

**T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ, LİDERLİK VE FİRMA(ŞUBE)
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ENGİN KARAYALÇIN

İstanbul, 2009

**T.C.
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ, LİDERLİK VE FİRMA(ŞUBE)
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ENGİN KARAYALÇIN

Danışman: DOÇ.DR. CEMAL ZEHİR

İstanbul, 2009

TEZ ONAY SAYFASI

Engin KARAYALÇIN'ın Tez çalışması T.C. KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../2009 Tarih ve 2009/..... Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE :
(T.C.KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ)

ÜYE :
(T.C.KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ)

ÜYE :
(T.C.KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ)

ONAY

T.C. KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../2009 Tarih ve 2009/..... sayılı kararı.

ÖZET

Büyüyen ve büyümeleri sırasında operasyonlarını, faaliyetlerini düzgün ve verimli bir şekilde devam ettirmek isteyen işletmelerin bugün ve gelecekte karşılaşacakları rekabetin üstesinden gelebilmek için sahip oldukları veya geliştirmeye ihtiyaç duyacakları bir örgüt kültürü tipi ve uygun bir liderlik stiline ihtiyaçları vardır. Bu çalışma, örgüt kültürü ve liderlik stillerinin örgütsel performans arasındaki ilişkileri ve performansa etkilerini açıklamaktadır.

Bu çalışma için bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Bu araştırma modeli, örgüt kültürü tipleri, liderlik stilleri ve operasyonel performans faktörlerinden oluşmuştur. Özel bir bankanın İstanbul da yer alan çeşitli tip ve büyüklükteki şubeleri ve bu şubelerde ki 100 çalışandan toplanan veriler, oluşturulan hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiş, elde edilen bulguların sonuçları incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak elde edilen bilgilerde, liderlik stili ile örgüt kültürü tipi arasındaki ilişki, örgüt kültürü tipi ile örgütsel performans ilişkisi ve liderlik stili ile örgütsel performans ilişkisi incelenmiştir. Son olarak da liderlik stillerinin, örgüt kültürü tipleri ile ve liderlik stilinin, örgütsel performans üzerindeki etki dereceleri incelenip araştırılmış ve bu ilişkiler büyük oranda olumlu ve anlamlı olarak bulunmuştur.

ABSTRACT

Growing entities which aim to maintain their operations effective and efficient, need to own or develop proper leadership style and corporate culture type. This study explains the effects of corporate culture and leadership style on organizational performance and the relations among them.

A research model and related hypothesis are developed for this study. This research model is composed of corporate culture type, leadership styles and operational performance factors. In order to test the hypothesis, different types and sizes of branches of a private bank in Istanbul and data gathered from 100 employees of these branches are analysed by correlation and regression analysis. As conclusion of this study, first the relationships between leadership style-corporate culture type, corporate culture type-organizational performance, leadership style-organizational performance and then effects of corporate culture types and leadership styles on organizational performance are analysed and they are found drastically significant.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın seçim aşamasından tamamlanma aşamasına değin her türlü yönlendirme ve desteğini esirgemeyen ,ayrıca her zaman tarafıma olan güvenini ifade eden çok değerli tez danışmanım Doç.Dr. Cemal ZEHİR başta olmak üzere ,yol gösterici yardımlarından dolayı Sn. Sinan Küçük'e , iş arkadaşlarıma ve bu çalışmayı gerçekleştirirken çalışmalarım esnasında huzurlu bir ortam sağlayan aileme ve Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline teşekkürlerimi sunarım .

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER	1
TABLolar LİSTESİ	4
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	6
KISALTMALAR.....	7
GİRİŞ.....	8
BİRİNCİ BÖLÜM.....	9
1. ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ TANIMLAMALAR, KAVRAMLAR.....	9
1.1. Örgüt.....	9
1.2. Örgütlenme	10
1.3. Örgütlenme İhtiyacının Nedenleri	12
1.4. Örgüt Tipleri ve Örgütsel Yapılar	12
1.5. Örgüt Kültürü.....	14
1.6. Örgüt Kültürünün Önemi ve Gerekliliği	16
1.7. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	18
1.8. Örgütsel Bağlılık Biçimleri	19
1.8.1. Duygusal Bağlılık	20
1.8.2. Devam Bağlılığı.....	20
1.9. Örgüt Kültüründe Örgüt Bağlılığını Etkileyen Faktörler	21
1.9.1. Beşeri Faktörler	21
1.9.2. Örgütsel Faktörler	22
1.9.3. Dış Faktörler.....	22
İKİNCİ BÖLÜM.....	24
2. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR ve TANIMLAMALAR.....	24
2.1. Liderlik Kavramının Oluşumu	27
2.2. Liderlik Kavramının Zaman İçerisindeki Değişimi	28
2.3. Liderliğe İhtiyaç Duyma Nedenleri	31
2.3.1. Örgütsel Tasarım Eksikliği.....	31
2.3.2. Değişen Çevre Koşulları	31
2.3.3. Örgütün İçsel Dinamiği.....	32
2.3.4. İnsan Üyeliğinin Doğası.....	32

