadır (Chiang, 2005: 1545). Hofstede'nin dünya çapında gerçekleştirdiği araştırması için çok uluslu bir şirket olan IBM'i (International Business Machines) seçmiştir. Bu kapsamda ulusal kültürü ölçmek ve değerlendirmek için, 50'yi aşkın ülkede yaklaşık 160.000 kişiye uygulanan anket çalışması sonucunda ulusal kültürde farklılık oluşturan ve IBM personelini birbirlerinden ayıran dört temel değer bulunmuştur. Bunlar;

güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumculuk ve erkeklik-dişiliktir (Yaman, 2009: 46-47).

- **Güç mesafesi:** Bu boyut, toplum içindeki gücün fertler arasında eşit olarak dağılıp dağılmadığıyla ilgilidir. Örgütsel yapıdaki değerler bu boyutta birbirlerinden oldukça farklıdır. Güç mesafesi az olan ülkelerde örgüt üyeleri bağımsızlıklarına daha düşkün olup, yönetimin demokratik bir yapıya sahip olmasını istemektedirler. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde ise yönetimin daha otokratik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Türk, 2007: 58). Ülkeler arasında güç mesafesi fazla olan yerlere Meksika, Brezilya, Filipinler ve Hong Kong, güç mesafesi az yerlere ise Amerika, Avusturya, İsveç, Danimarka ve İsrail örnek olarak verilebilir (Sözer, 2006: 21).
- **Belirsizlikten kaçınma:** Bu boyut, toplum içindeki fertlerin değişken durumlara ve belirsizliklere karşı hissettikleri duyguları ve bu durumlardan kaçınmak için neler yaptıklarıyla ilgilidir. Belirsizliklerden kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde örgütler, yazılı kural ve prosedürlere sahip olmaya çalışmaktadırlar (Özenli, 2006: 46). Ülkeler arasında belirsizliklerden kaçınmanın yüksek olduğu yerlere Japonya, Peru, Fransa ve Yunanistan; belirsizliklerden kaçınmanın düşük olduğu yerlere ise Amerika, İsveç, Danimarka ve Hong Kong örnek olarak verilebilir (Sözer, 2006: 21).
- **Bireysellik-toplumculuk:** Kişisel değerlerin yüksek olduğu bireyci toplum ve örgütlerde kişiler önceliklerini kendi çıkarlarına ve hedeflerine vermektedir. Performans değerlendirme, ödüllendirme ve yetki verme gibi örgütsel süreçlerin ve sistemin işleyişi de kişisel başarıyı destekleyici yöndedir. Toplumculuk boyutu ağır basan toplum ve örgütlerde ise grup sorumluluğu, gruba bağlılık ve grubun performansı gibi kolektif özellikler ön plandadır. Örgüt içinde biz bilinci grupsal karar alma yaygındır (Erkmen , 2010: 71). Ülkeler arasında bireyselliğin ön planda olduğu yerlere İngiltere, ABD, Kanada, Avustralya ve Hollanda; toplumculuğun ön planda olduğu ülkelere ise Tayland, Venezüella, Peru, Kolombiya, Singapur ve Pakistan örnek olarak verilebilir (Sözer, 2006: 22).
- **Erkeklik-dişilik:** Erkeklik seviyesi yüksek olan toplumlarda cinsiyet ayrımı oldukça belirgindir. Erkekler başarı, hırs, güç, para, dayanıklılık gibi değerlere odaklanmıştır. Kadınların ise bu toplumda daha ılımlı ve hassas olmaları

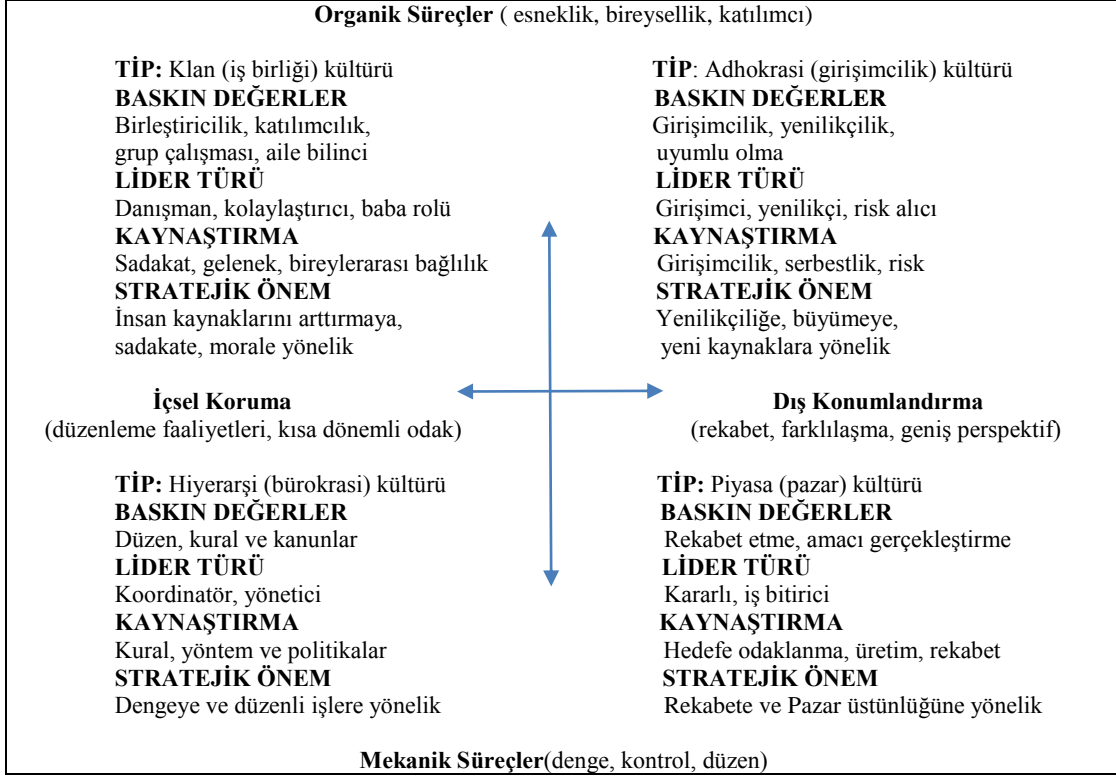


beklenmektedir. İş hayatında yöneticiler net ve iddialıdır. Rekabetin ve sıkı çalışmanın ön planda olduğu örgütte sorunlar çatışarak çözülür. Toplumda yer edinen düşünce çalışmak için yaşamaktır. Dişilik seviyesi yüksek olan toplumlarda ise cinsiyetlerle arası ayırım yapılmamaktadır. Erkekler de kadınlar gibi bu toplumda daha ılımlı ve hassastırlar. İş hayatında yöneticiler sezgilerine güvenir ve çalışanlarla görüş birliği içinde olmaya özen gösterirler. Arkadaşlık, eşitlik, grup birliği, dayanışma ve iş hayatının kalitesi gibi değerlere odaklanılmıştır. Örgüt içinde yaşanan sorunlar karşılıklı konuşarak ve anlaşarak çözülür. Toplumda yer edinen düşünce ise yaşamak için çalışmaktır (Akyol, 2009: 73-74). Ülkeler arasında erkekliğin ön planda olduğu yerlere Venezüella, Japonya, Avusturya ve İtalya; dişiliğin ön planda olduğu yerlere ise Danimarka, Norveç, Hollanda ve İsviçre örnek olarak verilebilir (Sözer, 2006: 22).

#### **1.6.8. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli**

Kim S. Cameron, Robert E. Quinn'in yayınlamış oldukları "Diagnosing and Changing Organizational Culture" adlı çalışmalarında "rekabetçi değer" adında bir model oluşturmuşlardır. Bu modelde yazarlar, örgütte oluşturulacak kültürün örgütsel başarı üzerinde etkilerini incelemişlerdir (Savaş, 2006: 49).

Cameron ve Quinn oluşturdukları modelde, örgütlerde oluşan yapıyı dört farklı kültür tipi altında açıklamışlardır (bakınız şekil-2). Bunlar; klan (iş birliği) kültürü, hiyerarşi (bürokrasi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü, adhokrasi (dış çevreye uyum) kültürüdür. Bu kültür başlıklarının altında ki ortak değerlere de dört başlık altında değinilmiştir. Bunlar ise baskın değerler, kaynaştırma mekanizmaları, liderlik türleri ve stratejik önemdir (Akyol, 2009: 54). Örgüt kültürü tiplerinin açıklandığı bu şema iki farklı eksenden oluşmaktadır. Bu eksenlerden dikey olanı, organik süreçler ve mekanik süreçlerden; yatay olanı ise içsel koruma ve dışsal konumlandırmadan meydana gelmiştir. Bu boyutların birleştiği noktada ise dört farklı kültür tipi gözlemlenmektedir (Acar, 2013: 11).



**Şekil 2: Örgüt Kültürü Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değer Modeli** (Cameron ve Quinn, 2006: 46; Kuşçu, 2011: 375)

- **Klan (iş birliği) kültürü:** İçsel koruma ve organik süreçlerle karakterize edilir. Örgüt adeta bir aile gibidir. Yöneticiler bir anne-baba rolünü üstlenerek çalışanları yönlendirirler (Dwyera, Richardb ve Chadwick, 2003: 113). Amaç birliği örgüt üyelerini bir arada tutan en önemli unsurlardan olup amaçlara ne zaman ve nasıl ulaşılması gerektiği daha önceden planlanmıştır. Örgüt üyelerine liderler grup performansına dayalı prim, tam katılım ve fikir birliği konularını aşılama çalışır (Masood vd, 2006: 944). Takım ruhu, örgütsel birlik ve beraberlik, ortak değerlerin paylaşımı, üyelerin kendilerini geliştirmeleri ve örgütle bütünleşmeleri gibi konularda çalışanlar teşvik edilir. Örgüt içerisinde dostça ilişkiler ön plandadır. Çalışanlar arasında ki bağlılık ve sadakat duyguları ileri düzeydedir. Üniversiteler ve çeşitli sağlık kurumlarında bu kültür tipi gözlemlenebilir (Korkut, 2010: 47).
- **Hiyerarşi (bürokrasi) kültürü:** İçsel koruma ve mekanik süreçlerle karakterize edilir. Bu örgüt yapısında düzen ve kurallar büyük önem taşımaktadır çünkü örgütü ayakta tutan temel taşlar bunlardan oluşmaktadır. Yöneticiler çalışanların açık bir biçimde belirlenmiş kurallara ve prosedürlere uyma derecelerine göre performanslarını değerlendirirler. Kurallara ve

prosedürlere en fazla uyanlar, en yüksek performansı göstermiş olurlar (Kaya ve Kesen, 2014: 105). Bu kültürde liderlerin etkili olabilmeleri için çalışanlarla koordineli ve organize olmaları gerekmektedir. Bu yapı uzun vadede istikrar, öngörülebilirlik ve etkinlik konularında sıkıntı yaşayabilir (Cameron ve Quinn, 2006: 36).

- **Piyasa (pazar) kültürü:** Mekanik süreçler ve dış konumlandırma ile karakterize edilir. Bu yapı işin bitirilmesine yani sonuca odaklıdır. Çalışanlar sıkı rekabetçi ve amaçları gerçekleştirmeye odaklıdır. Bu yapıda liderlerin rolü rekabeti ve üretimi teşvik etmektir. Liderlerin örgüt içerisinde sert ve kararlı bir yapıları vardır (Tunçel, 2009: 61). Kazanmaya büyük önem verilir çünkü örgütü birleştiren unsur kazanmadır. Örgüt rekabetçi konumunu koruyabilmek için verimliliğe ve kârlılığa büyük önem vermektedir. Pazar payındaki artışlar ve pazar liderliği bu kültür tipi için başarı olarak tanımlanır. (Cameron ve Quinn, 2006: 40).
- **Adhokrasi (dış çevreye uyum) kültürü:** Dış konumlandırma ve organik süreçler ile karakterize edilir. Yenilikçi, girişimci ve esnek bir örgüt kültürü yapısını ifade eder. Örgüt içindeki statü ve pozisyonlara çok fazla önem verilmediği bu kültür tipinde tam anlamıyla organik bir yapı vardır. Bu tipte merkezileşme hareketleri gözlenmez. Örgüt çalışanları yeni buluşlar gerçekleştirmeleri, kendilerini özgür hissetmeleri, risk ve inisiyatif almaları hususlarında teşvik edilirler (Akşehirli, 2009: 58-59). Bu kültür tipinin en büyük zorluğu yenilikçi ürün ve hizmetleri üretmek ve yeni fırsatlara hızla uyum sağlayabilmektir. Bu yapı genellikle havacılık, yazılım geliştirme, danışmanlık ve film yapımı gibi sektörlerde görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 43-44). Bu modelde ifade edilen kültür tipleri, kültürel değerler, yapı, dış çevre ve stratejiler arasındaki ilişkiden oluşmaktadır. Bunlar dış çevrenin o anki ihtiyaçlarına ve örgütlerin yapmış oldukları stratejiler doğrultusunda başarı elde ederler. Bu kültür tiplerinin tümü aynı anda bir örgütte varlığını sürdürebileceği gibi bir tanesi örgüt içerisinde daha baskın bir konumda da olabilir (Erdem, 2007: 66-67).

### 1.7. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürü hakim, alt, güçlü, zayıf, şebekeleşmiş, toplumcu, çıkarıcı ve parçalı olmak üzere bazı alt başlıklara ayrılmıştır.

### **1.7.1 Hakim Kültür- Alt Kültür**

Örgütler birer küçük topluluk olarak, kültür ve alt kültür gibi kendisini ayırt edici içeriklere sahiptirler. Örgüt içinde oluşan sinerji ile bir araya gelen çalışanlara başarılı bir ekip yada bir aile gözüyle bakılır (Güçlü, 2003: 149-150). Örgütlerdeki hakim kültür çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenmiş örgüt içinde paylaşılan değerlerdir. Örgüt kültürü ile anlatılmak istenen örgütün bünyesinde taşıdığı hakim kültürdür. Bu kültürü oluşturan bazı değerler vardır. Bunlar kalitesi yüksek ürün, yenilik, müşteri odaklılık, güvenilir ve hızlı hizmet vb dir. Hakim kültür, örgüt üyelerini yönlendirerek onların rutin davranışlarına yardımcı olur (Demir, 2007: 51).

Alt kültür ise örgüt içerisinde çalışan belli bir grup çalışanın karşılaştıkları değerlerdir. Bu kültür genelde bölümlerin birbirinden mesafe olarak ayrılması sonucunda oluşur. Bölümler aynı konuya çalışma koşullarından kaynaklanan nedenlerden dolayı farklı yaklaşabilirler. Örneğin pazarlama bölümünün ya da finans bölümünün çalışanları arasında oluşan bazı değerler olabilir. Bu değerlerin geneli örgütün tamamında paylaşılan değerler olsa da farklılıklar olabilmektedir. İşte oluşan bu farklılıklar da alt kültürü meydana getirir (Örücü ve Ayhan, 2001: 89).

### **1.7.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür**

Güçlü kültür, örgüt tarafından düzenlenen ve paylaşılan temel değerlerden meydana gelmektedir. Bu kültürün oluşmasında paylaşma ve yoğunluk faktörlerinin yanında liderliğin de azımsanamayacak bir etkisi vardır. Paylaşma; çalışanların örgütün temel değerlerine ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir. Paylaşmayı ödüllendirme ve uyum değerleri etkilemektedir. Yoğunluk ise çalışanların ne kadarının örgütün bu değerlerine bağlı olduklarını göstermektedir (Sarıkamış, 2006: 25). Örgüt performansına güçlü kültür yapısının üç açıdan faydası olmaktadır: ilk olarak güçlü kültürlerde her çalışan ortak değerleri paylaşır. İkinci olarak güçlü kültürlerde paylaşılan değerler çalışanların tamamı tarafından sahiplenildiği için örgüt içinde yüksek bir motivasyon seviyesi oluşturulur. Son olarak ise bu kültürlerde bunaltıcı bürokratik etkiler meydana gelmeden kontrol sağlanır (Yaman, 2009: 28).

Zayıf kültür yapısına sahip işletmelerde ise bilinçsizce oluşturulmuş, örgüt amaçlarına hizmet etmeyen, müşteriler yerine iç politikaya, çalışanlar ve ürünler yerine istatistiklere özen gösteren bir kültür yapısı vardır. Yöneticiler kendilerinin ve

gelenekselleşmiş düşüncelerinin en iyisi olduğuna inanırlar. Sektörde başarıyı yakalayabilmek için net olarak tanımlanmış değer ve standartlar bulunmamaktadır. Girişimci ve yenilikçi fikirler örgüt içinde engellenerek, bürokratik ve merkezi davranış tarzları benimsenmektedir (Özenli, 2006: 19-20).

### 1.7.3. Şebekeleşmiş- Toplumcu- Çıkarıcı- Parçalı Kültür

Bu kültür yapısına sosyallik ve dayanışma boyutları ele alınarak ulaşılmıştır. Sosyallik, bir örgütün içindeki üyelerin kendi aralarında oluşan yakın dostluklardır. Dayanışma ise kişisellikten uzak durularak, örgütün ortak çıkarlarının etkili ve hızlı bir biçimde uygulanabilmesidir (Örücü ve Ayhan, 2001: 90). Bu yapılar kendi değer başlıkları altında sınıflandırılabilir:

- **Şebekeleşmiş kültür:** Çalışanlar arasında içten ve samimi bir ilişki vardır. Bu ilişkilerde informal bir yapı ağır basmaktadır. Çalışanlar bir araya gelip öğle yemeği yiyebilir, çeşitli organizasyon ve kutlamalar yapabilirler.
- **Çıkarıcı kültür:** Çalışanlar arası iletişim iş ile ilgili konularla sınırlı kalmaktadır. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin sınırlı olması örgüte duyulan bağlılığı da olumsuz yönde etkilemektedir. İş ile sosyal hayat birbirinden net çizgilerle ayrılmıştır. Şebekeleşmiş kültür yapısının tam tersi bir yapı vardır.
- **Toplumcu kültür:** Çalışanların kurumlarıyla aralarında yakın bir bağ vardır. Organizasyona daha fazla fayda sağlayabilmek için çalışanlar yaptıkları işleri geliştirmektedirler. Hedefler ve değerler hususunda çalışanların yapmış oldukları dayanışmalar örgüt içinde hissedilir. Örgüt içinde işletme misyonunu bildiren tabelalar yer alır.
- **Parçalı kültür:** Çalışanların amacı kişisel çıkarlarını ön planda tutarak daha çok para kazanmaktır. Kurumlarına duydukları aidiyet duyguları zayıftır. Yaptıkları işin mesleki grubu ile kendilerini özleştirirler. Yapacakları işleri kimseye söylemeyerek bir sır gibi saklamaya önem verirler. İş arkadaşları tarafından çalışanlar dedikodu ve eleştirilerle taciz edilebilir (Aladağ, 2007: 9; Örücü ve Ayhan, 2001: 90-91).

### 1.8. Örgüt Kültürünün İşlevleri, Yararları ve Önemi

Örgüt kültürü işletmelere bazı işlevler ve yararlar sağlamaktadır. Bu işlevlerin ve yararların ne olduğu, bunların işletme açısından önemi bu kısımda açıklanmaktadır.

### 1.8.1. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Çalışanların davranışlarını değerlendirmek ve yönlendire bilmek örgüt kültürünün temel işlevleridir. Çalışanların davranışları, örgütün kültürel yapısını oluşturan değer ve normlar aracılığıyla değerlendirilir. Örgütün yapısına uygun olan çalışan davranışları desteklenirken, uygun olmayan davranışlar ise engellenir. Böylece çalışanların davranışları örgütün kültürel yapısına uygun olarak şekillenir (Yaman, 2009: 17).

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ve devamlılığını sürdürmesinde önemli bir yer teşkil eden örgüt kültürünün işlevleri şunlardır (Hasanoğlu, 2004: 53; Acılar, 2009: 28; Şahin, 2010: 25; Aliyev, 2010: 28; Sarıkamış, 2006: 24):

- Örgüt kültürü, çalışanların bir kimlik duygusu kazanmasını sağlar.
- Örgüt kültürü, çalışanların ortak değerlere bağlanmasını kolaylaştırır.
- Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendirerek örgütsel kontrol ve koordinasyonu gerçekleştirir.
- Örgüt kültürü, çalışanlar için bir sosyalleşme süreci ve hareketidir.
- Örgüt kültürü, yaşanan örgütsel sorunlara çözüm arama noktasıdır.
- Örgüt kültürü, örgütün sınırlarını belirleyerek diğer örgütlerden ayrılmasını sağlar.
- Örgüt kültürü, örgütsel verimlilik, etkinlik ve istikrarın göstergesidir.
- Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltarak onlara rehberlik eder.
- Örgüt kültürü, paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarılmasına yardımcı olarak örgütün sürekliliğine katkıda bulunur.
- Örgüt kültürü, performans kalite ve iş tatminini olumlu yönde etkileyerek rekabet üstünlüğü sağlar.
- Örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışma standartlarını belirleyerek çalışanlar için huzurlu bir ortam oluşturur.

Yapılan tüm bu açıklamalardan yola çıkarak örgüt kültürünün işlevlerini, çalışanların tatmini ve örgütün devamlılığı için gerçekleştirilen çalışmaların bütünü oluşturmaktadır. Bu açıdan örgüt kültürünün işletmelere çok büyük katkısı bulunmaktadır. Lakin örgüt çevresinde sürekli bir değişim yaşanıyorsa ve yaşanan değişime örgüt uyum gösteremiyorsa örgütün kuvveti ne kadar güçlü olursa olsun negatif yönlü bir fonksiyon icra etmeye başlar (Savaş, 2006: 17).