2.4.	Liderlikte Sahip Olunması Gereken Özellikler	32
2.5.	Davranışsal Liderlik Şekilleri	35
2.5.1.	Otoriter Liderlik.....	35
2.5.2.	Demokratik Liderlik	35
2.5.3.	Özgür Bırakıcı Liderlik.....	36
2.6.	Günümüz Çağdaş Liderlik Biçimleri	36
2.6.1.	Karizmatik Liderlik.....	36
2.6.2.	Dönüşümcü Liderlik	38
2.6.3.	Etkileşimci Liderlik	40
2.7.	Firmalarda Liderlik Uygulamaları	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		44
3.	LİDERLİK STİLİ,ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE PERFORMANS.....	44
3.1.	Liderlik ve Performans	45
3.2.	Örgütsel Kültür ve Performans	47
3.3.	Liderlik ve Örgütsel Kültür	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....		52
4.	ARAŞTIRMANIN AMACI, METODOLOJİSİ, ARAŞTIRMA ALANINA İLİŞKİN BULGULAR, KISITLARI, DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ	52
4.1.	Amaç	52
4.2.	Teorik Öngörü ve Kavramsal Model	52
4.3.	Araştırma Metodolojisi.....	55
4.4.	Kullanılan Ölçekler	56
4.5.	Örgüt Kültürü Ölçeği	57
4.6.	Liderlik Stili Ölçeği.....	58
4.7.	Örgütsel (Operasyonel Performans) Ölçeği	59
4.8.	Evren ve Örneklem	59
4.9.	Sınırlıklar	59
4.10.	Verilerin Toplanması.....	60
4.11.	Veri Toplama Aracı.....	60
4.12.	Demografik Veriler	61
4.13.	Sonuçların Analizi.....	63
4.14.	Faktör Analizleri	63
4.15.	Güvenilirlik Analizi	66
4.16.	Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi Arasındaki İlişki	73
4.17.	Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	75
4.18.	Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	79
4.19.	Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etki Düzeyi.....	82
4.20.	Liderlik Stilinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etki Düzeyi.....	94
4.21.	Araştırmanın Kısıtları.....	95
4.22.	Araştırmanın Değerlendirilmesi ve Öneriler	96
SONUÇ		102
EKLER		108

KAYNAKÇA	110
-----------------------	------------

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 Otokratik – Katılımcı ve Özgür Bırakıcı Lider Özellikleri.....	35
Tablo 2.2 Etkileşim ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması	41
Tablo 4.1 Faktör Tablosu.....	57
Tablo 4.2 Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı	61
Tablo 4.3 Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	62
Tablo 4.4 Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	62
Tablo 4.5 Toplam Varyans	63
Tablo 4.6 Bileşen Matrisi	64
Tablo 4.7 Toplam Varyans	64
Tablo 4.8 Güvenilirlik Değeri.....	66
Tablo 4.9 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	66
Tablo 4.10 Güvenilirlik Değeri.....	67
Tablo 4.11 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	67
Tablo 4.12 Güvenilirlik Değeri.....	68
Tablo 4.13 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	68
Tablo 4.14 Güvenilirlik Değeri.....	69
Tablo 4.15 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	69
Tablo 4.16 Güvenilirlik Değeri.....	69
Tablo 4.17 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	70
Tablo 4.18 Güvenilirlik Değeri.....	70
Tablo 4.19 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	71
Tablo 4.20 Güvenilirlik Değeri.....	71
Tablo 4.21 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	71
Tablo 4.22 Katılımcı Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi Arasındaki İlişki	73
Tablo 4.23(a) Enstrümental Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi Arasındaki İlişki.....	75
Tablo 4.24 Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki.....	76
Tablo 4.25 Model Özeti.....	76
Tablo 4.26 Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	77
Tablo 4.27 Model Özeti.....	77
Tablo 4.28 Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	78
Tablo 4.29 Model Özeti.....	78
Tablo 4.30 Toplulukçu Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki... 79	79
Tablo 4.31 Model Özeti.....	79
Tablo 4.32 Katılımcı Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	80
Tablo 4.33 Model Özeti.....	80
Tablo 4.34 Destekçi Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki.....	81
Tablo 4.35 Model Özeti.....	81
Tablo 4.36 Enstrümental Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	82
Tablo 4.37 Model Özeti.....	82
Tablo 4.38 Katılımcı Liderlik Stili ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	83
Tablo 4.39 Model Özeti.....	83
Tablo 4.40 Katılımcı Liderlik Stili ile Yenilikçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	84
Tablo 4.41 Model Özeti.....	84

Tablo 4.42 Katılımcı Liderlik Stili ile Bürokratik Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	85
Tablo 4.43 Model Özeti.....	85
Tablo 4.44 Katılımcı Liderlik Stili ile Topluluk tipi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki ..	86
Tablo 4.45 Model Özeti.....	86
Tablo 4.46 Enstrümental Liderlik Stili ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki ..	87
Tablo 4.47 Model Özeti.....	87
Tablo 4.48 Enstrümental Liderlik Stili ile Yenilikçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki ..	88
Tablo 4.49 Model Özeti.....	88
Tablo 4.50 Enstrümental Liderlik Stili ile Bürokratik Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	89
Tablo 4.51 Model Özeti.....	89
Tablo 4.52 Enstrümental Liderlik Stili ile Topluluk tipi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	90
Tablo 4.53 Model Özeti.....	90
Tablo 4.54 Destekçi Liderlik Stili ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	91
Tablo 4.55 Model Özeti.....	91
Tablo 4.56 Destekçi Liderlik Stili ile Yenilikçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	92
Tablo 4.57 Model Özeti.....	92
Tablo 4.58 Destekçi Liderlik Stili ile Bürokratik Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 4.59 Model Özeti.....	93
Tablo 4.60 Destekçi Liderlik Stili ile Topluluk tipi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki ...	94
Tablo 4.61 Model Özeti.....	94
Tablo 4.62 Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	95
Tablo 4.63 Model Özeti.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1: Liderlik Stili,Örgütsel Kültür ve Örgütsel Performans Arasındaki Bağlantılar	51
Şekil 4.1. Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel (Operasyonel Performansa Etkileri).....	53
Şekil 4.2: Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı	62
Şekil 4.3: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	62
Şekil 4.4: Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	63