### **1.8.2. Örgüt Kültürünün Yararları**

Örgüt kültürü, rekabet avantajı sağlamak açısından işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Yöneticiler tarafından geliştirilen stratejilerin uygulanmasında büyük bir öneme sahip olan örgüt kültürünün, işletmenin amaç ve politikalarının oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır. İşletmeler için bu kadar önemli olan örgüt kültürünün yararlarından bazılarına aşağıda değinilmiştir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 209; Tunçer, 2012: 711-712; Şahin, 2010: 25-26; Kantek, 2005: 18-19; Turan, 2011: 58-59):

- Örgüt kültürü, yönetici adaylarının yetişmesi ve kendilerini geliştirmelerine olumlu katkı sağlayarak, bilgi beceri ve tecrübe kazanmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, bir işin yapımında ortaya çıkan belirsizlik ve problemlerin hangi yöntem ve metotlarla giderileceğinin belirlenmesine yardım etmektedir.
- Örgüt kültürünün özünü genellikle insanlar tarafından açık bir dille ifade edilmeden anlaşılan varsayımlar oluşturmaktadır. Bu varsayımlar beklenti, duygu düşünce ve davranışların kabul edilip edilmemesinde etkili rol oynamaktadır.
- Örgüt kültürü işletmelerde oluşan bazı çatışmaları, geliştirdiği yöntem ve süreçler yardımıyla azaltılmasına ya da ortadan kaldırılmasına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, personel devir hızının azaltılmasını, yeniliklerin ve yeni teknolojilerin kullanılmasını teşvik ederek bilgili kişilerin şirkete kazandırılmasını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, bir örgütün tutum ve davranışlarının oluşmasına, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerinin bir düzen çerçevesinde gerçekleşmesine rehberlik etmektedir.

### **1.8.3. Örgüt Kültürünün Önemi**

Örgütlerin günümüzde ayakta kalıp devamlılıklarını sürdürebilmeleri için değişen şartlara uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütler değişen bu şartlar karşısında çalışanların etkinliği ve verimliliği ile karşı koyabilirler. Örgütler her geçen gün artan rekabet koşulları karşısında nitelikli çalışanlara sahip olmayı ve çalışanlarından en iyi şekilde faydalanabilmeyi istedikleri için, çalışanlarının iş tatmin düzeylerini artırıcı uygulamalar yapmaktadırlar. Böyle bir durumda örgüt içi iletişimin sağlanabilmesi için

ortak bir kültür etrafında çalışanların birleştirilmesinin önemi daha da artmıştır. Örgüt kültürünün bu kadar ilgi görmesinin temel nedenlerinde biri de budur. Örgüt kültürü soyut ve birbirini tamamlayan birçok değerden meydana gelmiştir. İnsana duyulan değeri sadece çalışanlarına değil ilişki içinde bulunduğu tüm insanlar için duyan örgüt kültürü, maddi değerlerden çok manevi değerlerden oluştuğundan örgütlerde farklı yapılarda oluşmaktadır (Dereli, 2010: 70-71).

Örgüt kültürü, çalışanları birbirine ve işletmeyi de topluma bağlayan önemli bir sosyal yapıdır. Bir işletme, ancak çalışanlarının ortak amaç, değer, standart, felsefe ve ideolojileri benimsemeleri ve paylaşımları halinde amaçlarına ulaşabilir. Bu açıdan, çalışanlar arasında içsel bağlılığı güçlendirebilmek için kullanılan ortak dil ve kavramları oluşturan, kişilerin güç, statü ve kişisel ilişkilerini düzenleyen, örgütsel olayların anlaşılmasını ve yorumlanmasını sağlayan güç, örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Karahan, 2008: 459).

Örgüt kültürü, belirsizliklerin yaşandığı durumlarda çözümler sunarak, çalışanları motive etmekte ve uygun davranış kalıplarını tanımlamaktadır. Bilgi, değer ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde işletmeyi yönlendirerek her seviyede etkisini hissettirmektedir. Bu yüzden araştırmacıların çoğu, yüksek performans elde etmek isteyen liderlerin, örgüt kültürlerini çok iyi anlayarak kontrol etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Çünkü bu kültür çalışanların davranış kalıplarının niye böyle olduğunu açıklayarak, örgütün diğer örgütlerden farklı olan yanlarını ortaya çıkartmaktadır (Akşehirli, 2009: 43-44).

Örgüt kültürü işletmeler için çok önemli bir rekabet aracıdır. Çünkü bu kültür işletmelerin amaç, strateji ve hedeflerinin oluşmasında önemli bir rol oynadığı gibi, yöneticiler içinde seçilen stratejilerin uygulanabilmesinde zorlaştırıcı yada kolaylaştırıcı bir etkide bulunmaktadır. Risk alabilen yönetici pazarda, güçlü ve parlak bir geleceği planlayarak stratejilerini gerçekleştirirken aynı ortamda aynı şartlar içinde olan başka bir örgüt kültürüne sahip yönetici belirsiz bir gelecek görerek daha sınırlı stratejiler tercih edebilir. Bu durum, örgüt kültürünün başarılı olmada ne kadar büyük bir önem arz ettiğini bir kez daha ortaya koymaktadır (Yaman, 2009: 15-16).

Tüm bu veriler ışığında örgüt kültürün, çalışanlar tarafından benimsenip birlikte hareket etmeyi sağlayarak, hem örgüt içerisinde hem de dış çevrede örgütün etkinliğini artırıp uyum sağlamasında çok büyük katkıları olduğu ifade edilmelidir (Kurt, 2012: 140).



## 1.9. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Kavramlarla İlişkisi

Örgüt kültürünün birçok kavram ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

### 1.9.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı ilk olarak 1968 yılında Stringer ve Litwin adlı araştırmacılar tarafından literatürde kullanılmıştır. Araştırmacılar örgüt iklimini, çalışanlar tarafından iş yerlerinde algılanan, davranış ve motivasyonu etkilediğine inanılan, bir grup öncelikler olarak ifade etmişlerdir. Örgüt iklimi, kişilerin örgütleri ile ilgili genel algılarını açıklamaktadır. Bu algılar çalışanlar tarafından benzer olaylar karşısında aynı davranışlara yol açabileceği gibi farklı davranışlara da yol açabilir (Demir, 2007: 24).

Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini ve örgütsel koşulları yansıtan yapı, süreç ve kültürden meydana gelmiş bir oluşumdur. Bu oluşum, örgütün atmosferini ve çalışanların örgüte ait olma duygularını içeren bir kavramdır. Çalışanlar örgüt kültürünü ne kadar çok benimserlerse bu durumun örgüt iklimi üzerinde aynı oranda pozitif katkısı olacaktır. Örgütsel kültür, örgütsel kavramları açıklıyorken, örgüt iklimi ise çalışanların örgüt ile ilgili duygu ve düşüncelerini açıklamaktadır (Savaş, 2006: 26).

Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyelerinin davranışlarını etkileyen ve onların davranışlarından da etkilenebilen bir içyapı olarak adlandırılabilir. Bu yapı kültürün örgüt üzerinde oluşturduğu bir atmosferdir. Meteorolojik iklimler rüzgar, sıcaklık ve nem gibi değişkenler eşliğinde açıklanıyorsa; örgütsel iklimler de arkadaşlık, risk alma, destek olma gibi değişkenler eşliğinde açıklanır (Kelez, 2008: 48).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında bazı farklar yer almaktadır. Bunlar (Korkut, 2010: 33-34; Aliyev, 2010: 50-51; Kelez, 2008: 48-49);

- Örgüt kültürü psikoloji ile ilgili kavramları içerirken, örgüt iklimi ise sosyoloji ve antropoloji ile ilgili kavramları içerir.
- Örgüt kültürü, örgütteki bütün çalışanların duygu ve davranışlarını etkileyen inanç ve değerleri kapsarken, örgüt iklimi ise örgütteki çalışanların örgüt içinde işlerin nasıl yapılması gerektiği hususundaki düşüncelerini ve bu düşüncelerin ne oranda hayata geçirildiğini kapsamaktadır.

- Örgüt kültürü, örgüt iklimine göre daha uzun bir zamanı temsil eder. Örgüt iklimi günlük hava değişiklikleri gibi kısa sürede değişebilirken, örgüt kültürü ise mevsimler gibi daha uzun sürede değişmektedir.
- Örgüt kültürünün belirleyici, örgüt ikliminin ise değerlendirici bir yapısı vardır.
- Kültür davranışsal normları oluştururken, iklim ise bu davranışsal normlara uyulup uyulmadığıyla ilgilenir. Yani örgüt kültürü oyunun kurallarını belirliyorken, örgüt iklimi ise bu kurallara ne oranda uyulup uyulmadığını denetler.
- Kültür iklim kavramını da içine alan bir değer ve varsayımlar bütünüdür.
- Örgüt kültürünün belirlenmesi ve değerlendirilmesi örgüt ikliminin belirlenmesi ve değerlendirilmesine göre daha zordur. Çünkü kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri arasında büyük farklılıklar vardır.

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında bazı farklılıklar olmakla birlikte, bu iki kavram birbirleriyle yakın bir ilişki içindedirler. Bu iki kavramın örgütün norm ve temel değerleri üzerinde azımsanamayacak oranda etkileri vardır. Örgüt kültürü, örgütsel davranışlarda uyum ve süreklilik sağlayarak örgüt ikliminin oluşmasına ortam hazırlamaktadır (Yaman, 2009: 12).

### **1.9.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim**

İletişimin, örgüt kültürünün benimsenmesinde ve kültürel değerlerin çalışanlara aktarılmasında önemli bir rolü vardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kültür ve iletişimin örgüt performansının önemli göstergelerinden olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel iletişimin işlevlerinden bazıları çalışanlara örgüt kültürüyle ilgili bilgi sunmak ve tüm çalışanların bu kültür etrafında birleşmesine yardımcı olmaktır (Şahal, 2005: 39). Örgütsel bir kimliğin oluşabilmesi için, çalışanların dünü, bugünü ve yarınları yorumlaması ve örgütsel yaşam ile ilgili hikaye ve gerçekleri algılayabilmesi gerekir. Bu da örgüt kültürünün temel değerlerinden olan norm, hikâye ve geleneklerin korunmasıyla sağlanabilir (Korkut, 2010: 35).

İletişim, sözlü ve sözsüz iletişim olarak iki başlık altında incelenir. Örgütlerde ise iletişim formel (dikey ve yatay) ve informal (söylenti ve dedikodu) olarak incelenmektedir. Yöneticiler örgütsel değerleri çalışanlarına aktarabilmek için bir takım yöntemlere

başvurmaktadır. Bunlardan sözlü iletişim araçları olarak (törenler, birebir görüşmeler, toplantılar), yazılı iletişim araçları olarak (poster ve afişler, el broşürleri, örgütsel bültenler) faydalanabilirler.

Başarılı ve güçlü kültürlerde, formel iletişimin kullanıldığı çalışanları destekleyici bir ortam vardır. Bu ortamda kurallar ve kanallar belirgin, net ve hızlıdır. Mesajların net olarak algılanabildiği sadeleştirilmiş bir iletişim mevcuttur. Böyle bir iletişimin çalışanlar üzerinde akılda kalıcı ve inandırıcı bir etkisi vardır. Zayıf kültürlerde ise örgüt içi iletişimde yaşanan aksaklıklar hemen göze çarpmaktadır. Yaşanan bu aksaklıklar çalışanların birbirlerini yanlış anlamalarına ve aralarında çatışma yaşamalarına neden olmaktadır (Kelez, 2008: 50).

İletişim önemli bir sosyal süreçtir. Bu sürecin modeli bir kültür etrafında şekillenir. Bundan dolayı gerçeklikle ilgili yargı, bilginin kalitesi ve geçerliliği kültürel kriterlere bağlıdır. Kişilerin ve örgütlerin iletişim yöntemleri doğrudan kültürel deneyimlerle ilişkilidir. İletişim modelleri arasında iş birliği, yardım severlik, rekabet, saldırganlık ve bireycilik gibi kültürel değerler yer almaktadır. Tüm bunlarda örgüt kültürü ile iletişim arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Yaman, 2009: 14).

### **1.9.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği**

Örgüt kimliği, örgüt kültürü ile çok sık karıştırılan bazen aynı anlamda bile kullanılan bir kavramdır. Ancak birbirine karıştırılan bu iki kavram arasında farklılıklar vardır. Örgüt kültürü normlar ve ortak değerlerin bir araya gelmesinden oluşurken örgüt kimliği ise örgüt kültürünü de içine kapsayan bir bilinçle oluşturulmuş stratejik niteliklerden meydana gelmiştir (Aykanat, 2010: 108). Örgüt kimliği, işletmenin iç ve dış çevresinde örgüt ile ilgili arzu duyulan bir imaj oluşturmaya yöneliktir. Örgüt kültüründe ise böyle bir gaye olmayıp, örgütsel amaçların oluşturulması hedeflenmektedir. Örgüt kültürü işletmenin daha çok içsel yönüne odaklı olup, geniş bir kapsama alanı vardır (Aliyev, 2010: 51).

Örgüt kimliği, üyelerinin bir parçası olduğu örgüt ile ilgili ne hissettiği, ne düşündüğü ve ne algıladığıyla ilgilendir. Örgüt kimliğini üyelerinin davranışları, örgütsel iletişim yöntemleri, örgütün felsefesi ve görsel unsurları oluşturmaktadır. Bir örgüt kimliğine ihtiyaç duymak, örgütsel ve örgüt dışı nedenlerden kaynaklanabilir. Çalışanların örgütle kaynaşmasını sağlamak örgütsel bir ihtiyaca örnek gösterilebilirken, rakiplerden ve

diğer örgütlerden farklı olduğunu gösterebilmek ise örgüt dışı ihtiyaca bir örnektir (Demir, 2007: 26).

Örgüt kimliği kavramı, “biz kimiz” ya da “biz neyi temsil ediyoruz” sorularının örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu yüzden bu kimlik “ne tip bir örgüt” sorusunun cevabına bağlı olarak şekillenir. Bu soru örgütün kimliğini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Örgüt kimliğiyle ilgili diğer bir kavram ise “örgüt ile kendisini özdeşleştirebilmedir”. Bu özdeşleşme, bir çalışanın kendisini tanımlarken örgüt ile ilgili sıfatları ne kadar kullandığı ile ilgilidir (Yaman, 2009: 13).

Örgüt kültürü ile örgüt kimliği kavramları birbirlerinden tam olarak ayrılmış değillerdir. Örgüt kültürünün norm ve değer sistemleri, örgüt kimliğinin temeli görevini görmektedir. İmajları ve dış görünüşleriyle dikkat çeken örgütler genellikle olumlu bir kültür yapısına sahiptirler. Fakat bürokrasi ve katı bir yönetim şeklinin hakim olduğu örgütlerde ise bu olumlu kültür yapısı olmadığı için imajlarının da iyi olmayacağı öngörülür (Savaş, 2006: 28).

#### **1.9.4. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme**

Örgütler karmaşık bir sosyal sistemdirler. Örgütlerin ve iş görenlerin kendilerine ait davranış, tutum ve değerleri bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, kişisel ve örgütsel değer ve tutumlarda uzlaşma sağlanabilmesine bağlıdır. Bu uzlaşma sürecine de örgütsel sosyalleşme adı verilir (Yaman, 2009: 14). Örgütsel sosyalleşme, örgüt içinde farklı bir birime geçen ya da örgüte yeni katılan bir çalışanın, kendisinden beklenen davranış, tutum ve değerleri en kısa sürede öğrenebilme sürecidir. Bu sürecin temel amacı, çalışanların örgüt içindeki etkinliğini artırmaktır (Güçlü, 2003: 156).

Örgütsel sosyalleşme, örgütün formel boyutunun, bireysel boyutuyla bir araya gelme sürecini içerir. Bu süreç içerisinde çalışanlar örgütsel norm ve değerleri kabul etmeye ikna olurlar. Norm, değer, beklenti ve bürokratik yaptırımlar sosyalleşme sürecinin en önemli araçlarıdır. Örgütsel sosyalleşmenin özünde örgüt kültürünü öğrenme ve bu kültüre uyum sağlama yatmaktadır (Kılıç, 2007: 33).

Örgütsel sosyalleşme, kurum açısından ele alındığında adeta kurumun genetik şifrelerinin çalışanlara yüklenmesidir. Çalışanlar açısından ele alındığında ise kurum içerisinde tutunabilmek ve başarıyı yakalayabilmek için gerekli olan ipuçlarının öğrenildiği bir süreçtir (Korkut, 2010: 36).

## 1.10. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgütlerin yaşamaları ve gelişmeleri açısından oldukça önemli olan örgüt kültürü, örgüt üyeleri aracılığıyla paylaşılan sembollerle ifade edilen tutum, norm ve değerler olarak tanımlanır. Üyeleri tarafından iyi anlaşılan ve kalıplaşmış bir kültürün egemen olduğu örgütler rakiplerine göre avantajlı konumdadırlar (Savaş, 2006: 31).

Örgütsel kültürün çeşitli faktörlerin birleşmesinden meydana geldiği ve bu faktörlerin etkileşiminin bir sonucu olarak oluştuğu ifade edilebilir. Oluşan bu faktörlerden bazıları diğerlerine göre daha baskın konumda da olabilir. Örgütsel kültürün oluşumuna etki eden bu faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak iki başlık altında incelenebilir (Kantek, 2005: 31-32; Ruçlar, 2013: 31).

### 1.10.1. Örgütsel Kültürün Oluşumuna Etki Eden İçsel Faktörler

Örgüt kültürünün oluşmasını etkileyen içsel faktörler aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır (Aykanat, 2010: 80-81; Kılıç, 2007: 7-8):

- Üretim ve faaliyet alanı ile ilgili belirlenen hedefler ve amaçlar,
- Liderlerin başarı, inanç, kişilik, değer ve gelenekleri,
- Yöneticilerin tutumu ve yönetim şekli,
- Üstlerin astlarına sundukları destek ve yardımların derecesi,
- Alt kültürler,
- Çalışanların örgütte sahip oldukları hakların derecesi,
- Çalışanlara tanınan yenilikleri gerçekleştirme ve risk alma derecesinin sınırları,
- Örgüt elemanlarının birbirleriyle uyum içinde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Örgütte oluşturulan başarı beklentisinin seviyesi,
- Çalışanların davranışlarını yönlendiren kural ve kaidelerin düzeni,
- Örgüt elemanlarının örgütle, çalışma gruplarıyla ya da profesyonellerle bütünleşme bilmeleri,
- Ödül sisteminin örgüt elemanlarının performanslarına göre adil bir şekilde verilmesi,
- Yapılan eleştiriler karşısında çalışanların kendilerini savunduklarında verilen desteğin derecesi,
- Çalışanların ast ve üstleriyle kurmuş oldukları iletişimin şekli ve sınırları,

- Kullanılan bilgi sistemleri ve teknoloji.

### **1.10.2. Örgütsel Kültürün Oluşumuna Etki Eden Dışsal Faktörler**

Örgüt kültürünün oluşmasını etkileyen dışsal faktörler aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır (Aykanat, 2010: 81; Kılıç, 2007: 8):

- Toplumsal yapı ve kültürel değerler,
- İşletmenin içinde yer aldığı sektörün yapısı,
- Yasal çerçeve ve devlet,
- Rakipler ve tüketiciler.

## 2. LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, özellikleri, fonksiyonları ve yaklaşımları literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda açıklanmaktadır.

### 2.1. Liderlik, Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik kavramı din, dil ve kültür gibi faktörlerinin etkisi altında kalmadan insanlık tarihi boyunca tüm toplumlarda ortaya çıkmış ve önemli bir kavram olarak güncelliğini hep korumuştur. Yapılan savaşlar başarılı liderlerin önderliğinde kazanılmış ve bu sayede devletler üst sıralara çıkarak dünya ekonomisinde önemli seviyelere gelmişlerdir. Böylelikle liderlik kavramı bilim insanları tarafından araştırılmaya başlanmıştır (Akyol, 2015: 21).

Liderlik, aslen İngilizce bir kelime olup “leadership” kelimesinin kökü “lead” fiilinden gelmektedir. Bu fiil öncülük etmek, yol göstermek, yön vermek gibi anlamları içermektedir. “Leader” kelimesi ise önder, baş, reis, rehber gibi anlamlar taşımaktadır. Liderlik olgusuna karşılık olarak Türkçede ise “önderlik” kavramı önerilmiş olsa da “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak literatürde kullanılmaktadır (Durmaz, 2007: 7). Oxford sözlüğü, lider kelimesinin tarih olarak 1300’lü yıllara kadar dayandığını ama liderlik kelimesinin 1900’lü yılların başlarında ortaya atılan yeni bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Turan, 2011: 94).

20. yüzyıla gelindiğinde yönetim alanında yapılan çalışmaların başında gelen konulardan birisi de liderlik kavramı olmuştur. Teorisyenler ve uygulayıcılar tarafından yapılan bu çalışmalarda liderlik kavramıyla ilgili 5000’den fazla araştırma yapılmış ve liderlikle ilgili 350’den fazla tanım elde edilmiştir (Doğanay, 2014: 2; Erçetin, 2000: 3). Bu araştırmalar sonucunda literatüre kazandırılan tanımlardan bazıları (tablo 5) şöyledir:

**Tablo 5: Liderlik tanımları**

<ul style="list-style-type: none"><li>Liderlik, kurumsal hedef ve amaçları gerçekleştirebilmek yeni bir yapı ve süreç oluşturmaktır.</li></ul>	J. Lipham(1964)
<ul style="list-style-type: none"><li>Liderlik, bir amaç için bir araya gelmiş bir grubun faaliyetlerini etkilemek için kullanılan güç şeklidir.</li></ul>	Rauch&Behling(1984)

**Tablo 5:(devam ediyor)**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, astlarına ilham verme, kurumsal hedefleri oluşturma ve bu hedefleri gerçekleştirmek, insanları bir arada tutma ve bağlılıklarını koruma gibi çok sayıdaki işlevlerin gerçekleştirilebilmesidir.</li></ul>	Casimir (2001)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, paylaşılan hedeflere ulaşabilmek için harcanan çabaların kolaylaştırılması, bu hedeflere ulaşabilmek için neler yapılması gerektiğini açıklayarak kişilerin anlayış ve onaylarını kazanma sürecidir.</li></ul>	Yukl (2006)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, hedeflerin veya vizyonun gerçekleştirilebilmesi için insanları etkileyebilme yeteneğidir.</li></ul>	Robbins ve Judge (2012)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderlik, belirli durum, zaman ve koşullarda kişileri ya da grupları belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirme, yönetme ve etkileyebilme becerisidir.</li></ul>	Yıldız 2013)

**Kaynak:** Yıldız, 2013: 24; İbicioğlu, Karabekir ve Şevcan, 2015: 243.

Yapılan tüm liderlik tanımlarında ortak olarak anlatılmak istenen (amaç, üye, lider, ortam) dört ana öge bulunur (Pazarbaş, 2012: 11):

- **Amaç:** Grup üyelerinin birlik olmasını sağlayan hedef ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.
- **Üye (izleyenler):** Liderin üzerlerinde oluşturduğu etkiyi benimseyen kişilerdir.
- **Lider:** Grubun oluşmasını sağlayan öğeleri etkileyebilme yeteneğine sahip olan grup üyesidir.
- **Ortam:** Üye yeterliliği, ilişki düzeyi, konulan hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, motivasyon ve güdülenme gibi değerlerden meydana gelen temel ögedir.