KISALTMALAR

a: Cronbach Alfa Katsayısı

ISO :International Organization For Standardization

Anl :Anlamlılık

GİRİŞ

Günümüzün bu hızlı değişen çevresel şartlar ve küreselleşme sonucunda artan rekabet ortamında işletmeler genellikle önemli fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalmakta ve bu günden ziyade gelecek için rekabet etmek zorundadırlar. Burada temel sorulardan birisi, bir işletmenin rekabet avantajını nasıl kazanacağı ve mevcut performansını nasıl sürdüreceğidir.

Mevcut rekabet ortamında işletmenin operasyonel performansı, organizasyonun verimliliği ve bunu sağlamada büyük bir pay sahibi olan çalışanların benimsedikleri , özümstedikleri bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanların performansını olumlu yönde etkileyecek olan bir liderlik stiline benimsenmesi gerekir.

Operasyonel performans ,işletmelerin başarılarını kanıtlamada ve varlıklarını devam ettirmede, başarmak zorunda oldukları çok önemli bir faktördür.

Global pazarda kazanan ve başarılı olan işletmeler zamanında müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilirlik ve hızlı esnek bir şekilde ürün, hizmet yeniliğine gidebilme, operasyonel verimliliğin sağlandığı ve bu olumlu niteliklerini sürekli hale getirebilen işletmelerdir. Bunları gerçekleştirebilecek olan işletmeler; etkin bir şekilde koordine edilmiş bir yönetim biçimine, liderlik stiline ve çalışanlar tarafından benimsenmiş, işletme için en uygun olan, iyi bir biçimde uygulanan bir örgüt kültürü tipine sahip olan ve bunları birleştirebilen işletmelerdir.

Bu çalışmada , giderek ağırlaşan rekabet ortamında ayakta kalarak varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler için seçilen uygun bir örgüt kültürü tipinin ve liderlik stiline işletmede istenilen, arzu edilen seviyedeki operasyonel performans üzerindeki etkileri incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ TANIMLAMALAR, KAVRAMLAR

1.1. Örgüt

Örgüt (organizasyon) iki anlam taşımaktadır¹. Birincisi örgütleme işlemi, ikincisi ise bu faaliyet sonucu meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur. Örgütleme işleminde işlerin yetki ve sorumlulukları belirlenir ve devredilir. Örgüt (organizasyon) belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir.

Örgüt konusunda çeşitli yazar ve bilim adamı tarafından pek çok tanım verilmiştir; Alvin Brown'a göre örgüt, her birinin özel bir fonksiyonu, işlemi, yeni yada genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir.

Cheter I. Barnard'a göre genel anlamda örgüt, iki yada daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin yada kuvvetlerinin bir sistemidir.²

Yine başka bir tanıma göre örgüt, ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan şahıslar veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir.

Keith Davis' göre " örgütler birer sosyal sistem niteliği taşırlar. Örgütlerde çalışmak ya da onları yönetmek isteyen herkes, örgütlerin işleyişi hakkında fikir sahibi olmalıdır. Örgütler, teknoloji ve insanları, başka bir deyişle bilim ve insanlığı birleştirir.

Teknoloji, karmaşık bir konudur. Teknoloji ve insanın bir araya gelmesi ile örgütler anlaşılması olanaksız, son derece kompleks bir sosyal sistem ortaya çıkar.

¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon**, Bursa: Alfa Yayınevi, 1999, ss.110,111

² Zeyyat Sabuncuoğlu, **Organizasyon Ders Notları**, Bursa, 1999, ss.58-59

Ne kadar karmaşık olursa olsun toplumların örgütleri anlaması ve onları iyi kullanması zorunludur.Çünkü, örgütler, teknolojinin kendisine sağladığı olanaklardan yararlanmak için gereklidir. Örgütler, aynı zamanda dünya barışı, etkin eğitim sistemleri ve insanların önem verdikleri ve arzuladıkları diğer hedefler için de gereklidir . Çağdaş toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri örgütlerle mümkün olmaktadır. ³

Örgüt,küçük, büyük işletme için önemlidir ve vardır .İyi bir örgütlenme sayesinde enerji ve emek tasarruf edildiği gibi, türlü kargaşalıklar ve hoşnutsuzluklar da en düşük düzeye iner ve herkesin işini istekli yapması ortamı yaratılır . Bir yönetici yapacağı işin, yöneteceği işlerin neler olduğunu, kimin ona yardım edeceğini, kime karşı sorumlu olduğunu bilmeksizin verimli olamaz. Benzer biçimde, içinde bulunduğu örgütün yapısını, bu yapıda kendi yerini ve diğer yöneticiler ile olan ilişkileri ve iletişim yollarını bilmelidir.Örgütlenme sayesinde çeşitli işlev ve işlevleri yerine getiren kişiler arasında zorunlu ve istenen ilişkiler ortaya çıkar. ⁴

1.2. Örgütlenme

Örgütün belli amaçları gerçekleştirilmesi için birden çok kişinin koordineli bir biçimde çalışmaları bir yapı, örgütlemeyi de örgütlerin etkinliğini sağlamak için insan kaynakları, maddi unsurlar ve fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlayacak şekilde bir araya getirilme süreci olarak tanımlayabiliriz. ⁵ Örgütlerin başarısında bu sürecin önemli bir rolü vardır.