Lider ise insanların kişisel ya da grupsal çıkarlarını gerçekleştirebilmek için izledikleri, emir ve görüşleri doğrultusunda hareket ettikleri kişidir (Bakan, 2008: 15). Başka bir tanıma göre lider, birey ya da grupların hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için onlara yol gösterip yardımcı olan kişidir (Özmutaf, 2007: 84).



Waldersee göre lider, mesajların algılanmasını kolaylaştıran, çalışanları zihinsel yönden rahatlatarak motive eden, kendisine güven duyulan ve değişimlerle başa çıkabilen kişidir (Pazarbaş, 2012: 10).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel bir liderlik tanımı yapılacak olursa lider, kişilerin ya da grupların davranışlarını kendi amacı doğrultusunda etkileyebilen ve bu etkileme esnasında yol gösteren, öğreten, geleceği sezen, aydınlatan, emir ve görüş veren, çalışma arkadaşlarının istek ve ihtiyaçlarını ön görebilen bir kişidir.

Lider, bir gemi kaptanı gibi düşünerek, geminin ulaşmak istediği liman (hedef/vizyon) ve rotayı (strateji) belirlerken (Ünal, 2012b: 85-86);

- Çalışanlarının yetkinliklerini iyi bilen,
- Verdiği görevlerde en iyi verimi alabilen,
- Güçlendiren,
- Takımını en uyumlu şekilde çalıştırabilen,
- Bir sinerji oluşturarak ulaşılmak istenilen hedefleri gerçekleştiren kişidir.

Liderlik ise bu geminin bir pusulasıdır ve geminin ulaşmak istediği limana (hedef/vizyon) belirlenen rotada (strateji) intikal ettirerek, organizasyonun hedef ve vizyonundan sapmamasını sağlar. Bu çerçevede (Ünal, 2012b: 86);

- İhtiyaçları en doğru biçimde belirleyebilmeyi,
- Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için hedefler koymayı ve kararlı olabilmeyi,
- Takımı bu hedefler doğrultusunda yönlendirebilmeyi,
- Konan bu hedeflere ulaşabilmek için teşvik edebilmeyi,
- Hedefleri gerçekleştirebilmek için insanların gönüllerini kazanabilmeyi gerektirmektedir.

## **2.2. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik içerisinde bir his, bir duygu barındırmaktadır. Yönetim sözcüğü (manage) ise kelime kökü olarak “hand” sözcüğünden gelmektedir ve bu sözcük özünde ele almak, yol göstermek anlamlarını içermektedir. Yönetim daha çok var olan düzeni sürdürmekle ve kurum kontrolleriyle ilgilidir. Liderlik ve yönetim arasındaki fark kelimelerin köklerine inildiğinde de açıkça görülebilmektedir (Balcı, 2009: 26).

Yöneticilik, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için mevcut örgüt yapısını ve prosedürleri kullanmasıdır. Bu aşamada yöneticiler enerjilerini kaynaklara, hedeflere, kurum yapısına yada çalışanlara yöneltmiş bir problem çözücüdürler (Tüzel, 1999, s. 69). Liderlik ise örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmek ya da değişiklik yapmak için yeni bir örgüt yapısı ve yeni prosedürleri kullanılmaya başlamasıdır. Bu ayırmadan yola çıkarak “koruma” sözcüğünün yöneticilik için, “yenileme” sözcüğünün ise liderlik için birer anahtar kavram olduğu söylenebilir (Kılıç, 2006: 10).

Yöneticiler, insanları resmi organlardan aldıkları güce dayanarak etkileyebilirken; liderler ise insanlarla oluşturduğu sosyal iletişimin bir sonucu olarak etkiler. Yani liderler, bir topluluğun yönetilmesi için resmi organlar tarafından atanabileceği gibi resmi organlar tarafından atanmadan da ortaya çıkabilirken; yöneticiler ise yalnızca resmi organlar tarafından atanan kimselerdir. Bu sebeple liderlik için resmi bir organizasyona ve resmi yetkilere gerek yoktur. Bu yüzden yetkileri olmadığı halde geniş insan topluluklarını arkalarına alan liderler olabileceği gibi, geniş yetkilerle donatılmış olmasına rağmen bir kişiyi bile etkileyemeyen yöneticiler de olabilmektedir (Aslan, 2013: 29).

Liderlik ve yöneticilik ayrı kavramlar olmasına rağmen, birbirlerini tamamlayan bir eylem sistemidir. Bu iki kavramın da kendilerine özgü işleri ve uğraşları vardır. Günümüzde sektörel bir başarı elde edebilmek için her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilik, karmaşıklıklarla baş edebilmeye ilişkindir. Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinin alternatifleri olarak değil tamamlayıcıları olarak görülmelidirler. Günümüzde başarıyı elde edebilmek için her iki kavramın sahip olduğu özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır; çünkü yöneticiler, hem bir lider hem de bir yönetici olabilmelidir. Organizasyonun beşeri ve ekonomik kaynaklarının yönetimi ve kontrolü için iyi bir yönetici, insanların kalpten gelerek çalışmalarını sağlayabilmek için de iyi bir lider olunabilmelidir. Bu durum “lider-yönetici” kavramını ortaya çıkarmıştır. (Aslan, 2013: 31; Yıldız, 2013: 28-29).

Etkili bir lider-yönetici olabilmek için bu dört boyuta dikkat edilmelidir (Aslan, 2013: 31);

- Dönüşümcü ve vizyoner olmak,
- Stratejik hedefleri yönetebilmek,
- Stratejik hedeflere ulaşabilmek için gerekli işlemleri kontrol edebilmek,

- Etkili bir ekip çalışması için bireylere koçluk edebilmek.

### 2.3. Liderin Taşınması Gereken Özellikler

Liderlik ileriye yönelik kavram bir yapıdır. Liderler buldukları örgüt içerisinde vizyon oluşturmak ve oluşturulan bu vizyonu tüm çalışanlara aşılardan sorumludurlar. Liderler benimsemiş oldukları hedefleri gerçekleştirmek için mücadele ederler. Hedefleri doğrultusunda verilen çabanın karşılığı olan; karlılıkta artış, operasyon maliyetlerinde düşüş, Pazar payında büyüme, coğrafi kapsamda genişleme, hisse fiyatlarında yükselme gibi göstergelerde yaşanan değişimin devamlılığını sağlayabilmek için de daha fazla çaba gösterebilmelidir. İşte bu döngüyü gerçekleştirecek liderlerin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Aydoğan, 2014: 7).

Zenger Miller bu özellikleri bulabilmek için 49 işletmede 2000 kişiyi kapsayan bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda liderlerin sahip olması gereken 17 özellik olduğunu saptamıştır. Bu özellikler (Taksim, 2014: 46);

- Bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyonu çalışanlarla paylaşmak,
- Değişime direnç göstermemek ve yeni projelere açık olmak,
- Çalışmaları müşteri ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirmek,
- Ekip çalışmalarını ve grupsal faaliyetleri desteklemek,
- Bilgi paylaşımına açık olmak,
- Sorunların üstesinden gelebilmek ve etkili karar vermek,
- İş akışını sağlayabilmek,
- Var olan projeleri etkin bir şekilde yönetebilmek,
- Teknik becerilerini sergileyebilmek,
- Zaman ve kaynak yönetimini doğru yapabilmek,
- Sorumluluktan kaçmamak,
- Gerekli durumlarda beklentilerin üstünde inisiyatif kullanabilmek,
- Duygularını kontrol altında tutabilmek,
- Profesyonel bir ahlak yapısına sahip olmak,
- Şefkatli ve merhametli olmak,
- Dürüst ve güvenilir olmak.

Kenneth Labich ise yapmış olduğu çalışmalarda etkili bir liderin şu 7 altın anahtara sahip olması gerektiğini vurgulamıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 272);

- **Astlara güven:** Liderler astlarına güvendiklerini onlara hissettirmeliler, eğer arada bir güvensizlik duygusu oluşursa yapılan işlerde astların istekli bir biçimde liderlerin yanında olması beklenemez.
- **Vizyon geliştirmek:** İnsanlar doğruyu bilen insanların izinden ilerlemeyi tercih ederler.
- **Soğukkanlı olmak:** Gerçek liderler çok zor şartlar altında bile sakin olmayı başarabilen ve mantıklı hareket edebilen kişilerdir.
- **Riske girmek:** Etkin liderler başarısızlıktan korkmayarak, yüksek riskli ve farklı işlere girmekten kaçınmazlar.
- **Uzman olmak:** Grup üyeleri, liderin yapılan işin uzmanı olduğuna inanırlarsa lidere bağlılıkları da o oranda artar.
- **Eleştirilere açık olmak:** Grup üyeleri, kendi düşüncelerini açık bir biçimde ne kadar rahat ifade edebiliyorlarsa o oranda performanslarını ortaya koyabilirler.
- **Basitleştirmek:** Gerçek liderler diğer insanlara çok zor ve karmaşık gelen problemleri kolaylıkla çözebilen kişilerdir.

Tüm bu özellikleri gerçekleştirecek liderlerde bulunması gereken bazı zihinsel, fiziksel ve kişilik özellikleri vardır. Bu özelliklere aşağıdaki tabloda (Tablo-6) değinilmektedir.

**Tablo 6: liderlerin zihinsel fiziksel ve kişilik özellikleri**

<b>Zihinsel özellikler</b>	<b>Fiziksel özellikler</b>	<b>Kişilik özellikleri</b>
• Etkili konuşma yeteneği	• Yaş	• Dürüstlük
• Zekâ	• Boy	• Açık sözlülük
• Bilgi birikimi	• Irk	• Samimiyet
• İkna edebilme yeteneği	• Cinsiyet	• İş başarıma yeteneği
• İleri görüşlü olma	• Karizma	• Özgüven
• İnisiyatif sahibi olma	• Olgunluk	• Kararlılık
• Duygusal olgunluk	• Güven vermek	• Doğruluk

**Kaynak:** (Pazarbaş, 2012: 15)

Gerçek bir liderin adalet, dürüstlük, coşku, enerji, insancılık, esneklik gibi temel liderlik özellikleri kadar, herhangi bir çalışanın kendi iş sahasıyla ilgili bilmesi gereken temel özelliklere de sahip olması gerekmektedir (Adair, 2013: 85).

İnsanın içinde yaratılışından gelen bir beğenilmek duygusu ve arzusu vardır fakat liderlik toplumun her kesimi tarafından beğenilmek demek değildir. Bir lider açısından önemli olan uzun vadede kaç defa alkışlandığı değil, insanların saygınlığını hangi ölçüde kazandığıdır. Bu yüzden örgüt içerisindeki bir bireyin, kariyeri açısından hangi pozisyonda olduğu değil, hangi liderlik özelliklerini taşıdığı önemlidir. İleri görüşlü kişiler başarıyı yakalamak ve yakalanan başarıyı koruya bilmek için, liderlik özelliklerini geliştirmenin ne kadar önemli olduğunun farkındadır (Doğanay, 2014: 8).

#### **2.4. Liderlik Fonksiyonları**

Liderlikle ilgili yaklaşımlardan elde edilen bilgiler ve günümüz dünyasında yaşanan değişimler gösteriyor ki 21. Yüzyılın gelişmiş işletmelerinde bile hala liderlik önemini korumakta ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. M. Bisesi bu durumu; bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Fakat bir işin, sistemin bütünü içindeki yerini ve fonksiyonlarının önemini en iyi bilen liderdir, sözüyle ifade etmektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 22)

İşletmelerin yapıları, çalışma şekilleri, personel sayıları ve büyüklükleri ne olursa olsun liderlerin işletmelerde üstlendikleri bir dizi fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 270-271).

- **Uygulayıcı olarak lider:** Grup çalışmalarının koordine edilmesi liderin ana görevlerinden bir tanesidir. Liderin bir uygulayıcı olarak işleri kendisi yapmayabilir ya da grup üyelerine yönlendirebilir.
- **Planlayıcı olarak lider:** Kurum çalışanlarının verilen hedeflere ulaşabilmeleri için uygulamaları gereken davranışları liderin planlaması ve düzenlemesi sayesinde önceden önlemler alınarak ileride oluşabilecek problemlerin önüne geçilmeye çalışılır.
- **Uzman olarak lider:** Lider çoğu zaman grup içerisinde oluşan bilgi ve uygulamaların kaynağı konumundadır. Bu bilgi ve uygulamaları grup hedefleri doğrultusunda şahsında birleştiren kişi grup içerisinde kolay bir şekilde lider olarak benimsenir.

- **Sözcü olarak lider:** Gruplar arasında ki iletişimi sağlama ve grubu temsil etme görevi lider tarafından üstlenilmiştir. Grupsal haberleşmesinin asıl kanalı olan lider grubun sözcüsü konumundadır.
- **Kontrolör olarak lider:** Lider içinde bulunduğu grubun bir kontrolörü durumundadır. Grup üyelerinin etkinliklerini ve grubun amaçlara uyumluluğunu liderin kontrol etme yetkisi vardır.
- **Ödüllandiren ve cezalandıran olarak lider:** Bireylerin grupsal amaçlar doğrultusunda hareket edip etmemelerine veya grup kurallarına uyup uymamalarına göre belirli sınırlar çerçevesinde liderin, grup üyelerine ödül veya ceza verebilme yetkisi vardır.
- **Hakem ve aracı olarak lider:** Grup içerisindeki bireylerin aralarının bozulması yada herhangi bir çatışma ortamının yaşandığı durumlarda lider aracılık rolü üstlenmektedir. Bu tarz durumlar karşısında bireylerin grup içerisinde nasıl davranması gerektiği ve ikili ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiği ile ilgili liderin aracılık etmesi onun en doğal görevlerindedir.
- **Örnek olarak liderlik:** Lider sergilediği tüm davranışlarla astlarına örnek oluşturmaktadır. Bu yüzden lider neyi, ne zaman, nasıl yapacağını önceden düşünüp hareket etmelidir.
- **Grup sembolü olarak lider:** Her grubun kendilerine özgü bir sembolü olabilir. Bazen de lider taşıdığı bazı özelliklerinden dolayı grubun sembolü haline gelebilir. Grubun sürekliliğini sağlayan kişi zamanla o grubun sembolü halini de alabilir. Bu tarz kişiler de genelde liderler olmaktadır.
- **Sorun çözen ya da danışman olarak lider:** Bir grup içerisinde liderler bazen bazı üyelerle duygusal ilişkiler kurabilmektedirler. Bu ilişki sonucunda üyelerin aşırı derecede saygı ve sevgisini kazanabilmektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak liderin bu üyeler üzerinde babalık rolü ağır basmaktadır.
- **Eğiten ve öğretici olarak lider:** Liderler arkasından gelenleri eğiterek eksikliklerini gidermeli ve tecrübelerini onlara aktararak geleceğin liderlerini yetiştirmelidir.
- **Sorumluluk yüklenici olarak lider:** Liderin önemli rollerinden birisi de grup üyelerinin şahsi karar almalarını gerektiren ve risk oluşturabilecek durumlarda mesuliyetten kaçınmalarını sağlamaktır.

Tüm bunlarla beraber lider kurumu için yenilikçi olmalıdır. Üyelerinin gerçekler hususundaki bakış açılarını yenilemelidir. Lider aynı zamanda kurumu için hizmetçi olmalıdır. Başarının sağlanabilmesi için çalışanlarına hedef belirlemeli, onların tüm çalışmalarında yardım edip destek olmalıdır. Lider çalışanların zihinlerinde bir model inşa etmeli ve bu modeli destekleyen bir vizyon oluşturmalıdır ve lider aynı zamanda tüm bireylerin büyük resmi görebilmeleri için onlara yol göstermelidir (Akyol, 2015: 36).

## **2.5. Liderlik Kuramları**

Sosyal bilimlerde liderlikle ilgili çalışmalar 1900'lü yıllarda başlamış ve 2. Dünya savaşından sonra hızlanarak bu günlere kadar gelmiştir. Bu çalışmalarda genellikle liderliğin gerçekliği, rolü, etkinliği ve boyutları gibi konular üzerinde durulmuştur. Liderliği konu alan bu çalışmalarda geleneksel (klasik) liderlik yaklaşımları adı altında; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları gibi akımların oluşmasına neden olmuştur. 1980'li yıllara gelindiğinde ise daha çok küreselleşen ve liberalleşen dünyada oluşan yeni ihtiyaçlar sonucunda modern liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 39).

### **2.5.1. Geleneksel(Klasik) Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel liderlik yaklaşımları genel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç farklı boyuttan oluşmaktadır.

#### **2.5.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik konusuyla ilgili geliştirilen ilk yaklaşım Thomas Carlyle'nin "büyük adam kuramı" dır. Bu yaklaşımın başlangıcı antik yunan ve roma imparatorluğuna kadar dayanmaktadır. Yaklaşımda kişisel özellikler ve nitelikler üzerinde durulmaktadır. Liderlerde bulunun bu niteliklerin etkin bir liderlik sürecinin en önemli faktörleri olduğuna değinilmiştir (Kelez, 2008: 77). Bu yaklaşıma göre bazı kişilerin doğuştan bazı niteliklere sahip olduğu ve bu nitelikler sayesinde her koşul altında lider olarak ön plana çıkabildikleri anlatılmaktadır. Ayrıca liderin sahip olduğu duygusal, fiziksel, zihinsel, entelektüel, kişisel ve sosyal özellikleri diğer grup üyelerinden farklıdır. Yani lider nerede olursa olsun liderdir (Tevrüz , Artan ve Bozkurt, 1999: 190; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 249).

Liderlikle ilgili çalışmalara öncelikle askeri ve bürokratik kökenli liderlerin niteliklerinin incelenmesiyle başlanmıştır. Yaşadıkları dönemi etkileri altına alan bu liderlerin kişisel özellikleri incelenerek, onları liderliğe götüren bireysel ve toplumsal

özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmalara konu olan bu kişilere Gandhi, Lincoln, Napoleon, Martin Luther King ve Mustafa Kemal Atatürk örnek olarak verilebilir (Koçak, 2011: 10).

Araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda ilk olarak liderin sahip olduğu özelliklerin gücünü anlamaya çalışmışlar ve liderin her şeyin en iyisini gerçekleştiren etkin bir güç olduğu görüşünü benimsemişlerdir. Daha sonraları ise liderliğin özellikleri ile ilgili yapılan çeşitli gözlemler ve araştırmalar sonucunda liderliğin, fiziksel, düşüncel, sosyal, duygusal ve kişilik özellikleri olduğu saptanmıştır (Pazarbaş, 2012: 22-23; Güney, 2014: 394-397). Bu araştırmalara göre;

- **Fiziksel özellikler:** Fiziki güç, boy, yakışıklılık, ırk, cinsiyet, olgunluk, dış görünüş, güzel konuşma...
- **Düşüncel özellikler:** Dikkat, zeka, bilgi birikimi, ileri görüşlülük, kararlılık, zihinsel olgunluk, inisiyatif sahibi olma, ikna edebilme...
- **Sosyal özellikler:** Kendini benimsetme, dost canlısı olma, diğer insanlarla kolay iletişim kurma, dışa dönük kişilik yapısı...
- **Duygusal özellikler:** Algılama, oto kontrol, güven duygusu, yüksek başarı elde etme duygusu
- **Kişisel özellikler:** Kararlılık, güven, samimiyet, dürüstlük, açık sözlülük, olayları değiştirebilme yeteneği...

Ancak yapılan tüm bu araştırmalar bu bilgilerin her zaman geçerli olmadığını da ortaya çıkarmıştır. Çünkü farklı ortamlarda bulunan liderlerin diğer üyelerden farklı oldukları gözlemlenmekle birlikte, her zaman aynı özelliklerin görülmediği ve bu özelliklerin belirli bir standart içinde saptayabilmenin çok zor olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda liderlerle bazı benzer özelliklere sahip olmasına rağmen lider konumunda olmayan bazı kişilerin de grup içinde var olduğu gözlemlenmiştir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999: 191).

Sonuç olarak, liderliğin tek başına bazı özelliklere sahip olmakla açıklanamayacağı araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir. Ancak liderliği kişisel özelliklerle beraber diğer faktörlerinde göz ardı edilmeden ve liderlik açısından sahip olunan özelliklerin önemini de inkar etmeden açıklamak gerektiği unutulmamalıdır (Güney, 2014: 398).



### **2.5.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Davranışsal yaklaşım, yönetimsel süreç içerisinde liderin gerçekleştirdiği başarıların kaynağının doğuştan geldiğinden ziyade, liderlik süreci boyunca sergilediği davranışlardan kaynaklandığını savunmaktadır. Bu yüzden bu yaklaşım örgütlenme, planlama, uygulama, denetleme, yetki ve görev devri, haberleşme, kişileri motive edebilme gibi kavramlardan oluşmaktadır. Burada liderin davranışları kendisinin ana etkinliğini oluşturacak faktörlerin özünü oluşturduğu kabul edilmektedir. Davranışsal yaklaşım, liderlik sürecinin anlaşılmasında büyük önem arz etmekle beraber çevreye ve koşullara gereken önemi vermemesinden dolayı eleştirilere maruz kalan bir yaklaşım olduğu da görülmektedir (Akyol, 2015: 26-27).

Bu yaklaşımla ilgili yapılan çalışmaların temelinde dünyadaki herkesin kabul edeceği bir lider profili oluşturarak yeni liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmak yatmaktadır. Bu yaklaşımın ana fikrini, lideri etkili ve başarılı yapan ana etkenin kişisel özelliklerden daha ziyade liderin sergilemiş olduğu davranışlarda yattığı oluşturmaktadır. Liderin sergilemiş olduğu bu davranışlara; astlarla iletişim şekli ve takip, planlama, kontrol ve yetki kullanma tarzları örnek olarak verilebilir (Pazarbaş, 2012: 24).