Örgütlenmek, yapılacak bir işin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanmasıyla, bu bölümlere gerekli personelin yetiştirilmesidir. Bir araya gelen çeşitli gruplar arasındaki bir çok sosyal ve biçimsel olmayan ilişkiler ortaya çıkar ise de, organizasyon söz konusu işletmenin amacına ulaşması ve bu işletmenin yürümesi için düşünülen, planlanan biçimsel ilişkilerdir. ⁶

³ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı- Örgütsel Davranış**, 2.Baskı, Tosun Kemal ve diğ. (Çev). İstanbul: İ.Ü İşletme Enstitüsü Yayınları, 1979, s.3.

⁴ H. Haluk Ongar, “İşletmelerde Örgütlenme İlkeleri ve Hartman und Braun Örneği”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE,,2000) s.566

⁵ Efil, ss.111-112

⁶ Zeyyat Hatipoğlu, **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri**, İstanbul: Aktif Büro Yayınları, s.559

Örgütlenme sürecinin evrelerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür ;

a) Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplara Ayrılması :

İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama evresinde belirlenir. Bilindiği gibi plan neyin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını belirler. İşte planda öngörülen işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, kısımlara ayırmak için örgütlenmeye gitmek gerekir.⁷ Başka bir deyişle yapılacak işler belirlenip hangi fonksiyonları yürütüleceğine karar verildikten sonra fonksiyonlar organizasyon birimleri halinde toplanır.⁸

b) İşgörenlerin Belirlenip Atanması :

Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verildikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak işgörenlerin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan işgören alımında objektif kriterler kullanılıp uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. Örgüt içine (organizasyona) dahil olan bireylere yetki ve sorumluluklar verilir örgüt içindeki bireyler ne yapacağını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduğunu kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini, ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir.⁹

c) Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi :

Bu aşamada örgüt içerisindeki bireyin ihtiyaç duyduğu işlerin görülmesi için gereklifiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç, gereç ve donatılardır. Örgüt içerisindeki bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi ve işgörenlerle ilişkilerin kurulması onun başarısını ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacaktır.

⁷ Halil Can, Tuncer Doğan ve D.Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetim**, Ankara: Aslımlar Matbaası, 1989, s.216

⁸ Efil, ss.112-113

⁹ W.H.Newman, **L'ant De La Gestion Les Techingues D'organisation Et De Direction**, Kenan Sürgit (Çev.), Traduit Par M.Barbier E.Edovard Durod, Paris, 1971

1.3. Örgütlenme İhtiyacının Nedenleri

İşletmeler, fonksiyonlarını yerine getirebilen, idare edilebilen bir organizasyon kurmak için örgütlenmeye gerek duyarlar ve belirli bir örgüt yapısı kurarlar. Diğer bir ifadeyle, her işletme, bilinçli, düzenli ve kararlı iş görmek, verimli faaliyet göstermek için kendi içerisinde örgütlenmeye (organizasyon'a) gider. Örgüt yapısı, işletmenin somut ihtiyaçlarına, belli esas ve ilkelere göre oluşturulur ; işletmenin tüm işlevsel alanlarını kapsar. Her örgüt yapısıyla ilgili karar, yapısal ve yaşamsal bir karardır. Bu nedenle, örgüt yapısı, yönetimin elindeki bir araç olarak, işletmenin tepe yönetimi tarafından düzenlenir . Organizasyon faktörü, bazı düşünürlere göre başlı başına bir üretim faktörü teşkil eder. Her düzen, belli biçime ve belli bir öze sahiptir .Biçimsiz öz kaos yaratır ; dolayısıyla dağınıklık, çözülme, çok başlılık ve çatışmalar getirir ; verimli iş üretmeyi olanaksız kılar. Özsüz biçim ise, içi boş, işlevsiz bir görüntü teşkil eder . Bu nedenle işletmenin yaptığı veya yapacağı iş belli bir biçimsel yapı yada biçimli düzen içinde gerçekleştirilmeye muhtaçtır. Bu temel ihtiyacı karşılamak amacıyla örgütsel yapılar yada örgüt düzenleri kurulur.¹⁰

1.4. Örgüt Tipleri ve Örgütsel Yapılar

İşletmeler kuruluşundan büyüyüp şirketleşmesine, faaliyetlerini çeşitlendirmelerine bağlı olarak organizasyon yapılarında biçimsel ve görevsel değişiklikler meydana gelir. Günümüzde oluşan örgüt tipleri ve yapıları şu şekildedir ;

a) Girişimci Örgüt Yapısı

Organizasyon içerisinde yetki ve sorumluluğu tek başına yüklenmiş bulunan girişimcilerin geliştirdikleri örgüt yapısıdır. Herşeyden ve her işten tek başına işletmenin kurucusu ve sahibi sorumludur. Bu işletme doğuş veya doğum dönemi içinde olduğu için, sadece bir tek üretim, sınırlı ve dar bir pazar alanına sahiptir . Bu tip yapı geçici bir nitelik arz etmektedir ve kısa dönemde gelişerek değişiklikler göstereceği için en esnek, en basit ve en dinamik özelliğe sahip bulunmaktadır.