Bu yaklaşımı oluşturan araştırmalardan bazılarını aşağıdaki gibidir (Aslan, 2013: 119; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 253; Sayılı ve Baytok, 2014: 45);

- Ohio State Üniversitesi Araştırmaları,
- Michigan State Üniversitesi Araştırmaları,
- Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi,
- Douglas McGregor' un X ve Y Teorileri,
- Rensis Likert' in Sistem 4 Yaklaşım Modeli,

#### **Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Carroll Shartle yönetiminde 1945 yılında başlayan ve 1950 yılına kadar devam eden birçok askeri ve sivil yöneticiyle gerçekleştirilen çalışmaların amacı liderlik şeklinin grup üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda 1800 e yakın liderlik davranış şekli tespit edilmiş bu davranış şekilleri üzerine yapılan istatistiksel analizler sonucunda sayı 150 ye indirilmiştir. Elde edilen bu lider davranış şekilleri daha sonra soru haline getirilerek “Leader Behavior Descripton Questionnaire” yani “Lider

Davranışı Tanımlama Anketi’’ oluşturulmuştur. Yapılan bütün bu çalışmaların sonucunda lider davranışlarının iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlara “bireyi dikkate alma” ve “yapıyı harekete geçirme” denilmiştir (Yukl, 2010: 104; Luthans, 2011: 417).

**Bireyi dikkate alma:** Liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı oluşturması, onlarla etkili dostluk ve arkadaşlıklar kurabilmesidir. Lider bunun için klasik insan ilişkileri yerine grup üyelerine yakın davranmalı ve ilgi göstermelidir. Bu faktörde lider davranışlarını grup üyelerine göre belirlemelidir (Kelez, 2008: 80). Bu tür liderlerin davranışları (Koçak, 2011: 18);

- Grup üyeleri işlerini iyi yaptıklarında takdir eder,
- Grup üyelerinden yapabileceklerinin üzerinde performans beklemez,
- Üyelerin kişisel problemleriyle ilgilenir,
- Üyeler liderlerine kolayca ulaşabilirler,
- Lider çalışanlarını ödüllendirir.

**Yapıyı harekete geçirme:** Liderin grup üyelerinin faaliyetlerini organize etme, planlama, denetleme, iletişim yöntemini belirleme, çalışma sürelerini belirleme, amaç belirleme ve talimatlar verme gibi davranışlarını içerir. Lider bu faktörde davranışlarını işe ve işin bitirilmesine göre belirlemelidir (Kelez, 2008: 80). Bu tür liderlerin davranışları (Koçak, 2011: 19);

- Grup üyelerini görevlere atar,
- İşle ilgili standartları belirler,
- Üyelere işle ilgili bilgiler verir,
- Üyelerin yapacakları işleri planlar,
- İşlerin nasıl yapılması gerektiği hususunda cesaretlendirir.

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının sonucunda ulaşılan bulgular şöyle özetlenebilir (Doğanay, 2014: 18);

- Grup üyeleri tarafından istenilen ve beklenen liderlik tipi otoriter liderlik ise bu gruba en uygun liderlik tipi o olacaktır.
- Otoriter liderlik tipi grup üyeleri tarafından sıcak karşılanmadıysa liderin grubu harekete geçirme isteği tepki alacaktır.

- Yapılacak işte zaman çok önemliyse ve teknolojik gelişmelerden dolayı yapılan iş kalıplaşmışsa bireyi dikkate alma davranışı sergileyen lider başarısız olacak, kurum içinde şikayetler, devamsızlık ve insan gücü devir oranı artacaktır.
- Astlarla üstler arasındaki ilişkiler zayıf ise otoriter liderlik tipi daha faydalı olacaktır.
- Grup üyeleri sürekli birbirleriyle ilişki içindelerse liderden beklentileri yüksek derecede anlayış olacaktır.

### Michigan State Üniversitesi Araştırmaları

Rensis Likert tarafından 1947 yılında gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi çalışmasının amacı grup üyelerinin iş tatminine ve grubun verimliliğine etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Yapılan çalışmada; iş tatmini, verimlilik, devamsızlık, personel devir hızı, motivasyon ve maliyet gibi kriterler kullanılmıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 254). Bu çalışma, bir sigorta şirketinin benzer özelliklere sahip düşük ve yüksek verimlilik göstere bilen 12 çift departmanından 24 bölüm denetçisi ve 419 büro çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan incelemede yüksek ve düşük performanslı gruplar birbirleriyle kıyaslanarak liderlik modelleri araştırılmıştır (Luthans, 2011: 418).

Gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda yöneticileri birbirlerinden ayıran iki tür lider davranış tipi tespit edilmiştir. Bunlar “görev odaklı davranan lider” ve “ilişki odaklı davranan lider”dir (Yukl, 2010: 107).

- **Görev odaklı davranan lider:** Yapılan işin teknik ya da görev yönünü önemseyen ve grup üyelerini örgütsel başarının yakalanabilmesi için bir araç olarak gören lider türüdür. Görev odaklı davranışlar sergileyen yöneticiler grup üyelerinin çalışmalarını koordine etme, programlama, planlama ve gerekli malzemelerin temin edilmesi gibi faaliyetlere odaklanırlar. Michigan Üniversitesi Araştırmalarında tespit edilen “görev odaklı davranan lider” ile Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında tespit edilen “yapıyı harekete geçirme” davranış türlerinin birbirleriyle benzerlik göstermektedir.
- **İlişki odaklı davranan lider:** Bireyler arasındaki ilişkilere önem veren, kariyer gelişimlerinde astlarına destek olan, üyelerinin gereksinimlerine

bireysel ilgi göstererek kişiler arasındaki farklılıkları kabullenebilen lider türüdür. Liderler bu yaklaşımda hedefleri belirlerler ve yönlendiricilik yaparak grup üyelerinin işleri hakkında otonomi elde ederler. Michigan Üniversitesi Araştırmalarında tespit edilen “ilişki odaklı davranan lider” ile Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında tespit edilen “bireyi dikkate alma” davranış türlerinin birbirleriyle benzerlik göstermektedir.

Michigan State Üniversitesi araştırmalarının sonucunda ulaşılan bulgular şöyle özetlenebilir (Tevrüz , Artan ve Bozkurt, 1999: 194);

- Etkin olan liderlerin grup üyeleriyle yapıcı bir ilişkileri vardır.
- Liderler astlarını desteklerler ve onların kişisel güvenlerini arttıracak şekilde davranırlar sergilerler.
- Etkin liderler astlarıyla birebir ilgilenmektense, grup yönetimine ve etkin karar verme tekniklerine önem verirler.
- Hedeflerini yüksek performans doğrultusunda benimserler.

### **Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

Davranışsal yaklaşımlar içinde ismi en çok duyulan ve örgüt geliştirme çalışmalarında özellikle tercih edilen, Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından oluşturulan bir yönetim tarzı matrisidir. Ohio State ve Michigan State Üniversitesi araştırmalarına benzeyen bir yaklaşımdır. Bu araştırma modelinde de liderlik iki ana boyutta incelenmektedir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999: 194). Öncelikle Blake ve Mouton, Ohio State ve Michigan State Üniversitesi araştırmalarının varsayım ve sonuçlarını yöneticilerin davranışlarını açıklayacak ve bu davranışları değiştirebilecek bir yapı haline getirmişler ve bu yapıya “yönetim tarzı matrisi” adını vermişlerdir. Bu yapı liderin ilgi duyduğu iki ana boyut olan “üretim yönü” ve “bireysel ilişkilere yönelik ilgi” üzerine kurulmuştur. Bu boyutlarla ilgili oluşturulan matris yapısında dikey eksen liderin insanlara yönelik duyduğu ilginin derecesini, yatay eksen ise liderin üretime duyduğu ilginin derecesini göstermektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 256).

**Tablo 7: BlakeveMouton' un yönetim tarzı matrisi**

Bireysel ilişkilere yönelik ilgi	9	1.9							9.1 görev odaklı liderlik	
	8	insancıl liderlik								
	7									
	6									
	5				5.5 orta yolcu liderlik					
	4									
	3									
	2	1.1 zayıf liderlik							9.9 takım liderliği	
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Üretime yönelik ilgi</b>										

**Kaynak:** (Petter, 1998: 9)

- **Bireysel ilişkilere yönelik ilgi:** Bu boyutta lider, işin teknik ya da görev yönünden daha çok grup üyelerinin tatminine öncelik vermektedir. Lider temel hedef olarak grup üyelerinin yapıcı, uyumlu ve olumlu ilişkiler içinde olmalarını benimsemiştir (Pazarbaş, 2012: 29).
- **Üretime yönelik ilgi:** Bu boyutta lider, süreç ve işlemlerin kalitesi, iş verimliliği destek hizmetlerinin kalitesi, çıktı miktarı ve politik kararların niteliği gibi faktörlere öncelik vermektedir. Üretime yönelik liderler, görevlerine uyarlanarak gerçekleştirilecek başarı ve sonuçlara odaklanmışlardır (Pazarbaş, 2012: 29).

Oluşturulan modelde, yöneticilerin davranış biçimleri beş başlık altında incelenmiştir. Üretime ya da bireye yönelik olan ve matris üzerinde eşit puanlarla gösterilen bu davranış biçimleri (1.1) düzeyinde zayıf liderlik, (1.9) düzeyinde insancıl liderlik, (5.5) düzeyinde orta yolcu liderlik, (9.1) düzeyinde görev odaklı liderlik ve son olarak (9.9) düzeyinde takım liderliğinden oluşmaktadır (Yıldız, 2013: 34).

Bu davranışların özellikleri ise şöyledir (Kane, 2014: 12; Sayılı ve Baytok, 2014: 63-65; Yılmaz, 2011: 50; Kelez, 2008: 83-84):

- **Zayıf liderlik:** Bu davranışı sergileyen liderler, kişisel yada kurumsal ihtiyaçların giderilmesi için ya çok az ya da hiç çaba göstermeyen kişilerdir. Örgütten atılma endişesi taşıdıkları için “görmedim, duymadım, bilmiyorum” temel felsefesini benimsemişlerdir. Yeni fikirler düşünmekten, çatışmadan, kritik karar ve inisiyatif almaktan kaçınırlar. Oluşan sorunların kendiliğinden çözülmesini bekleyerek tarafsız kalırlar. İlla bir karar alınması gerekiyorsa delegasyonu kullanarak grup üyeleri tarafından kararın alınmasını isterler. Sorumluluk alma, hiçbir şeye karışmama, ortalıklarda çok fazla görünme, fikirlerini kendine sakla, sorunları görmezlikten gel gibi ifadeler zayıf liderliğe yönelimli kişilerin liderlik tarzlarını ve davranış şekillerini açıklamakta kullanılacak ifadelerdir.
- **İnsancıl liderlik:** Bu davranışı sergileyen liderler, insana çok fazla önem vermektedir. Grup üyelerini desteklemekte, motive etmekte ve yaptıkları hatalara çoğu zaman göz yummaktadır. Çünkü üyelerin ellerinden gelen çabayı gösterdiklerine inanırlar. Birlikte içilen çaylar, yapılan sohbetler ve şakalar, birlik ve beraberliği artırmaktadır. Ancak var olan sorunların konuşulmaması ve üyelerin birbirlerini eleştirmekten kaçınmaları üretimle ilgili oluşabilecek sorunların çözümünü zorlaştırmaktadır. Paylaşımıcı, sempatik, uyumlu, duyarlı, tamamlayıcı olmak ve insanlara önem vermek gibi ifadeler insancıl liderliğe yönelimli kişilerin liderlik tarzlarını ve davranış şekillerini açıklamakta kullanılacak ifadelerdendir.
- **Orta yolcu liderlik:** Bu davranışı sergileyen liderler, hem çalışanlara hem de üretime eşit derecede bir ilgi ile yaklaşmaktadır. Üyelerin tatminini ve motivasyonunu ön planda tutarken şirket kurallarına da uygun davranarak üretimde devamlılığı sağlar. Liderler alışkanlıklara ve geleneklere körü körüne bağlanmadan günün şartlarına uygun bir şekilde yorumlayarak uygularlar. Üstlerinden gelen emirleri astlarına bildiren ve astlarından gelen istekleri üstlerine ileten liderler bir tür aracılık rolünü üstlenmektedir. Takım oyuncusu, iyi bir üye, riskten ve belirsizlikten kaçınma, karmaşa oluşturmamak, çoğunluğun bakış açısına sahip olmak gibi ifadeler orta yolcu liderliğe yönelimli kişilerin liderlik tarzlarını ve davranış şekillerini açıklamakta kullanılacak ifadelerdendir.

- **Görev odaklı liderlik:** Bu davranışı sergileyen liderler, üretime insanlardan daha çok önem vermektedirler. Kurum içerisinde yönetmek, kontrol etmek ve baskın olmak isterler, başarısızlık en büyük korkularıdır. İnsan ihtiyaçları ile kurumun başarısı arasında zıt yönlü bir ilişki olduğuna inanılan bu yaklaşımda kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların isteklerinden vazgeçile bilinmektedir. Kısacası bu yaklaşımda insanlar örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için birer amaç olarak görülür. Emir ve gözdağı vermek, iğneleyici konuşmak, tolerans göstermemek, şüpheli ve sabırsız olmak gibi ifadeler görev odaklı liderliğe yönelimli kişilerin liderlik tarzlarını ve davranış şekillerini açıklamakta kullanılacak ifadelerdendir.
- **Takım liderliği:** Bu davranışı sergileyen liderler ise grup üyelerinin beklentilerinin çalışma ortamında ve diğer üyelerle beraber çalışarak karşılanabileceği düşüncesine sahiptirler. Üyelerin kendi çıkarlarını nasıl koruyacağını iyi bildiklerini ve bu sebepten dolayı denetleme ve yönlendirmeye gerek olmadığını varsaymaktadır. Bu nedenle sadece kendilerinin planlayıp örgütlediği işlerden değil astlarının planlayıp örgütlediği işlerden de sorumludurlar. Hedefleri herkes tarafından anlaşılabilir kadar açık ve gerçekçidir. İlkelerle yönetim, açık beklentiler, vizyoner bir liderlik, mükemmellik standartları, takım sorumluluğu sinerji oluşturmak, değerleri paylaşmak, birlik olmak gibi ifadeler takım liderliğine yönelimli kişilerin liderlik tarzlarını ve davranış şekillerini açıklamakta kullanılabilir ifadelerdir.

Blake ve Mouton' un yapmış oldukları bu araştırmada belirledikleri lider davranış biçimleri arasında en doğru yaklaşımın “takım liderliği” olduğuna inanmaktadırlar. Gerçekleştirilecek testler ve değerlendirmeler sonrasında kendilerine bir davranış biçimi belirleyen liderlerin özellikle zayıf oldukları yönlerini çeşitli eğitim ve seminerlerle geliştirerek “takım liderliğine” doğru ilerlemeleri yazarlar tarafından önerilmektedir (Barutçugil, 2014: 38).

### **Douglas McGregor' un X ve Y Teorileri**

Douglas McGregor tarafından 1960 yılında “örgütlerin beşeri yönü” adlı kitapta ilk kez ele alınan X ve Y teorisi, kendisinden sonra ortaya atılacak çalışmalarında temelini oluşturmaktadır ( Moona Haji Mohamed ve Mohamad Nor, 2013: 716). Bu teoride ilk

olarak Fayol ve Taylor'un geliştirmiş olduğu klasik yönetici anlayışı temel alınarak X teorisi oluşturulmuştur. Bir sonraki aşamada Fayol ve Taylor gibi teorisyenlerin daha önce üzerinde durmadıkları insan ilişkileri ele alınarak Y teorisi oluşturulmuştur. Bu teorisinin (Y teorisi) oluşturulmasıyla birlikte yöneticilik alanında beşeri ilişkilerin önemi ilk defa vurgulanmıştır (Yılmaz, 2011: 51). McGregor, liderin davranışlarının belirlenmesinde ki en önemli faktörlerden birisinin de insan davranışlarına ilişkin olduğunu varsaymaktadır. X teorisine göre lider, grup üyeleriyle beklentilerini paylaşır, görevlerini en iyi şekilde nasıl yapmaları gerektiğini öğretir, yol göstericidir ve patronun kendisinin olduğunu tüm üyelere hissettirir. Y teorisine göre ise lider, grup üyeleriyle fikir alış verişinde bulunur, gerçekleştirilecek plan ve kararlarda onlarında görüşlerini dile getirmeleri konusunda destek verir (Doğanay, 2014: 22).

X ve Y teorilerine göre liderlerin davranış özellikleri şu şekildedir;

**Tablo8: lider davranış zellikleri**

X teorisine göre	Y teorisine göre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlar alışmayı sevmedikleri iin fırsatını buldukları zaman işten kaytarırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanların iş yerlerinde alışarak aba harcamaları, oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğal bir davranıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanların verimli bir şekilde alışmaları isteniyorsa zerlerinde baskı oluşturulmalıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlar belirledikleri amaçlar doğrultusunda iş yerlerinde kendilerini ynlendirip kontrol edebilirler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlar sorumluluk almaktan kaarlar. Kendileri iin en gvenli ve en kazanlı olan işi yaparlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlar normal şartlarda ğrenmek isterler ve uygun koşullar altında sorumluluktan kaçınmazlar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanların çoğu yeniliğe açık değillerdir ve değişikliklere karşı tepki gösterirler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanların çoğu yeniliğe ve değişime kapalı olmayıp tam aksine açıktırlar ve destek verirler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grup yeleri kendi çıkarlarını örgütsel çıkarların üzerinde görürler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanların rgtsel amaçlara yöneltmeleri başarı ihtiyaçlarının tatmini ve prestije yöneliktir</li> </ul>

**Kaynakça:** (şimşek, Akgemci ve elik, 2008: 258; Koçak, 2011: 21; Tivrz , Artan veBozkurt, 1999:197)

X ve Y teorileri birbirlerinin tam zıtları olup bazı temel farklılıkları bünyelerinde barındırmaktadır. Bu farklılıklara tablo- 9 de değinilmiştir;



**Tablo 9: X ve Y teorileri arasındaki farklılıklar**

<b>X teorisi</b>	<b>Y teorisi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyler pasif ve statik konumdadırlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyler aktif ve dinamik konumdadırlar.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Suç çalışanlarda görülür.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suç yöneticilerde görülür.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomik güdüler hakimdir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sosyo-psikolojik güdüler hakimdir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dış denetim vardır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi kendine yönetim vardır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim şekli işletmenin amaçlarına göreler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim şekli kişisel ve örgütsel amaçlara göreler.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kararları yöneticiler alır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kararlar herkesin katılımıyla alınır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Otorite katı ve serttir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otorite demokratik ve ılımlıdır.</li></ul>

**Kaynakça:** (Pazarbaş, 2012: 34-35)

### **Rensis Likert' in Sistem 4 Yaklaşım Modeli**

Amerikalı sosyal psikolog Rensis Likert, eşi Jane Gibson Likert'in de yardımlarıyla geliştirdiği sistem 4 modeli, etkin ve etkin olamayan liderlik davranışlarının farklılıklarını ortaya çıkardığı bir yaklaşım modelidir. Bu modelde Likert yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, davranışsal yaklaşımları benimseyen liderlerin klasik örgütsel yaklaşımları benimseyen liderlere oranla etkinliğinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır (Saruhan, 2012: 59; Durmaz, 2007: 11). Likert, örgütlerde meydana gelecek sermaye kayıplarının ödünç alma ya da sigortalama gibi yollarla giderilebileceğini ancak beşeri kaynaklarda oluşacak kayıpların telafisinin çok zor olacağını dile getirmiştir. Bu yüzden bir örgütün en önemli servetinin beşeri kaynakları olduğu ve bu kaynakların yönetilmesinin çok zor ama en önemli işlev olduğunu belirtmiştir (Argon ve Dilekçi, 2014: 163-164).

Likert bu çalışmasında örgütlerde meydana gelecek yönetim biçimlerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; sistem 1- istismarcı ( sömürücü) otoriter yönetim, sistem 2- yardımsever otoriter yönetim, sistem 3- katılımcı yönetim ve sistem 4- demokratik yönetimdir. Bu dört grubun özellikleri aşağıdaki gibidir (Bakan ve Bulut, 2004: 157-158; Argon ve Dilekçi, 2014: 164-165; Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999: 197-198; Saruhan, 2012: 59-60).

- **Sistem1-istismarcı (sömürücü) otoriter yönetim:** Astlarla üstler arasında birbirlerine karşı güvensizliğin olduğu, korku, ceza ve tehdit yollarıyla astlar üzerinde baskı kurularak çalıştırıldığı bir yaklaşımdır. İletişimin tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya doğru sağlandığı, astlarla üstler arasındaki ilişkilerin

minimal düzeyde olduğu, örgütte alınacak kararların büyük kısmının üst kademelerce alındığı ve örgütteki kontrol sürecinin üst yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği bir liderlik yaklaşımıdır.

- **Sistem 2-yardımsever otoriter yönetim:** Bu yaklaşımda yöneticiler görev odaklı olmalarına rağmen bazı zamanlarda astlarına küçük sorumluluklar vermektedirler. Düşük oranda da olsa astlara güven duyulduğu için yakından denetim yapılarak astların düşüncelerini ifade etmesine olanak sağlanmıştır. Dolayısıyla kısmen de aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim sağlanmıştır. Yöneticiler çalışanlarını korkutmanın yanı sıra ödüllendirme yöntemiyle de güdülemektedir. Bu yaklaşımda da sistem1'de olduğu gibi örgütün kontrol süreci üst düzey yönetimin elindedir ancak sınırlı da olsa bazı kontrol faaliyetleri orta ve alt kademe yöneticilerine devredilmiştir.
- **Sistem 3–katılımcı yönetim:** Üst yönetimin astlarına önemli ölçüde güvendiği yaklaşımdır. Astların sorunlarıyla ilgilenme, ödüller ve nadir olarak uygulanan cezalar bu yaklaşımın güdüleme araçlarındandır. Haberleşme hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü olarak gerçekleşmektedir. Politikaların düzenlenmesi gibi kararlar üst yönetim tarafından alınırken işlerin nasıl yapılması gerektiği gibi kararlarda astların düşüncelerine çok önem verilmektedir. Astlarla üstler arasındaki ilişkilerde güven duygusu çok gelişmiştir. Kontrol süreçlerine katılmaları için astlara geniş yetki ve sorumluluklar yüklenmiştir.
- **Sistem 4–demokratik yönetim:** Bu yaklaşımda üst yönetimin astlarına duydukları güvenleri tamdır. Bu yüzden örgüt içinde alınan kararlar tüm üyelerin katılımıyla alınır. Haberleşme de aşağıdan yukarıya doğru iletişim hakim olmakla birlikte yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim de görülmektedir. Astlara amaçları belirlemeden yöntem geliştirmeye, sonuçları değerlendirmeden ekonomik ödülleri aktarmaya kadar çoğu konuda söz hakkı tanınmış olup çok büyük bir güdülenme sağlanmıştır. Bu yönetimde ödüllendirmeler grup katılımı ve başarısına dayalı olarak yapmaktadır.

Özet olarak bu modelde; sistem 1 tarzı yöneticiler işe önem veren ve otoriter liderler iken sistem 4 tarzı yöneticiler ise karşılıklı sevgi ve saygıya önem veren insancıl liderlerdir. Bu özelliklerinden dolayı da McGregor' un X ve Y tarzı yöneticileriyle benzerlik göstermektedir. Sistem 2 ve 3 ise bu iki tarz arasında kalan orta aşamadaki

liderleri temsil etmektedir. Bu dört tarz arasında ki en etkili liderlik modelin ise “sistem 4–demokratik yönetim” tarzının olduğunu ve bu yaklaşımın benimsenmesinin, anlaşılmasının ve uygulanmasının örgütler açısından çok büyük önem arz ettiği vurgulanmıştır (Barutçugil, 2014: 36).

### **2.5.1.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Durumsallık yaklaşımları, davranışsal yaklaşımların en büyük eksikliklerinden olan en iyi liderlik tarzı ve liderlerin etkinliğini belirleyen faktörler üzerine incelemelerini yapmıştır. Yapılan incelemeler de durumsallık yaklaşımı, liderlik olayının meydana geldiği ağır koşullar ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlerin davranışlarının değişen durumlar karşısında sabit kalamayacağını, yeni duruma uyum sağlayabilmek için değişeceğine değinilmiştir. Bu yüzden her zaman ve her yerde geçerli olacak mutlak bir liderlik tarzının olamayacağını iddia edilmiştir (Kelez, 2008: 87). Bu yaklaşımda örgüt üyelerinin becerileri, özellikleri, beklentileri, örgütsel amaçların nitelikleri, liderin gösterdiği davranışların özellikleri, liderin ve örgüt elemanlarının edindiği tecrübeler liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında gösterilmektedir (Akyol, 2015: 27).

Özet olarak durumsallık yaklaşımı, bazı durumlar karşısında hangi şartların daha fazla önem arz ettiğini belirlemeye ve bu şartlara en uygun liderlik tarzının ne olması gerektiğini araştırmaya öncelik vermektedir (Koçak, 2009: 29). Bu kapsamda yapılan önemli çalışmalardan bazıları şunlardır (Çetin, 2008: 77-79; Besler, 2012: 176-178):

- Fred Eduard Fiedler’in durumsal liderlik yaklaşımı,
- Hersey ve Blanchard’ın liderliğin yaşam dönemi yaklaşımı,
- House ve Mitchell’in yol- amaç yaklaşımı,
- Victor Vroom ve Philip Yetton’un normatif durumsallık yaklaşımı,
- Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik yaklaşımı,

### **Fred Eduard Fiedler’in durumsal liderlik yaklaşımı**

Fred Eduard Fiedler’in kişisel özellikleri ön plana çıkarttığı durumsal liderlik yaklaşımını, 1961-1968 yılları arasında birbirlerinden farklı düzeydeki firma yöneticilerden, askeri yöneticilere, fabrika çalışanlarından, yönetim kurulu üyelerine kadar çok çeşitli ve geniş bir alanda yer alan gruplar üzerinde yapmış olduğu çalışmalar sonucunda geliştirmiştir (Tevrüz , Artan ve Bozkurt, 1999: 201).

Fiedler bu yaklaşımda temel varsayım olarak, yönetici davranışlarında kişisel özelliklerin önemli bir yer taşıyor olsana rağmen içinde bulunulan duruma bağlı olarak davranışların değişebileceğini ileri sürmektedir (Varol, 1993: 73). Yaklaşımına göre liderin etkinliği örgütteki yerine ve karşılaştığı koşullara bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu durumun bir sonucu olarak liderler bazı örgütlerde başarılı olabiliyorken bazı örgütlerde başarılı olamayabilirler (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 78).

Fiedler yapmış olduğu bu araştırmasında liderlik biçimlerini işe yönelik lider ve ilişkiye yönelik lider olarak ikiye ayırmıştır (Akşit, 2010: 134-135);

- **İşe yönelik lider:** Bu tarz liderler başarı odaklıdır. İşletmedeki işlerin başarıyla sonuçlanmasına çok önem verirler. Yapılan işten ve işin en iyi şekilde gerçekleştirilmesinden tatmin olurlar. Bu tür liderler genelde yöneticidirler. Çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verseler de onlar için iş hep ön plandadır. İşleri yaptırma için yetki kaynaklı güçlerini kullanırlar.
- **İlişkiye yönelik lider:** Bu tarz liderler ise işletme ile ilgili alınacak kararlarda çalışanlarla sorumluluğu paylaşırlar. Çalışanlara özen gösterirler ve onlar tarafından destek görmek isterler. Görevler bu tarz liderler için ikinci plandadır. İlişki odaklı olan liderler öncelikle çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak isterler. Daha sonra kurulan bu sağlıklı ilişkileri kullanarak görevlerin gerçekleştirilmesini hedeflerler.

Fiedler'in tespit ettiği bir başka bulguysa liderlik davranışlarını etkileyen üç ayrı durumsal değişken olduğudur. Güçlülük derecelerine göre bu değişkenler aşağıdaki gibidir (Acar P, 2013: 73; Yılmaz, 2011: 58):

- **Lider-üye ilişkisi:** Üyelerin lideri kabullenmeleri ve içinde bulunulan atmosferle doğrudan alakalıdır. Lider üyelerinin desteğini almışsa, iş birliği içinde dostça ilişkiler yürütüyorsa lider-üye ilişkisi olumlu yöndedir. Lider üye ilişkisi ne kadar olumlu olursa liderin etkisi de o kadar fazla olur.
- **Görevin niteliği:** Yapılacak iş açık, belirgin, standart, sürekli tekrarlanan bir iş ise rutin olarak, bunların tam tersi olan araştırma ve yenilik gerektiren bir iş ise rutin olmayan iş olarak tanımlanır. Rutin işlerde daha önceden hazırlanmış

talimatlar yardımıyla işi yapmak daha kolaydır. Ancak rutin olmayan işlerde hazır talimatlar olmadığı için işin yapılması daha zordur.

- **Makamın gücü:** Liderin üyeler üzerindeki yasal yetki gücünü ifade etmektedir. Lider üyelerinin performanslarını değerlendire biliyor ve onlara ödül veya ceza verebiliyorsa yetki gücünün fazla olduğunu göstergesidir.

**Tablo 10: Fiedler’in durumsal uygunluk matrisi**

Lider- üye ilişkisi	Güçlü				Zayıf			
	Rutin iş		Rutin olmayan iş		Rutin iş		Rutin olmayan iş	
Görevin niteliği								
Makamın gücü	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az
Koşullar	1	2	3	4	5	6	7	8

**Kaynak:** (Yıldız, 2013: 39)

Yapılan bu modelde 8 farklı durum vardır ve her bir durum için ayrı liderlik tarzları söz konusudur. Matristeki koşullara göre bu liderlik tarzlarını değerlendirdiğimizde 4. 5. 6. ve 7. koşuldaki liderlik, ilişkiye yönelik liderlik tarzını benimserse performans artışı sağlayabilir. 1. 2. 3. ve 8. koşullardaki lider ise işe yönelik liderlik tarzını benimserse verimli ve etkin sonuçlar elde edebilir. Bu yaklaşımdan çıkarılacak sonuç, her durumda geçerli olan tek bir liderlik tarzının olmayacağıdır (Yıldız, 2013: 39).

### **Hersey ve Blanchard’ın liderliğin yaşam dönemi yaklaşımı**

Paul Hersey ve Kennet H. Blanchard tarafından gerçekleştirilen bu çalışmanın temelini Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Yönetim Izgarası Modeli oluşturmaktadır. Bu çalışmada yazarlar iki tür liderlik tarzı üzerine odaklanmışlardır. Ohio State Üniversitesi çalışmalarında tanımlanan “yapıyı harekete geçirme” “görev yönelimli” olarak, “bireyi dikkate alma” ise “ilişki yönelimli” olarak esin alınmış ve bu çalışmada tanımlanmıştır (Yılmaz, 2011: 63).

- **Görev yönelimli:** Üyelerin rollerinin neler olduğu ve zaman bu rolleri nerede, nasıl ve ne zaman gerçekleştireceğinin açıklandığı liderlik tarzıdır (Aslan, 2013: 143).

- **İlişki yönelimli:** İletişim kanallarının açık olduğu ve lider ile üyeler arasında kişisel ilişkilerin kurulduğu liderlik tarzıdır (Aslan, 2013: 143).

Hersey ve Blanchard, görev ve ilişki yönelimli liderlik tarzlarından hareketle dört temel liderlik tarzını(yüksek görev-düşük ilişki, yüksek görev-yüksek ilişki, yüksek ilişki-düşük görev, düşük ilişki-düşük görev) oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu liderlik tarzlarının yanına astların olgunluk düzeylerini ekleyen yazarlar liderliğin yaşam dönemi modelini meydana getirmişlerdir (Besler, 2012: 177). Bu yeni modelde liderlik tarzları aynı zamanda üyelerin olgunluk düzeylerini de yansıtmaktadır. Olgunluk üyelerin verilen işleri tek başlarına yapabilmeleri, daha fazla sorumluluk alabilmeleri ve başarı konusunda istekli olmaları anlamına gelmektedir. Üyelerin işlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan özelliklerinin seviyesini gösteren olgunluk düzeyleri de yazarlar tarafından dört başlık altında incelenmiştir (Yılmaz, 2011: 65). Bunlar emir verme (telling), ikna etme (selling), karara katılma (participating) ve delege yapma (delegating) den oluşmaktadır (Mwai, 2011: 6-8; Güney , 2014: 412);

- **Emir verme (telling):** Bu düzeyde yüksek derecede yol gösterme ve düşük oranda destek olma söz konusudur. Üyelerin olgunluk seviyeleri düşük olduğu için lider daha çok iş eğilimlidir. Otoriter bir yönetim tarzını benimseyerek üyelere neyi nerede nasıl yapacaklarını anlatır(yüksek görev-düşük ilişki).
- **İkna etme (selling):** Üyelerin olgunluk seviyeleri hala düşük olmakla birlikte bazı ilerlemeler sarf etmektedirler. Bu düzeyde yüksek derecede yol gösterme ve yüksek oranda destek söz konusudur. Üyeler işi tek başlarına yapamadıkları için lider işe öncelik vererek üyelere ne yapmaları gerektiğini anlatır. Kendinden emin ve istekli olan üyelere fırsat tanınıp iyi ilişkiler kurulduğu takdirde, hem grup performansında artış hem de üyelerin kendilerinde gelişmeler sağlanabilir (yüksek görev-yüksek ilişki).
- **Karara katılma (participating):** Üyeler nasıl davranması gerektiğini ve işlerini nasıl yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Ancak üyelere bazı durumlardan dolayı isteksizlik ve güvensizlik bulunmaktadır. Bu düzeyde üyelerin işi nasıl yerine getireceklerinden ziyade, onları işi yapmaya nasıl yönlendirilmesi gerektiği söz konusudur. Bu durumda lidere düşen görev üyelerle iyi ilişkiler kurmak ve onlara destek sağlamaktır. Bu sayede grubun performansında artış sağlanabilir (yüksek ilişki-düşük görev).

- **Delege yapma (delegating):** Üyeler hem iş yapmaya istekli hem de yapacakları işte uzmandırlar. Bu düzeyde üyelere aşırı destek vermek ve yönlendirmek gereksizdir. Burada yapılması gereken en uygun davranış üyelere sorumluluk verme ve tek başlarına işleri yapma imkânı tanımaktır. Bu düzeydeki liderin görevi takip etmek ve gözlem yapmaktır(düşük ilişki-düşük görev).

**Tablo 11:Hersey ve Blanchard’ın liderliğin yaşam dönemi modeli**

<b>İlişki Boyutu</b>	<b>Yüksek</b>	Karara Katılma(Participating) Yüksek İlişki-Düşük Görev	İkna Etme (Selling) Yüksek Görev-Yüksek İlişki
	<b>Düşük</b>	Delege Yapma(Delegating) Düşük İlişki-Düşük Görev	Emir Verme(Telling) Yüksek Görev- Düşük İlişki
		<b>Düşük</b>	<b>Yüksek</b>
		<b>Görev Boyutu</b>	

**Kaynak:** (Besler, 2012: 178)

Hersey ve Blanchard’ın gerçekleştirmiş oldukları bu yaklaşım birçok kişi tarafından kabul görmüş olsa da liderlerin başarısında önemli bir rol oynayan birçok durumsal değişkene önem vermediğinden dolayı bazı yönlerden eksik kalmasına rağmen, bu yaklaşımın yönetim bilimine katkıları azımsanamayacak derecede büyüktür. Bu yaklaşım sayesinde yöneticilerin tek bir liderlik tarzını benimsemeleri yerine, karşılaşılan duruma en uygun davranışı benimsemesi gerektiği geniş kitlelerce kabul edilmiştir. Liderler grup üyelerini dikkate alarak hedeflerini gerçekleştire bilmek için gerekli en uygun liderlik tarzını yer, zaman ve içinde bulunulan koşulları da dikkate alarak belirlemelidirler (Yılmaz, 2011: 67).

### **Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu yaklaşımı**

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından 1957 yılında kaleme alınan bu teori durumsal liderlik alanında yapılan en önemli çalışmalardan bir tanesidir. Lider, grup üyeleri ve durumsal değişkenlerin kendi aralarında oluşturdukları etkileşimler ele alınarak oluşturulan yaklaşım, 7 farklı davranış tarzından meydana gelmiştir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999: 199).

Yazarlar liderlik tarzlarını, liderlik davranışlarının niteliklerini gösteren düz bir doğru üzerinde ifade etmişlerdir. Bu doğrunun bir ucu demokratik liderlik tipini temsil ediyorken doğrunun diğer ucu ise otoriter liderlik tipini temsil etmektedir. Doğrunun demokratik ucu grup üyelerinin davranışlarına ağırlık vermekteyken, doğrunun otoriter ucu ise yöneticinin davranışlarına ağırlık vermektedir (Doğanay, 2014: 30).

**Tablo 12: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu**

Yönetici merkezli liderlik (otoriter)		←—————→			Üye merkezli liderlik (demokratik)		
Yöneticinin yetki alanı		↗					Grup üyelerinin serbestlik alanı
1	2	3	4	5	6	7	

**Kaynak:** (Peretomode, 2012: 10; Efil, 2009: 168)

Bu doğrunun iki ucu arasında kalan diğer liderlik davranışları ise yakın oldukları temel liderlik tarzına göre 1 den 7 ye kadar sınıflandırılarak farklı tanımlar almaktadırlar. Bu tanımlar ise (Tevrüz , Artan ve Bozkurt, 1999: 200):

- (1) Lider kararları tek başına alır ve bu kararları grup üyelerine duyurur.
- (2) Lider aldığı kararları grup üyelerine benimsetir. Kararlarını üyelere pazarlar.
- (3) Lider almış olduğu kararları grup üleriyle paylaşarak, onları sorular sormaya yönlendirir.
- (4) Lider almış olduğu kararları eleştirilere açar, yapılan yorumlar sonucunda gerekli görürse kararını değiştirebilir.
- (5) Lider sorunları anlatır, önerileri dinler ve son kararını verir.
- (6) Lider sorunları anlatır, sınırları çizer ve grup üyelerinden bir karar vermelerini ister.
- (7) Lider grup üyelerine önceden belirlenmiş sınırlar içerisinde hareket etmeleri ve karar vermeleri için izin verir. Bu davranış tarzı McGregor'un Y tipi liderlik davranışıyla büyük oranda benzerlik göstermektedir.

Tannenbaum ve Schmidt en uygun liderlik tarzını benimsemeye aşağıdaki unsurların önem taşıdığını ifade etmişlerdir (Kılıç, 2006: 52-53).



- **Yöneticiyle ilgili faktörler:** Liderin, grup üyelerine duyduğu güven düzeyi, kendi değer sistemi ve eğilimleri, belirsizlikler karşısında kendisini güvende hissetme düzeyini içerir.
- **Grup üyeleriyle ilgili faktörler:** Üyelerin, kararlara katılma isteği, özgür hareket edebilme beklentisi, oluşacak sorunları çözme yeteneği, örgütün hedeflerini anlama ve gerçekleştirme kabiliyetini içerir.
- **Durumsal faktörler:** Örgütün tipi, problemin karmaşıklığı, grubun etkinliği ve zamanın baskısını içerir.

Sonuç olarak liderlerin liderlik doğrusu üzerindeki tüm bölgelerde etkili bir şekilde çalışa bilmesi bir zorunluluktur. Çünkü liderler bazen grup üyeleriyle beraber karar alması gerekebileceği gibi bazen de kararları tek başlarına almaları gerekebilir (Aslan, 2013: 133).

### **House ve Mitchell'in yol-amaç yaklaşımı**

Robert S. House ve Terence R. Mitchell tarafından geliştirilen yol- amaç yaklaşımı, grup üyelerinin lider tarafından organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesi için motive edilmelerini içermektedir. Liderin buradaki görevi, üyeler için bir amaç belirleyerek bu amacın gerçekleşme sürecinde onların en doğru yolu bulmalarına yardımcı olmaktır. Bu yaklaşım motivasyona odaklanarak grup üyelerinin tatmin ve performanslarının artırılmasını amaçlamaktadır. Yani lider üyelerinin hedeflerini (üretken olmayı) gerçekleştirebilmek için; ulaşılacak amaçları belirlemeli, amaçlara ulaştıracak yolu belirlemeli, zorlukları en aza indirmeli ve üyelerini bu işi yapabileceklerine dair motive ederek ve koçluk yapmalıdır (Yıldız, 2013: 39).

House ve Mitchell bu yaklaşımda dört liderlik davranışı üzerinde durmuşlardır. Bunlar (Yukl, 2010: 169; Sökmen ve Boylu, 2009: 2385):

- **Emredici liderlik:** Yönetim yetkisinin tamamının lider üzerinde toplanmıştır. Bu tarz liderler grup üyelerini emir vererek ve hata yaptıklarında eleştirerek motive ederler. İş yapısının karmaşık olduğu ve üyelerin otorite yanlısı olduğu durumlar karşısında bu liderlik tarzı tercih edilmelidir.
- **Destekleyici liderlik:** Bu tarz liderler, grup üyelerinin beklenti ve ihtiyaçlarına dikkat ederek onlara anlayış gösteren kişilerdir. Yapılan işlerin önceden planlanmış ve üyeler için rutin hale gelmiş olduğu durumlarda bu liderlik tarzı tercih edilmelidir.

- **Katılımcı liderlik:** Bu tarz liderler grup üyelerinin fikirlerine önem verir ve bu fikirlerden yararlanırlar. Üyelerinin amaçlarını gerçekleştire bilmeleri için nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini belirlerler. Yapılan işlerin çok zahmetli ve zor olduğu durumlarda bu liderlik tarzı tercih edilmelidir.
- **Başarı arayıcı liderlik:** Bu tarz liderler, grup üyelerine büyük hedefler veren, çalışmalarda yüksek performans bekleyen ve bu hedefleri gerçekleştirme hususunda üyelerinin en büyük destekçisi olan vizyon sahibi kişilerdir. Üyelerin beklentilerinin yüksek olduğu ve iş yapısının karmaşık ve zor olduğu durumlarda bu liderlik tarzı tercih edilmelidir.

Bu yaklaşımda lider, farklı durumlarda ve farklı üyelere karşı bu dört yaklaşımdan birini tercih edebileceği gibi hepsini de tercih edebilir. Örneğin tecrübesiz üyeler karşısında emredici liderlik tarzını, iyi eğitilmiş ve uzman üyeler karşısında ise destekleyici liderlik tarzını kullanabilir (Kılıç, 2006: 65).

Sonuç olarak yol amaç yaklaşımını, diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında grup üyelerinin özelliklerini dikkate alan, hangi durumda hangi liderlik tarzının daha uygun olacağını açıklayan ve gelecekte yapılacak çalışmalarla daha etkili olabileceğine inanılan bir durumsal liderlik yaklaşımıdır (Kılıç, 2006: 65-66).

### **Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı**

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından gerçekleştirilen bu yaklaşım, House ve Mitchell'in yol- amaç yaklaşımında ele aldığı liderlik davranışlarının çevresel faktörlerden etkilendiği varsayımına dayanmaktadır. Liderin göstermiş olduğu davranışlar örgütün koşullarından ve atmosferinden etkilendiği gibi liderin grup üyeleriyle beraber aldıkları kararlardan da etkilenmektedir (Yılmaz, 2011: 62).

Vroom ve Yetton'a göre bir kararın etkinliğini üç kritik ögeyi etkilemektedir (Kılıç, 2006: 66-67; Aslan, 2013: 140-141):

- **Kararın niteliği:** Grup üyelerinin verimliliklerine ve başarılarına etki eden kararlardır. Üyelerin motivasyonlarında alınan kararların doğrudan bir etkisi vardır. örneğin örgüt içinde yapılan atamalar ve iş akışı gibi konularda alınan kararlar üyelerin verimlilik ve başarılarını daha fazla etkiliyorken, üyelerle doğrudan ilgili olmayan kararlar ise daha az etkilemektedir.

- **Kararın kabul edilebilirliği:** Lider karar alırken grup üyelerinin de bu kararlara dahil olmalarına izin vermelidir. Aksi takdirde alınan kararlar teknik açıdan doğru olsa bile örgüt sınırları içerisinde başarısızlığa uğrar. Çünkü üyeler, örgüt içinde alınan kararları kendi kararları gibi benimsedikleri sürece bu kararları etkin bir şekilde uygulayabilirler.
- **Zamanında davranmak:** Yüksek kalitede ve kabul edilebilir bir kararı lider fazla zaman geçirmeden alabilmelidir. Çünkü vaktinde alınmayan her karar organizasyon için negatif bir sonuç doğuracaktır. Bu yüzden alınacak kararlarda zaman kavramı iyi kullanılmalıdır.