¹⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2002, s.394

b) Fonksiyonel Yapı

Fonksiyonel tek kişinin kararlarının zaman, enerji, bakımından yetersiz kalması bilgi ve becerilerinin kararlarda etkili olmamaya başlaması durumunda geçilecek bir örgütlenme biçimi fonksiyonel yapıdır.

c) Ürün Bölümüne Göre Yapı

Bu tip örgüt yapıları orta büyüklükte bulunan bir işletmenin büyüme stratejisi izleyerek ürünlerini ve pazarlarını çeşitlendirmesi sonucunda stratejik iş birimleri sayısının artırması durumunda yapılacak reorganizasyonla ortaya çıkmaktadır.¹¹

d) Coğrafi Bölüme Göre Yapı

İşletmeler, gerek tek bir ürün üretsinler ve gerekse ürün çeşitlendirmesine gitmiş olsunlar faaliyetlerini yurtiçi veya uluslar arası alanlara kaydardıkları takdirde her bir coğrafi bölgede kurulacak olan üretim birimleri yada satış birimleri için onları oluşturacakları yöneticilere ve örgütlenmelere ihtiyaç duyar.

e) Matriks Örgüt Yapısı

Bu örgüt biçiminde genellikle iki boyut vardır. Bu boyutlardan biri genellikle fonksiyonel kıstasa göre bölümlendirilmez. İkinci boyut ise teknik düzeyde farklı üretim projelerinden oluşan, ürüne göre bölümlendirilmiş kısımdır. Örgüt biçimi klasik üçgen biçiminden ayrılarak dörtgen yapısına dönüşmüştür. Bu yapıda, belirli bir endüstri alanında, örneğin, inşaat, kimya, bilgisayar, vb. sektörlerden birinde faaliyette bulunan bir kuruluş örgüt yapısını bozmadan büyüme stratejisi izlemekte ise yeni projeleri dikey olarak, fonksiyonel birimlerdeki beşeri uzmanların kapasitesi ve zamanı elverdiği aşağıya doğru eski yapıyı bozmadan ilave edilebilecektir. Yeni bir projenin sisteme katılması fonksiyonel bölüm havuzlarında bulunan uzmanlarının sayısına, zamanlarına ve uzmanlık alanlarına bağlı olmaktadır.¹² Matriks örgüt yapısının yararları,

- Hem fonksiyonel hem de ürün proje kıstaslarının kombinasyonun yararlarını sağlayacak.

¹¹ Eren, s.396

¹² Eren, ss.404-405

- Ekonomik yani maliyeti en düşük örgütlenme biçimidir çünkü, proje yöneticileri fonksiyonel alanlardaki uzmanlarını ihtiyaçları olunca çağıracaklar, onlarda boş zamanlarında kendi bölümlerinde çalışacaklar başka projelerde çalışma olanağına sahip olacaklar.

- Değişik projelerde çalışan personel monotonluktan kurtulacak, iş tatmini ve motivasyon yüksek olacaktır.

f) Şebeke Tipi Örgüt Yapısı

Şebeke tipi örgüt yapısı günümüzde sık kullanılmaktadır. Birçok şirket kendi örgütlerini kurarak büyük miktarlar tutan personel masrafları yapıp yönetsel harcamalarını artıracak yerde, işi piyasada bu konuda tecrübeli çok daha ekonomik biçimde yapacak bazı uzman kuruluşlara ihale etmektedir. Bu durum, şirketin taşeronlar kullanmak suretiyle faaliyetlerini kendi içerisinde oluşturacağı bir örgütlenme yerine dışarıdaki bir oluşuma devretmesidir.¹³

1.5. Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü yaklaşımı, bir toplumsal olgu olan kültürün toplumsal ve antropolojik temeline dayanmaktadır. Örgüt kültürü toplumsal kültürün çoğu özelliğini taşımaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2002). Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir.¹⁴

Örgütsel kültürün öncüsü olarak kabul edilen Edgar Schein, örgüt kültürünü "kendi tarihi boyunca toplam bir sosyal birim olarak öğrendiği şeyler" olarak tanımlamaktadır.

¹³ Eren, ss.404-405

¹⁴ B. A. Vural, **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003, s.12

Her İşletmenin psikolojik ve fizyolojik temellere dayanan farklı kültürleri olduğunu ileri sürmektedir . Charles Handy kültürü, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü olarak dört bölüme ayrılır . Yönetim, finans ve insan kaynakları gibi fonksiyonlar işletmeyi sürükleyen özellikleri ile alt kültürlere göre organizasyon içinde öne çıkmaktadırlar.¹⁵

Örgüt Kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir . Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır. Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırt eden sistemi ifade eder. Bu sistem örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içerir.