Bu yaklaşımda araştırmacılar liderin karar verme sürecinde beş farklı davranış tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu davranış tarzları otoriter bir yapıdan katılımcı bir yapıya kadar uzanmaktadır. Bunlar (Daniels, Lawrence ve Alig, 1996: 22-23; Tevrüz , Artan ve Bozkurt, 1999: 205);

- **Otokratik-1:** Lider kimseye danışmadan mevcut bilgileriyle kararı tek başına alır.
- **Otokratik-2:** Lider karar için gereken bilgiyi grup üyelerinden toplayarak bir karar alır.
- **Danışmacı-1:** Lider her bir grup üyesiyle tek tek konuşup görüş ve fikirlerini alarak bir karar alır.
- **Danışmacı-2:** Lider grup üyeleriyle toplu bir halde konuşup görüş ve fikirlerini alarak bir karar alır.
- **Grup:** Lider grup üyeleriyle bir araya gelerek var olan durumu paylaşır. Karşılıklı gerçekleştirilen görüş ve öneriler sonucunda ortaklaşa bir karar alınır.

Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı liderin hangi karar verme davranış tarzını, hangi zamanda kullanması gerektiğine açıklık getirmektedir. Bu yaklaşımda alınacak kararın teknik açıdan kalitesinin önemi, yüksek kalitede ve kabul edilebilir bir karar için liderin yeterince bilgiye sahip olup olmaması, sorunların yapısı, grup üyelerinin alınacak kararlar da sorumluluk alma ihtimalleri, grup üyelerinin örgütün ana hedeflerini paylaşmaları, grup üyeleri arasında sorunların çözümleri için bir çalışmanın yapılıp yapılmaması ve grup üyelerinin yüksek kalitede bir karar için yeterince bilgiye

sahip olup olmaması gibi faktörler dikkate alınarak yukarıdaki tarzlara ulaşılabilir(Yılmaz, 2011: 63).

## **2.5.2. Modern Liderlik Yaklaşımları**

20. yy sonlarına doğru iş dünyasında meydana gelen köklü değişimler sonucunda, klasik yaklaşımların bu yeni durum karşısında yetersiz kaldığı gündeme gelmiştir. Yeni ihtiyaç ve sorunların yeni çözümler gerektirmesi, klasik yaklaşımların bu yeni ihtiyaç ve sorunlara cevap verememesi büyük tartışmalara konu olmuştur. Bu nedenle araştırmacılar bu yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek yeni yaklaşımlar bulmaya yönelmişlerdir. Bu süreçte klasik yaklaşımları oluşturan teori ve modeller tamamen reddedilmeden onların bilgi birikiminden yararlanılarak, oluşacak yeni teori ve modellere katkı sağlamaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 111).

Modern liderlik yaklaşımları, liderlik kavramının rastgele oluşmadığını savunarak liderin vizyon sahibi olan, sahip olduğu vizyonu diğer kişilere de benimseterek ortak bir vizyon haline getiren ve bu vizyonu gerçekleştirebilmek için efor sarf eden kişi olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda herkes potansiyel bir lider adaydır. Kişilerin formal bir konuma sahip olmaları gerekmemektedir (Bozkurt ve Göral, 2014: 5).

Bu kapsamda yapılan çalışmalar sonucunda değerlendirilebilecek önemli güncel liderlik yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Yılmaz, 2011: 76; Buluç, 2009: 11; Bakan vd, 2013: 73-76; Pazarbaş, 2012: 40-72);

- Karizmatik liderlik
- Etkileşimci liderlik
- Dönüşümcü liderlik
- Vizyoner liderlik
- Stratejik liderlik

### **2.5.2.1. Karizmatik liderlik**

Karizmatik liderlik kavramı, son yıllarda Batı iş dünyası tarafından en çok benimsenen yaklaşımların başında gelmektedir. Bu kavram Türk liderlik kültüründe de en yaygın olan liderlik yaklaşımıyla benzer özelliklere sahiptir. Karizmatik liderlik, değişime, girişimci ruha, aksiyona, sonuç odaklılığa, inisiyatif alabilmeye ve kendine güven duymaya dayalı bir liderlik tarzıdır (Doğanay, 2014: 36).

Karizma kavramının da liderlik kavramında olduğu gibi bünyesinde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Karizma kavramı sözcük anlamı olarak bazı insanlar tarafından doğuştan sahip olunan özel bir gücü temsil etmektedir. Bu güç, sahip olunan kişi tarafından etkili bir şekilde kullanıldığında diğer insanlar üzerinde çok büyük bir tesir bırakmaktadır. Karizma kavramı karşısındaki kişi üzerinde olumlu bir iz bırakan pozitif bir algıdır. Karizmatik liderle beraber çalışan üyeler liderlerini benimseyerek onun direktifleri doğrultusunda hareket etmek isterler (Pazarbaş, 2012: 40). Bu tarz liderler genelde olağan üstü durumlar karşısında ortaya çıkan ve panik yapmadan olağan üstü çözümler üretebilen kişilerdir. İzlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamadıkları için kararlı bir yapıya sahiptirler (Balcı, 2009: 86). Karizmatik liderin ortaya çıkışını kolaylaştıran durumlar aşağıdaki gibidir (Kılınç, 1996: 101; Balcı, 2009: 90);

- Mevcut durumu yaşanmaz ve değişimi zorunlu kılan belirsizlik, kriz ya da kaos gibi durumların yaşanması,
- Üyelerin rol ve görevlerinin ideolojiler ile bağlantılı olması,
- Mevcut koşullar altında yoğun bir biçimde tatminsizlik duygusunun boy göstermesi,
- Mevcutta var olmayan sorunların suni olarak oluşturulması,
- Geleneksel iş yapma yöntemlerinin değerini kaybetmiş olması,
- Liderin vizyonu ile grup üyelerinin kimlik ve değerlerinin uyum sağlamaması,
- Üyelerin örgüte bağlılığını koruyan bir misyonun devamlılığını sürdürmesi,
- Çok sayıda ki örgüt üyesinin pişmanlık, düşmanlık, suçluluk, yetersizlik gibi duyguları yaşıyor olması

Karizmatik liderlik kavramını 1947 yılında literatüre kazandıran ilk kişi Marx Weber olmuştur. Weber, karizmatik liderin normal insanlardan farklı olarak tanrı vergisi üstün bir güç ve niteliklere sahip olduğunu dile getirmiştir (Pazarbaş, 2012: 41).

Robert J. House ise 1992 yılında karizmatik liderleri, kişilik güçleri ile grup üyeleri üzerinde olağan üstü ve derin bir etki bırakmayı başaran kişiler olarak tanımlamıştır (Yılmaz ve Şahin, 2014: 3) Karizmatik liderler grup üyelerinin performanslarının en üst seviyeye çıkabilmesi için onları teşvik ederek güven ve inançlarını artırır. Üyelerin duygu ve düşüncelerini dinleyerek kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için destek olurlar.

Bu tarz liderlerin özellikleri ise aşağıdaki gibidir (Kelez, 2008: 93; Kılınç, 1996: 100);

- Özgüveni yüksek olması,
- Baskın karakterli olması ve kişileri etkilemesi,
- İkna kabiliyetinin yüksek olması,
- Oluşacak riskleri kendi üstüne alması,
- Hedeflenen vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetleri bile göze alması,
- Davası uğruna kendisini bile feda edebilmesi,
- Olağan üstü yeteneklerle dananmış olması,
- Grup üyelerinin ihtiyaçlarını önemsemesi,
- Kriz zamanlarında radikal çözümler sunabilmesi,
- Etrafındaki kişilere güven vermesi,

Karizmatik liderlerin grup üyelerinin motivasyonları üzerinde olumlu etkileri vardır. üyelerin vizyon ve değerlere daha fazla bağlanmalarını sağlayarak daha çok çaba göstermelerine yardımcı olur(tablo-16). Bağlılık derecesi düşük olduğunda ise örgütün vizyon ve değerlerine pek önem verilmez ve çabalanmaz. Karizma aslında hayatın gizemidir ve kişisel yeniliğin özü de karizmada saklıdır (Kirel, 2001: 47).

#### **2.5.2.2. Etkileşimci-İşlevsel liderlik**

İngilizcede “transactional leadership” olarak literatürde yer alan bu liderlik yaklaşımı, Türkçede ise etkileşimci, transaksiyonel ve işlevsel liderlik olarak kullanılmaktadır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 251). Bu model siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında yapılmış olduğu araştırmalar sonucunda ortaya atılmıştır. Burns yapmış olduğu bu araştırmalarda liderleri etkileşimci ve dönüşümcü olarak iki sınıfa ayırmıştır. Bu iki liderlik tipinin birbirlerinin tam zıt modelleri olduğunu savunan yazar bu liderlik tiplerinin aynı anda bir liderde bulunamayacağını iddia etmiştir (Yılmaz, 2011: 76).

Etkileşimci liderlik yaklaşımında grup üyeleri ile lider arasındaki ilişkilere büyük önem verilmektedir. Bu liderlik yaklaşımında lider üyelerin beklentileri doğrultusunda onları motive ederek performanslarını gözlemlemektedir. Etkileşimci liderler grup üyelerinin daha çok çaba sarf edebilmeleri için ödüllendirme ve takdir etme gibi davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlar çaba ve ödül arasında üyeleri güdülemek için sıkı

bir bağ oluşturur. Oluşan bu bağ sayesinde de örgütsel amaçları gerçekleştiren grup üyeleri performansları oranında ödüllendirilir (Taşdan ve Gül, 2013: 32-33).

Etkileşimci liderler, hedefledikleri amaçlarını gerçekleştirebilmek için takas yöntemine başvururlar. Bu yöntemde üyelerin ihtiyaçları saptanarak elde edilecek çıktıya karşılık olarak bu ihtiyacı ortadan kaldıracak gereksinimin değiş tokuş yöntemiyle verilmesi olarak bakılabilir. Yaptığı işlerde başarılı olması durumunda üyelerine terfi sözü veren yönetici, öğrencilerinin ödevlerini eksiksiz yaptığında iyi not veren öğretmen ya da seçilmesi durumunda asgari ücrette zam yapacağını söyleyen politikacı bu liderlik tarzına örnek olarak verilebilir (Akyol, 2015: 30). Etkileşimci liderin özellikleri şöyledir (Balcı, 2009: 121-122);

- Grup üyelerinin performans göstergelerine önem verir,
- Grup üyelerinin hedeflenen amaçlara ulaşmaları için ödül-ceza yöntemini uygular,
- Lider, üyelerin beklenmedik veya önemli durumlar karşısında yardım istemeleri durumunda devreye girer,
- Grup üyelerinin görev tanımlarını yaparak görevlerin en iyi şekilde nasıl yapılması gerektiğini açıklar,
- Grup üyelerin yenilikçi yönleriyle pek fazla ilgilenmez. Üyeler sadece kendilerinden istenenleri gerçekleştirirler.

Yapılan çalışmalarda genellikle etkileşimci liderlikle ilgili olarak üç boyuttan söz edilmektedir. Bunlar (Buluç, 2009: 78; Örucü ve Teker, 2014: 77):

- **Koşullu ödüllendirme:** Liderin üyelerini performans yada başarılarını baz alarak ödüllendirmesi veya cezalandırmasıyla ilgilidir. Lider verilen hedeflerin gerçekleştirilmesi durumunda neler yapacağını ve üyelerin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını açık bir şekilde ifade etmektedir.
- **İstisnalarla yönetim:** Bu yönetim tarzı aktif yada pasif olarak ikiye ayrılmaktadır. Aktif yönetimlerde, liderler üyelerin hata yapmamaları ve standartlardan sapmamaları için performanslarını takip ederler. Pasif yönetimlerde ise liderler üyeleri hata yapana ya da standartların dışına çıkana kadar müdahale etmeden beklerler.
- **Serbest bırakıcı (Laissez-faire) liderlik:** Bu liderlik tarzında yöneltme ve yönlendirme faaliyetleri minimum düzeydedir. Grup üyeleri ile lider arasında

ki etkileşim ve paylaşım yok denecek kadar azdır. Bu tarz liderler üyelerin faaliyetlerine karışmayan, emir vermekten kaçınan, yetkiyi üyelere bırakan ve kendisini grubun bir parçası olarak görerek grup içinde alınan kararları aynen uygulamaya koyan kişidir.

Sonuç olarak, etkileşimci liderler geçmişte yaşanan faydalı ve olumlu geleneklerin devamlılığını sürdürmekte ve bu geleneklerin gelecek kuşaklara aktarılmasında oldukça başarılıdırlar. Bu liderlik tarzının bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine bir engelmiş gibi algılamak yerine bu liderlik tarzıyla yönetilen örgütlerde başarının normal bir artış yakalayacağı iyi anlaşılırsa etkileşimci liderlik modelinin önemi de anlaşılabilir olur (Balcı, 2009: 124).

### **2.5.2.3. Dönüşümcü liderlik**

1980'li yıllardan itibaren liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar liderin örgütü nasıl güçlendirdiği ve dönüştürdüğü üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen dönüşümcü liderlik kavramı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi, bağlılığın artırılması ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için grup üyelerinin güçlendirilmesi sürecini kapsamaktadır (Koçak, 2009: 24). Bu kavram ilk kez James McGrogerBurns tarafından 1978 yılında ortaya atılmış, Bernard Bass ve diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Tahaoglu ve Gedikoglu, 2009: 280; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 251).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı; üyelerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirerek örgütlerde yenilenme ve değişimin gerçekleşmesine dayanmaktadır. Lider örgüte modern bir bakış açısı kazandırır, üyeler arasında ortak bir vizyon oluşturur ve üyelerin potansiyellerini en iyi şekilde kullanarak maksimum performansı elde eder (Kelez, 2008: 95). MacKenzie ve Boomer dönüşümcü liderliği; üyelerin ilham kaynaklarını ve değer yargılarını etkileyebilen, kendini gerçekleştirme ve saygınlık gibi yüksek derecedeki ihtiyaçların tatmini için onları harekete geçiren ve örgüt çıkarlarının şahsi çıkarlardan daha önce gelmesi gerektiğini anlatan kişi olarak tanımlamışlardır (Aksaraylı, 2015: 110). Burns ise dönüşümcü liderliği; lider ve üyelerinin moral ve motivasyon açısından birbirlerini olumlu yönde etkileyerek, daha yüksek seviyelere ulaşma süreci olarak değerlendirmiştir (Ünal, 2012a: 89).

Bu yaklaşımda lider, örgüt içerisinde gerçekleşmesi istenen değişime önderlik ederek süreci yönetir. Lider örgütteki mevcut yapının devam ettirilmesi düşüncesinde



değildir, bu yüzden üyeleri onlardan beklenen performansın üzerine yüksek hedefler vererek çıkarmayı ve bu hedefler sayesinde onları motive etmeyi amaçlamaktadır (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014: 355-356).

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlerin bazı özellikleri saptanmıştır. Bu özelliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Keçecioglu, 2003: 37; Akyol, 2015: 31-32);

- Dönüşümcü liderler kendilerini yeniliğin temsilcisi olarak görürler,
- Cesaretli ve yüreklidirler,
- İleri görüşlü ve vizyon sahibidirler,
- Grup üyelerine inanırlar,
- Kolay kolay pes etmezler,
- Belirsizlik ve karmaşıklık durumlarında mücadeleden kaçmazlar,
- Hayatları boyunca öğrenmeyi severler,
- Örgütsel değerlere sahip çıkarlar,
- Kavramsal yeteneklerini çok iyi kullana bilen kişilerdir.

Dönüşümcü liderlik dört boyuttan meydana gelmiştir. Bu boyutlar karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verme (telkinle güdüleme), entelektüel teşvik (zihinsel özendirme) ve bireysel ilgiden oluşmaktadır (Kahya, İmamoğlu ve Durmaz, 2015: 356).

- **Karizma (idealleştirilmiş etki):** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı açısından bakıldığında karizma, liderin başarıyı elde etmesindeki en önemli özelliklerinden biridir. Üyelerin hedef ve misyonlarından ziyade, yüksek performansın yakalanması, grupsal amaçların ön planda tutulması, liderin insanları etkileyebilmesi ve sözünü dinletebilmesiyle ilgilidir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için üyelerin liderin karizmasını fark etmesi gerekir.
- **İlham verme (telkinle güdüleme):** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı açısından bakıldığında ilham verme, üyelerin örgüte bağlanmaları ve örgütün vizyonunu benimsemeleri için lider tarafından güdülenmeleridir. Bu yol örgütsel performansın artması ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için teşvik edilmektedir. Lider üyelerin coşku ve isteklerini artırabilmek için onlara moral yapıcı konuşmalar yapar. Üyeler tarafından benimsenen bir misyon ve vizyon varsa liderin güdüleme gücü çok daha artmaktadır.

- **Entelektüel teşvik (zihinsel özendirme):** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı açısından bakıldığında entelektüel teşvik liderin, üyelerini yenilikçi olmaları için teşvik etmelerini içermektedir. Lider örgüt içerisinde yenilikçi düşüncüyü cesaretlendirerek, eski problemlere yeni bakış açılarıyla bakılmasına öncülük eder. Lider problemlerin çözüm aşamasında örgüt üyelerine düşüncelerini açıklayabilmeleri için uygun ortam ve koşulları sağlayarak farklı düşüncelere destek olur. Böylece lider örgütün yenilikçi, değişimci ve entelektüel ruhunu ortaya çıkararak aktif hale getirir.
- **Bireysel ilgi:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı açısından bakıldığında bireysel ilgi liderin, grup üyelerinin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak onların bu temel ihtiyaçlarının da üstündeki ihtiyaçlarını giderebilmek için çaba göstermesidir. Lider üyelerini sadece grubun bir elemanı olarak değil, bir birey olarak da dikkate almaktadır. Onlara ilgi göstererek varsa kaygılarını dinler. Üyelerinin daha iyi olmaları için önerilerde bulunarak kişisel gelişimlerini destekler.

#### 2.5.2.4. Stratejik liderlik

1960'lı ve 1970'li yılların başlarında, işletmelerin karşılaştıkları koşul ve durumlar örgütsel çıktılarla yönetimsel davranışların belirleyicileri olarak görülmüştür. İşletmelerin performansına yöneticilerin etkisinin iç ve dış çevrenin etkisiyle kıyaslandığında çok daha az olacağına inanılmıştır. 1950'li ve 1980'li yıllar arasında liderlik kavramıyla ilgili örgütlerde amirler ve orta düzey yöneticilerle ilgilenilmiştir. 1980'li yıllardan itibaren ise liderlik kavramına yeni bir bakış açısı getirilerek örgütlerde stratejik liderliğe doğru bir geçiş yaşanmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 124).

Stratejik liderlikle ilgili literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Hitt, stratejik liderliği; örgütte gerçekleşmesi gereken stratejik değişimi oluşturabilmek için vizyon belirleme, geleceği görme, çalışanları güçlendirme ve esnek bir yapıya sahip olma yeteneği olarak tanımlarken, Pearce ve Robinson ise stratejik liderliği; örgütün geleceği için oluşturulacak değişiklikler ve stratejik düşünmeyi başlatabilmek için gerekli olan diğer üyelerle uyumlu bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Pazarbaşı, 2012: 58).

Stratejik liderlik kavramına farklı bir bakış açısıyla yaklaşan Sullivan ise stratejik liderliği; kültür, amaç, temel kimlik, strateji ve kritik süreçler gibi örgütün temelini oluşturan bu kavramları yönetmek ve denetleyebilmek olarak görmüştür (Taş ve Aksu, 2011: 354-355). Stratejik liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, değişimi başlatan kişi

olma rolünü üstlenerek grup üyeleri için en uygun çalışma ortamını oluşturmak ve bu ortamın devamlılığını sağlamakla yükümlüdürler (Bakan vd, 2013: 75).

Günümüzde örgütlerdeki stratejik liderlerin genellikle üst düzey yönetim üyelerinden biri olduğu gözlemlenmektedir. Bu liderler aynı zamanda kurumun tüm sorumluluğunu üstlenen kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında stratejik lider; örgütün bir parçası olarak değerlendirildiğinde üst yönetim grubu ya da yönetim kurulunu, bireysel olarak değerlendirildiğinde ise CEO'yu (Chief Executive Officer) temsil etmektedir (Akyol, 2015: 43).

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda stratejik liderlerin sahip olması gereken bazı özellikler saptanmıştır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Akyol, 2015: 48-49; Balcı, 2009: 136-137; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 131);

- Geleceği görebilme,
- Çevresel koşulları iyi analiz ederek karar alma,
- Etkili bir vizyon oluşturma,
- Örgüt üyelerinin davranışlarını olumlu yönde etkileyebilme,
- Beşeri unsurları etkin yönetebilme,
- Bireysel düşünce ve kararlarını sorgulayabilme ve geliştirme,
- Örgüt üyelerinin güvenini kazanma,
- Kararlaştırılan stratejilerin hayata geçirilmesine liderlik etme,
- Bireysel ve grupsal gelişimi destekleme,
- Etkili bir örgüt kültürü oluşturmak ve devamlılığını sağlamak,
- Etkin bir örgütsel kontrol mekanizması oluşturmak,
- Stratejik faaliyetlerin gerçekleşmesi ve stratejik başarının artması için gereken tüm tedbirleri alınmasıdır.

Sonuç olarak stratejik liderlik; geleceğe yön verebilmek ve geleceği gerçekleştire bilmek için ihtiyaç duyulan stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmektir. Bu oluşum Örgüt üyelerine ve diğer idarecilere yetki vererek, onları örgüt vizyonu altında yeniliklere teşvik etmek ve rekabet piyasasında stratejik değişimi oluşturabilmekten geçmektedir (Akyol, 2015: 41).

### 2.5.2.5. Vizyoner liderlik

Vizyon kelimesi en genel anlamıyla, birey ve toplumun hayatını etkileyen yerlerde istenilen bir gelecek kurabilmek için birbirleriyle bağlantılı ve tutarlı amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik planlar, programlar, projeler ve düşüncelerin uygulamada başarıyı yakalayacak stratejik yaklaşımlarla ortaya konulmasıdır (Pazarbaş, 2012: 54).

Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik olarak resminin çizilmesidir (Memişoğlu, 2003: 95). Vizyon arzu edilen geleceğin somut bir görüntüsüdür. Gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın fakat yeni bir yapıya hayranlık uyandıracak derecede de uzaktır. Vizyon gelecekte yaşanabilecek bir olayın günümüz dünyasında zihinlerde oluşturulmasıdır (Yatkin, 2007: 138). Swiff, vizyonu görünmez olanı görebilme kabiliyeti olarak tanımlarken, Sashkin ve Rosenberg ise vizyonu geleceği inşa etmek olarak tanımlamışlardır (Aksu, 2009a: 104).

Vizyoner liderlik ise örgüt üyelerinin tamamını etkisi altına alabilecek ve onları harekete geçirebilecek vizyonların oluşturulması ve aktarılması işlemidir (Aksu, 2009b: 477). Vizyoner liderler, farklı bir bakış açısıyla geleceğe bakabilen ve bu bakış açısını en iyi şekilde analiz edebilen kişilerdir. Vizyoner liderler örgütsel vizyonların tüm kademelere iletilmesinde ve bu vizyonların kurumsallaşmasında çok etkilidirler. Bu tarz liderler sahip oldukları yasal güçlerin yanında düşünceleri yardımıyla da örgüt elemanlarını etkisi altına alabilir (Hamedoğlu, 2001: 51).

Vizyoner liderler, üyelerin genel durumlarını görmelerine yardımcı olurlar. Sadece yapılanların önemini değil nedenlerini de açıklarlar (Barutçugil, 2013: 580). Bu tarz liderler var olan durumları diğerlerine göre daha farklı algırlar. Onlar kendilerini geliştirmenin her zaman önemli olduğunu düşünürler ve bu zamana kadar kimsenin yapamadığı şeyleri yapabileceklerine kalben inanırlar. Başarısızlık korkusuna kapılmadan kişisel, örgütsel ve çevresel tüm zorluklara rağmen hep ileriye hedeflerler (Bulut ve Uygun, 2010: 34). Vizyoner liderlik üç temel rolden oluşmaktadır. Bu roller şunlardır (Çelik, 1997: 72-73; Balcı, 2009: 106-107; Yılmaz ve Şahin, 2014: 7-8):

- **Yol görmek:** Vizyoner lider için yolu görebilmek çok büyük bir önem taşımaktadır çünkü vizyonun gelecekteki görüntüsü yoldur. Bu yolu görebilmek için sezgisel bir güce ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden lider düşünce ve sezgi gücüyle geleceğe ışık tutmaktadır.

- **Yolda yürümek:** Vizyoner lider yolu görebilmenin yanında yolda yürüyebilmeyi başarabilen kişidir. Bu yolda yürümek liderin ne kadar kararlı olduğunun bir göstergesidir çünkü bu yol vizyonu yakalayabilmenin en önemli noktasıdır. Çoğu lider hedef koyar vizyonu oluşturur fakat hedefi yakalamada ki kararlılıkları yeterli düzeyde olmağı zaman hedefe ulaşamazlar.
- **Yol olmak:** Vizyoner lider geliştirmiş olduğu vizyonlarla toplulukları peşinden sürükleyen kişilerdir. Bu tarz liderler yeni vizyonlar üreterek yeni yollar açarlar. Örgüt üyeleri de liderin açmış olduğu bu yollardan onu takip ederler. Liderin buradaki rolü en güvenli yolu belirleyerek sezgisel güçlerinin de yardımıyla vizyona ulaşmaktır.

Sonuç olarak vizyoner liderlik, örgütü başarıya ulaştıracak olan yolda geleceğın resmini üyelerle beraber çizmek, bu yola onlarla birlikte emek vermek, örgüt üyelerinin performanslarını en iyi duruma getire bilmek için onlara motivasyon sağlamak, güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak bu kültürü örgütün geneline yaymak ve tüm bunları gerçekleştirirken gelişim ve değışimin gerekliliğinin farkında olmaktır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİĞİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yürütülen çalışmanın amacına, kapsamına, önemine ve yapılan analizlere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmaya öncelikle örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının literatürde araştırılmasıyla başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda bu üç konunun tek başlarına ya da örgüt kültürü ile performans arasındaki etkileşimin, liderlik ile performans arasındaki etkileşimin yada örgüt kültürü ile liderlik arasındaki etkileşimin ele alındığı gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının birbirleri üzerine etkilerinin ele alındığı çalışmaların ise yeterince olmadığına farkına varılmıştır. Çalışmamızda da bu eksiklik üzerine yoğunlaşarak örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olacağı incelenmek istenmiştir. Bu çalışmanın diğer çalışmalardan bir diğer farkı ise örneklem alanı olarak bir fabrika ya da organize sanayi bölgesini seçilmesi yerine bir alışveriş merkezinde yer alan farklı alanlarda ki firmaların seçilerek, bu firmalarda oluşan örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olacağına keşfedilmek istenmesidir.

#### 3.2. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan soruların seçiminde uluslararası alanda kabul görmüş ve daha önceki çalışmalarda da kullanılmış ölçekler tercih edilmiştir. Örgüt kültürüyle ilgili sorularda Cameron ve Quinn (2005) tarafından hazırlanan ve Öznur Tunçer’in Türkçeye çevirdiği, “Örgütsel Kültür Değerlendirme Ölçeğinden” (OCAI) faydalanılmıştır (Tunçel, 2009: 205). Bu ölçekte, klan kültürüyle ilgili 1., 5., 9., 16., 19. sorular, hiyerarşi kültürüyle ilgili 2., 6.,10., 13., 17., 20. sorular, girişim kültürüyle ilgili 3., 7., 11., 14. sorular ve pazar (piyasa) kültürüyle ilgili 4., 8., 12., 15., 18., 21. sorular yer almaktadır. Liderlikle ilgili sorularda Bass ve Avolio (2000) tarafından hazırlanan ve Serkan Çakmak yapan’ın Türkçeye çevirdiği, çok boyutlu liderlik ölçeğinden (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) faydalanılmıştır (Çakmakyapan, 2009: 89-90). Bu ölçekte dönüşümsel liderlikle ilgili 1. soru ile 17. soru arasındaki sorular, etkileşimsel liderlikle ilgili 18. soru ile 23. soru arasındaki sorular yer almaktadır. Performansla ilgili

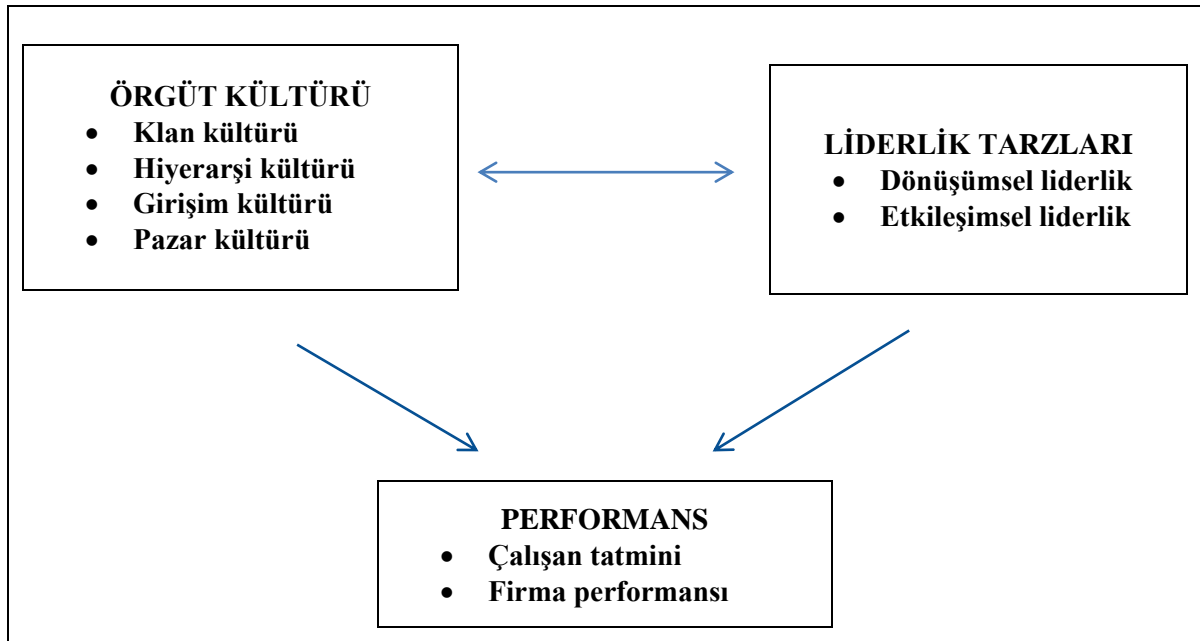
sorularda Smith, Kendall ve Hulin(1969) tarafından hazırlanan ve Mustafa Mimir'in Türkçeye çevirdiği "Yüksek İş Tanımlama Endeksi" (JDI) ve Fuentes, Saez ve Montes (2004) tarafından hazırlanan ve Engin Karayalçın'ın Türkçeye çevirdiği performans ölçeğinden faydalanılmıştır (Karayalçın, 2009: 106-107).

### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak sosyal bilimlerde en çok tercih edilen yöntemlerden biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın ana kütesini Bolu da yer alan ve bünyesinde çeşitli alanlarda hizmet veren firmaların bulunduğu bir alışveriş merkezi oluşturmaktadır. Anket çalışması bu firmalarda çalışan mağaza yöneticilerine uygulanmıştır. Geri toplanan 112 tane anketten 9 tanesi eksik doldurulduğundan çıkartılmış ve 103 tane anket analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 18 programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerde ankete katılanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımlarına, faktör analizine, güvenilirlik analizine, kolerasyon analizine, regresyon analizine ve hipotez testlerine bakılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmamızda, yapılan literatür incelemeleri ve daha önce yapılan çalışmalardan da yola çıkarak örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek için Şekil 3'teki gibi bir yapısal model oluşturulmuştur.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırma modelinin test edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Örgüt kültürü ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Liderlik tarzları ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgüt kültürü ve liderlik tarzları ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanlara ilişkin kişisel bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

**Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları**

Cinsiyet	Katılımcı sayısı	Yüzdesi %
Kadın	53	51,5
Erkek	50	48,5
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların 53'ü(%51,5)kadın, 50'si (% 48,5) ise erkektir. Mağazalarda çalışan yöneticilerde kadın erkek ayrımının yapılmadığını ve çok az bir farkla bile olsa kadınların mağaza yöneticiliğini daha fazla tercih ettiği görülmektedir.

**Tablo 14: Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımları**

Yaş aralığı	Katılımcı sayısı	Yüzdesi %
20 ve altı	10	9,7
21-30 arası	69	67
31-40 arası	20	19,4
41-50 arası	2	1,9
50 ve üstü	2	1,9
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların 10'u (%9,7) 20 yaş ve altı, 69'u (% 67) 21-30 yaş arası, 20'si (% 19,4) 31-40 yaş arası, 2'si (%1,9) 41-50 yaş arası ve 2'si (%1,9) 50 yaş ve üstüdür. Çalışma saatleri uzun ve esnek olduğu mağazacılık sektörünü, daha çok genç kişilerin tercih ettiği görülmektedir.



**Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

Eğitim düzeyi	Katılımcı sayısı	Yüzdesi %
İlköğretim	6	5,8
Lise	46	44,7
Ön lisans	23	22,3
Lisans	25	24,3
Lisans üstü	3	2,9
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların 6'sı (%5,8) ilköğretim, 46'sı (%44,7) lise, 23'ü (%22,3) ön lisans, 25'i (%24,3) lisans ve 3'ü (%2,9) lisansüstü eğitime sahiptir. Firma sahipleri tarafından mağaza yöneticiliğine belirli bir eğitim almış insanların tercih edildiği görülmektedir.

**Tablo16: Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Çalışma süresi	Katılımcı sayısı	Yüzdesi %
1-5 yıl arası	55	53,4
6-10 yıl arası	30	29,1
11-15 yıl arası	13	12,6
16 yıl ve üstü	5	4,9
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların 55'i (% 53,4) 1-5 yıl arası, 30'u (% 29,1) 6-10 yıl arası, 13'ü (% 12,6) 11-15 yıl arası ve 5'i (%4,9) 16 yıl ve üstü senedir iş hayatında çalışmaktadır. Mağaza yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu genç kişilerden oluştuğu için en fazla çalışma süresi 1-5 yıl aralığında toplandığı görülmektedir.

### 3.6. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki tutarlılığın ölçülmesi ve bu Maddelerin birbirleriyle ilişkilerin açıklanması işlemidir. Yapılan bu işlemde Cronbach Alfa değerlerinin 0,7 ve üstün bir sayı çıkması durumunda incelenen değişkenlerin güvenilir bir şekilde analizlerinin yapıldığı saptanmış olmaktadır (Karayalçın, 2009; 66). Bu çalışmada, öncelikle anketin genel güvenilirliği test edilmiş ve yapılan analiz sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,923 olarak çıkmıştır.

**Tablo 17: Güvenilirlik analizi**

Cronbach Alfa Değeri	Soru Sayısı
,923	54

Daha sonra anketi oluşturan 3 değişkene (örgüt kültürü, liderlik ve performans) ait veriler test edilmiştir. Sonuç olarak değişkenlerin güvenilir bir şekilde analizlerinin yapıldığı saptanmıştır.

### 3.7. Faktör Analizi

Faktör Analizine başlamadan önce veri setimizin faktör analizi yapılmaya uygun olup olmadığını ölçebilmek için KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) ve Bartlett's testleri yapılmıştır. KMO testi örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını anlayabilmek için kullanılırken Bartlett's testi ise ana kütlede yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılmaktadır. KMO testi sonucunda elde edilen verilerin 0,70 büyük ve Bartlett testi sonucunda ise  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  olması beklenmektedir (Karagöz, 2016: 879).

**Tablo 18: KMO ve Bartlett Testi**

KMO ve Bartlett's Testi	
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	,873
Bartlett's Testi Sonucu	Sig 0,000

Tablo 18 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,873 olarak bulunmuş iken, Bartlett testi sonucunda ise  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  olarak bulunmuştur. Sonuç olarak veri setimizin faktör analizi yapılmaya uygun olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 19: Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi**

Faktörler	Cronbach Alfa değeri	Soru sayısı
Örgüt Kültürü	0.948	21
Liderlik	0,904	23
Performans	0.838	10

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda sorulan soruların kendi faktörleri altında toplandığı görülmüştür. Kullanılan ölçeklerin uluslararası geçerliliği olduğundan ve daha önce yapılan anket çalışmalarında da kullanıldığı için doğrulayıcı faktör analizinin yapılması yeterli bulunmuştur.

### 3.8. Korelasyon Analizi

Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlılık durumunu öğrenebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde korelasyon katsayılarının -1 ile +1 arasında aldığı değerler incelenir. Sonucun -1 çıkması durumunda değişkenler arasındaki ilişkinin

yüksek derecede negatif yönlü olduğu +1 çıkması durumunda ise ilişkinin yüksek derecede pozitif yönlü olduğu anlaşılır(Duramaz, 2007: 70). Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü, liderlik ve performans arasındaki korelasyon değerlerine (tablo 20) ulaşılmıştır. Korelasyon katsayılarının liderlik ile örgüt kültürü arasında (r:0,664), liderlik ile performans arasında (r:0,538) ve örgüt kültürü ile performans arasında (r:0,683) olduğu görülmektedir. Bu durum sonucunda 0.01 anlamlılık seviyesinde her 3 değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 20: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

		<b>Liderlik</b>	<b>Örgüt kül.</b>	<b>Performans</b>
<b>Liderlik</b>	Korelasyon katsayısı anlamlılık düzeyi	1	,664** ,000	,538** ,000
<b>Örgüt kültürü</b>	Korelasyon katsayısı anlamlılık düzeyi	,664** ,000	1	,683** ,000
<b>Performans</b>	Korelasyon katsayısı anlamlılık düzeyi	,538** ,000	,683** ,000	1

\*\* . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır

### 3.9. Regresyon Analizleri Ve Hipotez Testleri

Yapılan korelasyon analizinden sonra hipotezleri test edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Amacı regresyon denkleminin parametrik değerlerini saptamak olan bu analizde iki veya daha fazla tahmin değişkeni kullanılmaktadır. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar ve hipotez testleri aşağıda açıklanmıştır.

**H1:** Örgüt kültürü ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır

**Tablo 21: Örgüt Kültürü İle Liderlik Arasındaki İlişki**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig	F
	B	Standart hata	Beta			
<b>(sabit)</b>	1,613	,262		6,156	,000	79,50
<b>Liderlik</b>	,581	,065	,664	8,916	,000	

Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü

Liderliğin bağımsız değişken ve örgüt kültürünün bağımlı değişken olarak kabul edildiği Tablo 21 incelendiğinde sig=0,000 ve sig< 0,05 olduğu için değişkenler arasında var olan ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=79,50; sig=0,000),

( $\beta=0,664$ ; sig=0.000). Bu bulgudan hareketle H1 hipotezi kabul edilerek liderliğin örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 21 deki veriler doğrultusunda **Örgüt kültürü= 1,613+0,581(liderlik)** modeli oluşturulmuştur. Bu modelde liderlik boyutundaki 1 birimlik artışın, örgüt kültürü üzerinde 0,581 birimlik bir artışa neden olduğu saptanmıştır.

**Tablo 22: Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
0,664	0,440	0,435	0,54339

Örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkinin derecesini gösteren tablo 22 incelendiğinde örgüt kültürünün yaklaşık %44'ü liderlik ile açıklanmaktadır.

**H2:** Örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 23: Örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişki**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig	F
	B	Standart hata	Beta			
(sabit) Örgüt kültürü	1,328	,265		5,011	,000	88,320
	,628	,067	,683	9,398	,000	

Bağımlı Değişken: Performans

Örgüt kültürünün bağımsız değişken ve performansın bağımlı değişken olarak kabul edildiği Tablo 23 un anlamlılık sütunundaki değerleri incelendiğinde sig=0,000 ve sig< 0,05 olduğu için değişkenler arasında var olan ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=88,320; sig=0,000), ( $\beta=0,683$ ; sig=0.000). Bu bulgudan hareketle H2 hipotezi kabul edilerek örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 23 deki veriler doğrultusunda **Performans= 1,328+0,628(örgüt kültürü)** modeli oluşturularak örgüt kültürü boyutundaki 1 birimlik artış, performans üzerinde 0,628 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir.

**Tablo 24: Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
0,683	0,476	0,461	0,48786

Örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkinin derecesini gösteren tablo 24 incelendiğinde performansın yaklaşık % 47 si örgüt kültürü ile açıklanmaktadır.

**H3:** Liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır

**Tablo 25: Liderlik ile performans arasındaki ilişki**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig	F
	B	Standart hata	Beta			
(sabit)	2,072	,271		7,632	,000	41,197
<b>Liderlik</b>	,433	,068	,538	6,419	,000	

Bağımlı Değişken: Performans

Liderliğin bağımsız değişken ve performansın bağımlı değişken olarak kabul edildiği Tablo 25 in anlamlılık sütunundaki değerleri incelendiğinde sig=0,000 ve sig< 0,05 olduğu için değişkenler arasında var olan ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=41,197; sig=0,000), ( $\beta=0,538$ ; sig=0.000). Bu bulgudan hareketle H3 hipotezi kabul edilerek liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 25 deki veriler doğrultusunda **Performans= 2,072+0,433(örgüt kültürü)** modeli oluşturularak örgüt kültürü boyutundaki 1 birimlik artış, performans üzerinde 0,433 birimlik bir artışa neden olduğu söylenebilir.

**Tablo 26: Model Özeti**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
0,538	0,290	0,283	0,56292

Liderlik ile performans arasındaki ilişkinin derecesini gösteren tablo 26 incelendiğinde performansın yaklaşık % 29'u liderlik değişkeni ile açıklanmaktadır.

**H4:** Örgüt kültürü, liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 27: Örgüt Kültürü, Liderlik ve Performans Arasındaki İlişki**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig	F
	B	Standart hata	Beta			
(sabit)	1,208	,274		4,411	,000	46,045
Örgüt kültürü	,535	,089	,582	6,036	,000	
Liderlik	,122	,078	,152	1,574	,119	

Bağımlı Değişken: PERFORMANS

Örgüt kültürü ve liderliğin bağımsız değişken ve performansın bağımlı değişken olarak kabul edildiği tablo 27 incelendiğinde, örgüt kültürünün bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bulunur iken ( $\beta=0,582$ ; sig=0.000), liderliğin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamsız bulunmuştur ( $\beta=0,152$ ; sig=0.119). Yani örgüt kültürü ve liderlik aynı anda performans üzerinde etkili göstermemektedir. Bu bulgudan hareketle H4 hipotezi reddedilerek örgüt kültürü ve liderliğin aynı anda performans üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 27 deki veriler doğrultusunda **Performans= 1,208+ 0,535 (örgüt kültürü)+ 0,122 (Liderlik)** olarak bulunmuştur. Ancak katsayıların anlamlılık testi yapıldığında sig. değeri liderlik değişkeni için  $0.119 > 0.05$  olduğundan kay-tsayının anlamsız olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 28 : Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	0,683	0,467	0,461	0,48786
2	0,692	0,479	0,469	0,48432

Model1: Örgüt

Model2: Örgüt, Liderlik

Örgüt kültürü, liderlik ile performans arasındaki ilişkinin derecesini gösteren tablo 28 incelendiğinde örgüt kültürü değişkeninin tek başına performansı %46 oranında açıkladığı, örgüt kültürü ve liderlik değişkenlerinin ikisi beraber performansı yaklaşık % 47 oranında açıkladığı görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı açıklanmış ve örgüt kültürünü oluşturan boyutlar detaylı bir biçimde anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı açıklanmış ve liderliği oluşturan boyutlar detaylı bir biçimde anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olduğunun yapılan anket verilerinin yardımıyla incelenmiştir. Yapılan anketin ana kütesi olarak bünyesinde çeşitli alanlarda hizmet veren firmaların bulunduğu bir alışveriş merkezi seçilerek, bu firmalarda oluşan örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olduğunun analizi yapılmıştır. Anket ölçeği olarak uluslararası geçerliliği olan ve daha önce yapılan çalışmalarda da kullanılan ölçekler tercih edilmiştir. Yapılan ön testin sonucunda bu ölçeğe uygun olarak cevapların dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Yapılan analizde katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans dağılımlarına, faktör analizine, güvenilirlik analizine bakıldıktan sonra ifadeler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayılarının liderlik ile örgüt kültürü arasında ( $r: 0,664$ ), liderlik ile performans arasında ( $r: 0,538$ ) ve örgüt kültürü ile performans arasında ( $r: 0,683$ ) olduğu görülmektedir. Bu durum sonucunda 0.01 anlamlılık seviyesinde her 3 değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna karar verilmiştir. Son olarak hipotezleri test edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan analizde örgüt kültürü ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün liderliği yaklaşık % 44 oranında açıkladığı görülmüştür. Yapılan daha önceki araştırmalarda da örgüt kültürü ile liderlik arasında benzer ilişkinin olduğu saptanmıştır (Bakan, 2009: 146-147; Acar, 2013: 12-13; Şahal, 2005: 42). Çünkü kültür, örgüt içerisinde liderin kendini ön plana çıkarabilmesi için uygun ortamı oluştururken, lider de örgüt içerisinde ki kültürün güçlenmesinde ve çalışanların kültürü benimsemesinde büyük önem taşımaktadır. Bu durumla ilgili Schein'in "Liderlik ve kültür bir madalyonun iki yüzü gibidir" sözü konuyu tam olarak özetlemektedir (Schein, 2004: 1).