Bu özellikler bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seronomi ve mitolojilerin bütünüdür.

Diğer bir tanıma göre, toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o, topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup yada kuruluş tarafından benim senmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar .Üyelerin benzer davranışlar, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için gerekli bir husustur .

Bu doğrultuda örgüt kültürünün aileden, toplumdaki tüm kurum kuruluşlar, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o, topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edilebilir. O halde örgüt kültürü “bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir .

Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimseler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek davranışları için köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar edinirler.¹⁶

¹⁵ Esra Polat, “Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE,2003), s.6

¹⁶ Polat, s.6

Örgüt kültürü içinde yer aldığı toplumun kültürüne göre bir alt kültür, örgüt içindeki alt kültürlerle göre de bir üst kültür olarak nitelendirilebilir. Ancak, örgüt kültürü örgütteki alt kültürlerin bir toplamı değildir, bütün alt kültürleri kuşatan ve onları ortak bir paydada bütünleştiren bir kültürdür.¹⁷

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerini etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşmez aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkiler yapar.¹⁸

1.6. Örgüt Kültürünün Önemi ve Gerekliliği

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama ve üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Organizasyon kültürü toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle kültür bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak da tanımlanabilir.

Organizasyon kültürü firmaların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran yada zorlaştıran önemli bir araçtır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuştur. Aksine, zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerde işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler .

¹⁷ M.Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002, s.18

¹⁸ Richard L. Daft, **Management**, Erol Eren (çev.), Newyork: McGraw – Hill, 1992, s.75

Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremediği için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.

Örgüt Kültürünü etkileyen bir çok faktör vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan ürünü, müşterileri, büyüklüğü, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans . insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaksal faktörler gibi hususlar kültürlerin oluşması için inançlar, değerler ve varsayımlar bütününe meydana getirirler. Değer inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. ¹⁹

Örgütsel etkililiğe ulaşmak her yöneticinin nihai hedefidir. Bu sebepten ötürü, örgütsel kuramcılar bu hedefe ulaşmalarına yardım etmek için bir çok yöntem ortaya attılar. Bilimsel yönetim, paydaş yönetimi, örgütsel yapı ve kurumsal strateji kuramcılarının örgütsel etkililiği arttırmak için önerdikleri perspektiflerden bazılarıdır. Değişik zamanlarda ortaya atılanlar sağlam gibi gözüksede, kısa bir süre içinde yöneticilere yetersiz gelmeye başladı ve başarı için perspektiflerin ötesine bakmaya başladılar. Tichy'e göre, örgütsel kültürün, örgütsel etkililik üzerinde tamamen karışıklık ve yayılma etkisine sahip olduğunu belirtmiştir. Smircich'e göre, kurumsal kültürü anlamak ve yönetmek, örgütü etkili yönetmenin anahtarı olabileceğini bildirmiştir. Schein örgütlerde kültürün etkisinin önemini vurgulamak için üç tane sebep sıralamıştır. Birincisi ; örgütsel kültür "hissedilebilir" ve "görünürdür", gerçektir ve toplum, meslek veya örgüt üzerinde etkisi vardır. İkinci olarak, kurumsal kültürü iyi analiz edersek örgütsel performans ilgili olarak insanların örgütü nasıl algıladığı ve davrandığı hakkında bilgi edinebileceğimizi ifa etmiştir. Son olarak kurumsal kültür terimini bilinçsiz şekilde işleyen temel varsayımların, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançların daha derinlerdeki seviyeleri için ayrı tutulmalıdır.

Örgütsel kültürün önemini benimsemiş liderler, katılımcı yönetimsel stillerde yer alması, çalışan girdisine değer vermesi ve takım yaklaşımını desteklemeye

¹⁹ Rowe ve Diğerleri, **Strategic Management; A Methodological Approach Reading Book**, Addison, Wesley, Co.1989, s.49

odaklanan geleneksel kafa yapısının da ötesine geçmiştir.Katılımsallığın yüksek olduğu,kimi organizasyonlarda çalışanın katılımsal örgütün önemli bir içeriği olarak kendini hissetmesi çalışanın takım çalışmasında işbirliği içerisinde çalışma yeteneğini arttırır.Sosyal varlıklar olarak örgütler “normatif yapıştırıcı” olarak adlandırdığı örgüt üyelerinin belli önemli inançları paylaşmasıyla bir arada tutulmaktadır.Örgütler üyelerinin hangi norm ve değerleri paylaşması gerektiğini belirlemeli ve örgüt yapısını analiz etmelidirler.²⁰

1.7. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgüt Kültürü İlişkisi

İşletmeler hangi amaçla kurulmuş olursa olsun üretim yapma ya da hizmet sunma süreçlerini gerçekleştirirken hammadde para, sermaye, bilgi, girişimci, teknoloji, işgücü şeklinde sıralayabileceğimiz üretim araç ve girdilerini kullanırlar. Bu girdiler içerisinde belki de en önemlisi, diğer girdi ve kaynakları kullanarak örgütsel amaç başarımına katkıda bulunacak işgücü, diğer bir ifade ile insan kaynağı ya da emek girdisidir. Bir işletme gerek para gerekse teknoloji açısından çok iyi bir durumda olabilir ya da en kaliteli hammaddeye ve sermayeye sahip olabilir.Bununla birlikte, söz konusu işletme tüm kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarından yoksunsa gerçekten bir problemle karşı karşıyadır demektir.Daha da kötüsü, işletmenin kalifiye olmakla birlikte yeterince motive edilmemiş ve bu nedenle çalıştığı örgüte yeterince bağlılık hissetmeyen bir insan kaynağı sahip olmasıdır.²¹