Yapılan bir sonraki analizde Örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün performansı yaklaşık % 47 oranında açıkladığı görülmüştür. Yapılan önceki araştırmalarda da örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkinin benzer yönde olduğu görülmektedir (Açıkgöz, 2006: 87; Karayalçın, 2009: 47-48; Kılıç, 2006: 189). Çünkü güçlü bir örgüt kültürü çalışanları olumlu yönde etkileyerek

motivasyonlarının ve kuruma bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt içerisinde oluşan bu atmosferde çalışanın performansına dolayısıyla işletmenin performansına katkı sağlamaktadır.

Yapılan bir sonraki analizde ise liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu, liderliğin performansı yaklaşık % 29 oranında açıkladığı görülmüştür. Yine daha önce yapılan araştırmalarda da liderlik ile performans arasında benzer bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Karayalçın, 2009: 46; Özşahin, 2011: 78). Çünkü lider göstermiş olduğu davranışlarla bir grubun ya da bir kurumun başarısında veya başarısızlığında belirleyici rol oynamaktadır. Liderleriyle etkili bir ilişki içinde olan çalışanların verimlilikleri artmakta ve kendilerinden beklenen hedeflerin üzerine çıkarak işletme performansına katkı sağlamaktadır. Yapılan son analizde ise örgüt kültürü ve liderliğin aynı anda performans üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü=(klan kültürü, hiyerarşi kültürü, girişim kültürü, pazar kültürü), liderlik=(dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik ) ve performans=(çalışan tatmini, firma performansı) ölçeklerinin alt başlıkları da bulunmasına rağmen yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü kavramının alt başlıklarının oluşmadığı gözlemlenmiştir. Bunun en büyük nedeninin liderin örgüt kültürü üzerinde çok fazla etkisinin olmasıdır “Örgüt kültürü= 1,613+0,581(liderlik)”. Anket uygulanan her firmanın kendine has bir kültürü olmakla birlikte bu kültürünün işleyişi daha çok liderlerin elindedir. Çalışanlar liderlerinin dediklerini yapmak zorunda oldukları için yapılan eylemin örgüt kültüründen mi kaynaklandığını yoksa liderin isteği mi olduğunu ayırt etmekte zorlanmaktadırlar.

Bu konuyla ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalarda, konunun daha da gelişmesi ve literatüre yeni bilgilerin kazandırılması açısından aşağıdaki önerilerden yararlanılması faydalı olacaktır.

- Çalışma birden fazla alış veriş merkezinde ve örneklem büyüklüğü artırılarak yapılabilir.
- Çalışmada ki anket soruları liderlerle birlikte çalışanlara da yapılarak analizler geliştirilebilir.
- Çalışma farklı ölçekler kullanılarak ilerleyen zamanlarda tekrarlanabilir. Böylece örgüt kültürü ve liderlik konuları alt başlıklarıyla analiz yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Acar, P. (2013). Fiedler'in Duramsallık Kuramı. A. Ç. Kirel (Ed) içinde, *Organizasyonlarda Davranış* (s. 64-87). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği Ve Örgüt Kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Açıkgöz, B. (2006). *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Adair, J. (2013). *Etkili Stratejil Liderlik, meşhur liderlerin başarıya gidiş yolu* (3. b). (F. S. Güneş, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 392-415.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü Liderlik Ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradikması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Aksoy, A., Karatepe, S., Deniz, M., Kaya, E. Ü., Türk, M., Kingir, S., Altay, H., Kılıç, İ., Güven, M., Şahin, M., Helvacı, B. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksu, A. (2009a). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Eğitim Ve Bilim Dergisi*, 34(153), 99-116.
- Aksu, A. (2009b). İlköğretim Okullarında Vizyoner Liderlik. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 476-485.
- Akşehirli, M. T. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürüne Etkilerinin İncelenmesi: Bozöyük Süt Gıda Tic. San. Ltd. Şti.'de Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik* (2. b). İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- Akyol, S. (2015). *Strateji, Liderlik Ve Çalışan performansı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Ve Liderlik İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aladağ, Ö. (2007). *Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alamur , B. (2005). *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aliyev, R. (2010). *Örgüt Kültürü Ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Argon, T., ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları Ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Arıkanlı, A., ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Eylül 17,2015 tarihinde [http://www.esk.gov.tr/upload/Node/10257/files/Yonetim\\_Fonksiyonlari\\_ve\\_Yonetic\\_i\\_Davranislari.pdf](http://www.esk.gov.tr/upload/Node/10257/files/Yonetim_Fonksiyonlari_ve_Yonetic_i_Davranislari.pdf) adresinden alındı
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Aydoğan , A. (2014). *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi'nde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" Ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, (14), 13-40.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TISK Academy*, 4(7), 138-172.
- Bakan, İ. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Balcı, Y. (2009). *İlk Öğretim Okullarında Çalışan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğrenimsel Liderlik Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baltacı, F., Güçlü, C., & Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık .
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık Eğitim Hizmetleri.
- Besler, S. (2012). Durumsal Liderlik Teorileri. B.Baraz ve A.N. Şakar (Ed) içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 168-190). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları .
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., ve Denniso, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter, United Kingdom.
- Bozkurt, Ö., ve Göröl, M. (2014). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(15), 71-86.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Bulut, Y., ve Uygun, V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29 - 47.
- Cameron, K. S., ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (Cilt Revised Edition). San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cartwright, S., ve Cooper, c. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.

- Chiang, F. (2005). A Critical Examination of Hofstede's Thesis and its Application to International Reward Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1545–1563.
- Covey, S. (2007). *The Transformational Leadership Report*. Ekim 06, 2015 tarihinde <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf> adresinden alındı
- Çakmakyapan, S. (2009). *Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* Yayınlanmamış. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-478.
- Çetin , C., Özcan, E. D., Taşkıran, E., ve Özdemirci, A. (2010). Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çisem, B. (2007). *Mobbing Oluşumda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R. L. (2010). *Management*, (9. b). Canada: South-Western Cengage Learning .
- Daniels, S. E., Lawrence, R. L., ve Alig, R. J. (1996). Decision-Making And Ecosystem-Based Management: Applying The Vroom-Yetton Model To Public Participation Strategy . *Environmental Impact Assessment Review*, 16(1), 13-30.
- Demir , N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Dereli , Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi Ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Doğanay, A. (2014). *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performanslarına etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durmaz , H. O. (2007). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dersanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Dwyera, S., Richardb, O. C., ve Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009– 1019.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon* (10. b). Bursa: Alfa Akademi Aktüel Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*, *Milli Eğitim Dergisi*. Ağustos 28, 2015 tarihinde [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm) adresinden alındı
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Erdem , R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkmen , T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A conceptual framework. *organization studies, special issue: organizational symbolism*, 7(2), 117-134.
- Graf, L. A., Hemmasi, M., ve Winchell, M. W. (1992). Effective Leadership Behavior In The Desert Storm Arena: An Application Of The Vroom-Yetton-Jago Model. *Developments In Business Simulation & Experiential Exercises*, (19), 68-72.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güney , S. (2014). *Davranış Bilimleri* (8. b). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hamedoğlu , M. A. (2001). Vizyoner Liderlik (Vizyona Dayalı Liderlik). *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*, 6(6), 44-53.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Heim , P., ve Chapman, N. E. (1997). *Liderliği Öğrenmek "Liderlikle Yöneticilik Arasındaki Farklar"*. (T. Savaşer, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- House, R. S. (1996). path-goal theory of leadership lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

- İbicioğlu, H., Karabekir, M., ve Şevcan, M. N. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z., ve Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, 3(7), 357-372.
- Kahya, C., İmamoğlu, İ. K., ve Durmaz, A. (2015). Liderlik Ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 353-374.
- Kane, G. (2014). *Leadership Theories*. Eylül 07, 2015 tarihinde [http://samples.jbpub.com/9781284034158/9781449690861\\_ch01\\_pass02.pdf](http://samples.jbpub.com/9781284034158/9781449690861_ch01_pass02.pdf) adresinden alındı
- Kantek, F. (2005). *Hemşirelik Yüksek Okulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Uygulanması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karadağ, E. (2009). Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(3), 1391-1405.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algulamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478.
- Karagöz, Y. (2016). *Spss ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karaköse, S. (2013). *Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karayalçın, E. (2009). *Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü, Liderlik Ve Firma(Şube) Performansı İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, E. Ü. (2009). İşletmelerde toplam kalite yönetim uygulamalarının başarısında örgüt kültürü ve ikliminin önemi: kuramsal bir çerçeve. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(1), 90-112.
- Kaya, N., ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, 58(58), 97-112.
- Keçecioglu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci Ve İyi Bir Öğretmen Liderlik Ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

- Kelez, A. (2008). *Hemşirelerin Örgüt Kültürünü Ve Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç , G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kılıç, R., Keklik, B., ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi dergisi*, 21(2), 249-268.
- Kılıç, T. (2007). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Üzerine İlişkiler Ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi(2) karizmatik liderlik yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 25, s.67-108.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım:Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçak, R. D. (2011). *Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Korkut , F. (2010). *Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, S., Tetik , S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi*, 7(1), 219-242.
- Kurt, E. (2012). Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği . *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 137-160.
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Kuşçu, P. Ç. (2011). İş Yeri Zorbalığı Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(19), 372-394.
- Luthans, F. (2011). *Organizationa Behavior: An Evidence-Based Approach*( 12. b). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., ve Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 919-941.
- Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 87-97.
- Mimir , M. (2008). *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı Ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Molly, L. P. (1998). *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*., Temmuz 09, 2015 tarihinde <http://www.aquarico.com/web-storage/Publications/Aquarius%20Grid%20Paper%20Mar%2098.pdf> adresinden alındı
- Moona Haji Mohamed, R. K., ve Mohamad Nor, C. S. (2013). The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715-720.
- Mwai, E. (2011). *Creating Effective Leaders Through Situational Leadership Approach*. Bachelor's Thesis, JAMK University of Applied Sciences, Degree Program in Facility Management, Finland.
- Örücü, E., ve Ayhan , N. (2001). Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği). *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 87-105.
- Örücü, E., ve Teker, S. K. (2014). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 73-90.
- Özenli, S. (2006). *İşletmelerdeki Örgütsel Kültür yapısının Takım Anlayışına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin BasımYayın Dağıtım.



- Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(6), 83-98.
- Özşahin, M. (2011). *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür Ve Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Painter, C. N. (2002). *The Effects of Early Leaders on the Process of Institutionalization Through Cultural Embedding*. Temmuz 09, 2017 tarihinde <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.608.4768&rep=rep1&type=pdf> adresinden alındı.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey Blanchard Modeli. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (16), 11-22.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peretomode, O. (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Peter , L. M. (1998). *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*. Temmuz 09, 2015 tarihinde <http://www.aquarico.com/web-storage/Publications/Aquarius%20Grid%20Paper%20Mar%2098.pdf> adresinden alındı
- Pettigrew, A. M. (1979, December). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Sakarya Üniversitesi Örneği* .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş. Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Saruhan, Ş. C. (2012). Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli. B. Baraz ve A. N. Şakar(Ed) içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 36-79). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Savaş, G. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Kütahya Altın Çini Seramik sanayi A.Ş. Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Saylı, H., ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama Ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Nobel Akademik Yayıncılık .
- Schein , E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*(13. B). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sökmen, A., ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri"*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış* ( 6. b). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tahaoglu, F., ve Gedikoglu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Taksim, B. (2014). *Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, Y. F., ve Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361.
- Taşdan, N., ve Gül, H. (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Kaymakamlık*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taylor, F. W. (2012). *The Principles Of Scientific Management*. ( H. B. Akın, çeviren) Ankara: Adres Yayınları.
- Tekin, Y., ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tevrüz , S., Artan, İ., & Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Tozkoparan, G., ve Susmuş, T. (2001). Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 1(1), 202-223.
- Tunçel, Ö. (2009). Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Aprik Bir Çalışma. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tunçer, P. (2012). Örgütlerde Cinsel Taciz Ve Örgüt Kültürü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7), 707-723.
- Turan, A. (2011). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü Ve Liderliğin Etkileşimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tüzel, M. (1999). *harvard business review dergisinden seçmeler*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik , Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ünal, M. (2012a). *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim Ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünal, M. (2012b). *Stratejik Yönetim Ve Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.
- Varol , M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Psikolojisine Giriş (Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Vural, B. A., ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Williamson, D. (2002). Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture. *Sage Publications; Human Relations*, 55(11), 1373–1395.
- Yaman, R. (2009). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yatkın , A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik : Liderlikte Kalite. “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(1), 126-147.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.
- Yılmaz, R., ve Şahin , A. (2014). Liderlik Tipolojileri Üzerine Bir İnceleme. P.A. Gürel ve R. Yılmaz(Ed). İçinde, *Lİderlik Ve Çağdaş Boyutları* (s. 1-35). İstanbul: Derin Yayınları.
- Yukl, G. (2010). *leadership in organizations* (7. B). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

## EKLER

### EK A: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, LİDERLİK VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışmaya temel oluşturacak ve başka hiç bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtabilmesinin, sizin soruları dikkatlice okuyup, içtenlikle cevaplamanıza bağlı olduğunu hatırlatarak, gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve verdiğiniz değerli bilgiler için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın Üniversitesi İşletme Bölümü

[yakca@bartin.edu.tr](mailto:yakca@bartin.edu.tr)

Yüksek Lisans Öğrencisi: Hakan KIRKAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.

[hakankirkan@hotmail.com](mailto:hakankirkan@hotmail.com)

#### Demografik özellikler

##### Bu bölümü kişisel ve sektörel bilgilerinize göre cevaplayınız

1. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz:  Evli  Bekar
3. Yaşınız :  20 ve altı  21-30 arası  31-40 arası  41-50 arası  50 ve üzeri
4. Eğitim durumunuz:  İlköğretim  Lise  Ön Lisan  Lisans  Lisansüstü
5. İş hayatında kaç yıldır çalışmaktasınız:  1-5 yıl arası  5-10 yıl arası  10-15 yıl arası  20 yıl ve üstü
6. Şu anki iş yerinizde ki çalışma süreniz:  1-5 yıl arası  5-10 yıl arası  10-15 yıl arası  20 yıl ve üstü
7. çalıştığınız sektör:  hazır giyim  yiyecek- içecek  hediyelik eşya ve bijuteri  mobilya ve ev gereçleri  teknolojik ürünler  diğer

<b>Liderlik</b> <b>Bu bölümü üst yöneticilerinizin davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız</b>	Kesinlikle		Ne		
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1) Yöneticim çalışanlarına önem verdiği değerler ve inançlardan bahseder.	1	2	3	4	5
2) Yöneticim alacağı kararların etik yönlerini düşünür.	1	2	3	4	5
3) Yöneticim çalışanlarında misyon duygusunun olmasına önem verir.	1	2	3	4	5
4) Yöneticime benzetilmek çok hoşuma gider ve bu durumdan onur duyarım.	1	2	3	4	5
5) Yöneticim grubun çıkarlarını kendi önceliklerinin üzerinde tutar.	1	2	3	4	5
6) Yöneticimin göstermiş olduğu davranışları ona duyduğum saygıyı artırmaktadır.	1	2	3	4	5
7) Yöneticim güçlü ve güvenilir biri olduğunu bizlere hissettirir.	1	2	3	4	5
8) Yöneticim sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanır.	1	2	3	4	5
9) Yöneticim işlerin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili yeni yöntemler gösterir.	1	2	3	4	5
10) Yöneticim yenilikçi düşünceleri olan çalışanları destekler.	1	2	3	4	5
11) Yöneticim gelecekle ilgili genellikle iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
12) Yöneticim başarıyı elde edebilmek için neler yapılması gerektiğini çalışanlarına anlatır.	1	2	3	4	5
13) Yöneticim gelecekle ilgili vizyonunu bizlerle paylaşır.	1	2	3	4	5
14) Yöneticim örgütsel hedeflerin gerçekleştirileceğine ilişkin inancını ifade eder.	1	2	3	4	5
15) Yöneticim çalışanları yetiştirmek ve onlara yeni şeyler öğretmek için zaman harcar.	1	2	3	4	5
16) Yöneticim her birimizin isteklerinin, yeteneklerinin ve beklentilerinin farklı olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
17) Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirmem için beni yönlendirir.	1	2	3	4	5

18) Yöneticim benim çalışmalarına karşılık bana destek olur.	1	2	3	4	5
19) Yöneticim performans hedeflerine ulaşılması durumunda kimin ne elde edeceğini açık bir şekilde ifade eder.	1	2	3	4	5
20) Yöneticimin işle ilgili beklentileri gerçekleştiğinde bu durumdan duyduğu memnuniyetini dile getirir.	1	2	3	4	5
21) Yöneticim dikkatini hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
22) Yöneticim çalışanların başarısızlıkları ve hataları üzerine dikkatle odaklanır.	1	2	3	4	5
23) Yöneticim tüm hataların kaynağını bulmaya çalışır	1	2	3	4	5
<b>Örgüt kültürü</b>					
<b>Bu bölümü kurumunuzdaki örgüt yapısını dikkate alarak cevaplayınız</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1) Kurumum, insanların birçok şeyi paylaştıkları geniş bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
2) Kurumum, risk almaya hazır oldukça dinamik çalışanların bulunduğu bir yerdir.	1	2	3	4	5
3) Kurumum, çalışanları rekabetçi ve başarı odaklı olansonuç odaklı bir yerdir.	1	2	3	4	5
4) Kurumum, çalışanlarının neler yapmaları gerektiğini resmi prosedürlerle belirleyen bir yerdir.	1	2	3	4	5
5) Kurumumda liderlik, genellikle çalışanları eğitmek ve onlara yol göstermek olarak tanımlanır.	1	2	3	4	5
6) Kurumumda liderlik, genellikle girişimciliği desteklemek ve yenilik yapmak ile nitelendirilir.	1	2	3	4	5
7) Kurumumda liderlik, sonuç odaklı ve rekabetçi bir süreçtir.	1	2	3	4	5
8) Kurumumda liderlik, genellikle çalışanları yönlendirme ve denetim olarak görülür.	1	2	3	4	5
9) Kurumumdaki yönetim tarzı, ortak görüş birliğine ve takım çalışmasına önem verir.	1	2	3	4	5

10) Kurumumdaki yönetim tarzı, bireysel risk almaya, yeniliğe ve özgürlüğe önem verir.	1	2	3	4	5
11) Kurumumdaki yönetim tarzı, rekabetçi yapıya, yüksek talebe ve başarıya önem verir.	1	2	3	4	5
12) Kurumumdaki yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamaya ve ikili ilişkilerde dengeli olmaya önem verir.	1	2	3	4	5
13) Kurumumda yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılık, kurumumu bir arada tutan birleştiricidir.	1	2	3	4	5
14) Kurumumda başarıya ve amaçlara duyulan bağlılık, kurumumu bir arada tutan birleştirici bir güçtür.	1	2	3	4	5
15) Kurumumun düzenli bir şekilde işleyişinin sürdürmesinde resmi kural ve politikalar önemlidir.	1	2	3	4	5
16) Kurumum, çalışanlarının gelişimine, yüksek güvene, açıklık ve katılıma önem verir.	1	2	3	4	5
17) Kurumum, yeni kaynaklara ulaşmaya, yeni faaliyet alanlarını araştırmaya ve yeni fırsatları yakalamaya önem verir.	1	2	3	4	5
18) Kurumum, süreklilik ve denge odaklıdır. İşlerin düzgün yürütülmesi ve verimlilik önemlidir.	1	2	3	4	5
19) Kurumumun başarısı, grup çalışmasına ve iş gören bağlılığına dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
20) Kurumumun başarısı, yenilikçi düşüncelerin somut projelere dönüştürülmesine dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
21) Kurumumun başarısı, verimlilik ve etkinlik temeline dayanmaktadır.	1	2	3	4	5

<b>Performans</b>						
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1) Kurumumun, satışları yükseliyor.	1	2	3	4	5	
2) Kurumumun, pazar payı artıyor.	1	2	3	4	5	
3) Kurumumun, müşteri şikayetleri azalıyor.	1	2	3	4	5	

4) Kurumumun, müşteri memnuniyet seviyesi yükseliyor.	1	2	3	4	5
5) Kurumumun, ürün-hizmet kalitesi artıyor.	1	2	3	4	5
6) Tüm çalışma koşulları ele alındığında işim beni memnun ediyor.	1	2	3	4	5
7) İşimi severek yapıyorum.	1	2	3	4	5
8) Şimdiki aklım olsaydı bu işi seçmezdim.	1	2	3	4	5
9) Şu anki işimi başkalarına tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
10) Şu an yaptığım iş hayallerimde ki işe uyuyor.	1	2	3	4	5



## **EK B: ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Hakan KIRKAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Bolu 1989

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
ABD İşletme Bölümü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### **İş Deneyimi**

Stajlar :

Projeler ve Kurs Belgeleri : BARTIN ETAP-1 (Bartın'da Engellilerin Tespiti ve  
Analizi Projesi - 1) Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı-  
2015

Çalıştığı Kurumlar :

### **İletişim**

E-Posta Adresi : hakankirkan@hotmail.com

**Tarih** : 18/01/2018