Kendisini çalıştığı örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak algılayan ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek yoluyla kişisel hedeflerine de ulaşabileceğine inanan bir işgören kıt kaynakları en verimli bir biçimde kullanarak örgütsel amaçları başarma gayreti içerisine girecektir.Bu durumda, bir örgütte, insan kaynaklarını motive eden faktörleri tespit ederek işgören için uygun bir çalışma ortamı hazırlamanın tartışılmaz yararlar sağlayacağı ve sonuçta örgütsel etkililik ve verimlilik başarımının kendiliğinden gerçekleşeceğini kavramak hiç de zor olmayacaktır.

²⁰ *Journal Of Public Relations Research*, <http://www.informaworld.com/smpp/title-content=t775653694>, (20 Ocak 2009), ss.234-237.

²¹ Eren, s.428.

İşgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlılık duyması her örgüt tipi için çok önemli bir gerekliliktir . Üstelik de bu bağların geçmişten günümüze zayıflamış olması, konunun önemini arttırmaktadır. 1950 'lerin, "çalıştığın işletmeye sadık olursan, işletme de sana sadık olacaktır" anlayışı, 1980'lere gelindiğinde yerini, yöneticilerin ve diğer çalışanların %50'sinin işe alımından sonra en geç 5 yıl içinde ayrılmasına seyirci kalan örgütlere bırakmıştır. Dolayısıyla örgütler, artan bir biçimde işgörenlerin bağlılığı, işgücü devri ve devamsızlık gibi konulara önem verirken, işgörenlerde örgütlerinden refahlarını önemsemelerini ve kendilerine sadakat göstermesini beklemeye başlamışlardır. İşgörenin bireysel bakış açısı ile bir örgüte katılmak ve o örgütte uzun süre çalışmak, gündelik ihtiyaçların ve belirli bir yaşam standardının sağlanabilmesi için sürekli bir ekonomik ödül kaynağı ve gelecek içinde belli bir derecede ekonomik güvence olarak algılanmaktadır. Bunun yanı sıra, bir işgören açısından bir örgüte üye olmak, içsel tatmin, bir arkadaş ve hatta bir aile ortamı sağlama gibi birtakım psikolojik ödüllerde sunmaktadır. O halde bir işgören, örgüte kendini adadığı ölçüde örgüttene ekonomik ve psikolojik ödüller almayı sürdürecektir. Benzer şekilde, bu ödüllerini aldığı sürece de örgüte maddi ve manevi anlamda daha çok bağlanacaktır. Örgüt – işgören ilişkileri ve bağları, bu iki taraf dışında toplumun bütünü içinde oldukça önemli bir konudur. Bir toplumun bireylerinin örgütlerine duydukları bağlılık zayıf ise, bunun toplumun genel yapısı üzerinde olumsuz sonuçları olacaktır. Öyle ki, en basit şekliyle çalışanlarının bağlılığı olmadan, bir örgütün çalışması mümkün değildir. Bireyler de böyle bir durumda en temel kimlik ve aidiyet kaynaklarını kaybetmiş olacaktır. Oysaki işgörenlerinin refahına ve mutluluğuna, fikirlerine, ihtiyaçlarına ve amaçlarına değer vererek onların bağlılığını kazanmış örgütler, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürerek toplumun kalkınmasına da katkıda bulunacaklardır.²²

1.8. Örgütsel Bağlılık Biçimleri

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapanlar bağlılık türleri konusunda farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Allen, 1984'te bu yaklaşımlardan ilkini duygusal, ikincisini devam bağımlılığı olarak isimlendirmiş, 1990'da da üçüncü bir

²² Ceyhan Yılmaz, "Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003)

bileşen olarak, yapılacak doğru şeyin bu olduğu inancından kaynaklanan, örgütle kalma zorunluluğu hissi anlamına gelen normatif bağlılığı eklemiştir.

1.8.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, “örgütle duygusal bir bağlıdır; öyle ki, güçlü duygusal bağlılığı olan birey örgütüyle özdeşleşir, ilgilenir ve üyeliğinden zevk alır. Duygusal bağlılık, temelde, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübelerinden gelişir ve daha yüksek düzeylerde örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük düzeylerde işten geri çekilme davranışı (devamsızlık ve gecikme gibi) gibi arzu edilir sonuçlarla ilişkilidir. Porter ve arkadaşlarının tutumsal bağlılık adı altında yaptığı çalışmalar bu duygusal bileşenlerle ilgilidir.²³

1.8.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, bireyin, aktiviteyi sürdürmeme durumunda karşılaacağı maliyetleri veya kaybedeceği yan-bahisleri fark etmesine dayanarak tutarlı bir aktivite hattı izleme eğilimidir. Yani, ya o örgütle kalarak elde edilecek maddi faydalarla ya da oradan ayrılmanın maliyetini arttıracak olan bütün unsurlar. Örgüte yapılan yatırımlar, çalışanı örgüte bağlamaya hizmet eder.²⁴ Yani, devam bağımlılığı, örgütle kalma ihtiyacını temsil eder ve olumlu örgütsel veya bireysel sonuçlarla ilişkisi yoktur.

1.8.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık ise, giriş öncesi (ailesel ve kültürel sosyalizasyon aracılığıyla) veya giriş sonrası (örgütsel sosyalizasyon aracılığıyla) gelişen örgütsel bağlılık normlarından kaynaklanır ve duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da, olumlu sonuçların bir belirleyicisi olarak ortaya çıkar. Normatif bağlılık kişinin çalıştığı örgütte kalmak için bir yükümlülük hissetmesidir. Yani bireylerin “doğru “ veya “ahlaki “ olanın bu olduğuna inandıkları için örgütleriyle kalmaları durumunu ifade eder.²⁵

²³ Çisil Akalın, “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temeli Öz-saygı”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE, 2006)

²⁴ Natalie .J Allen ve John P. Meyer, **The Measurement ve Antecedents of Affective, Continuance ve Normative Commitment to the Organization**, ss.1-18

²⁵ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.253

Dolayısıyla da, normatif bağlılığın sonuçlarının, duygusal bağlılığa göre daha kısa süreli olması, örneğin, kişinin örgüte karşı algıladığı borcunu ödeyene kadar sürmesi beklenir.

1.9. Örgüt Kültüründe Örgüt Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Örgütün başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesinin önde gelen koşullarından birisi örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edebileceğimiz insan gücü kaynağının işini sevmesi, benimsemesi ve işinden tatmin duyarak çalışmasıdır. İnsanların kısa süre çalıştıktan sonra örgüte olumsuz hisler duymaya başlamasının sonucunda yeni bir iş arayışına girmesi ve daha da kötüsü işten ayrılması, ne birey ne de örgüt açısından tercih edilecek bir sonuçtur. Çalışanların örgüte duydukları bağlılığı etkileyen faktörler şu şekildedir²⁶;

1.9.1. Beşeri Faktörler

Bu faktörler iş beklentileri, psikolojik sözleşmeler, yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyleri gibi kişisel özelliklerdir.

▪ **Yaş** : Mathieu ve Zajac, yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırma sonucunda yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

▪ **Cinsiyet** : Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu ve bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda da kadınların birçok bariyeri aşarak organizasyona katılmaları ve çok fazla alternatiflerinin olmaması nedeniyle erkeklerden daha yüksek bağlılıkları oldukları düşünülmektedir.

▪ **Kıdem** : Kıdemin örgütsel bağlılıkla doğrusal yönde bir ilişkisi saptanmıştır. Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü

²⁶ Natalie.J Allen ve John P. Meyer, **The Relationship between commitment ve organizational culture, subculture, leadership style ve job satisfaction in organizational change ve development**, ss.1-18

yükselişi netice sinde memnuniyet düzeyinin artmasının bağıllık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

- **Eğitim Düzeyi** : Eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında, daha eğitilmiş bireylerin daha zor tatmin edilecek beklentiler taşımasından kaynaklanan negatif bir ilişki saptanmıştır.

1.9.2. Örgütsel Faktörler

Bunlar, örgütsel ödüller, işin kapsamı, yönetim tarzı, örgüt kültürü,örgütsel adalet ve güven, özel sektör ve kamu sektörü farklılığı olarak düşünülebilir.²⁷

1.9.3. Dış Faktörler

Bu faktörleri ise, alternatif iş imkanlarının varolması ve profesyonellik olarak ele alabiliriz. Ele alınan diğer kaynakla da değerlendirildiğinde, çalışanların örgüt bağıllığını etkileyen faktörler şöyle sıralanır²⁸ ;

- Yaş
- Cinsiyet
- Deneyim
- Örgütsel Adalet
- Güven
- İş tatmini
- Rol Belirsizliği
- Rol Çatışması
- Yapılan İşin Önemi
- Güvenlik Özerklik
- Karar Alma Sürecine Katılım
- İşin İçinde Yer Alma

²⁷ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağıllık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, ss.99-100

²⁸ Özlem Esen, “Ekip Çalışması ile Örgüte Bağıllık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2004), ss.28-30

- Alınan Destek
- İş Güvenliği
- Tanınma
- Yabancılaşma
- Medeni Durum
- Ücret Dışında Sağlanan Haklar
- Çaresizlik
- İş Saatleri
- Ödüller
- Terfi Olanakları
- Tanımlama
- Diğer Çalışanlar
- Liderlik Davranışları
- Dışarıdaki İş Olanakları.²⁹

²⁹ Çetin, ss.99-100.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR ve TANIMLAMALAR

Liderlik, insanları belirli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır. Başka bir ifadeyle liderlik, insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilebilir.³⁰

Diğer bir tanıma göre liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaç veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Carto'ya göre, liderlik bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlarken, Hellriegel ve Slocum'a göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonunun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır.

Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup, dinamik ve kişisel bir süreçtir.

Bugünkü anlamda liderlik, insanları belirli hedef veya hedefleri başarmaya çaba göstermek için etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderliğe, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır, diyebiliriz.³¹

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelir. Bu gücünü kaybetmemek ve devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilir. Başarılı liderlerde görülen ortak noktalardan bazıları

³⁰ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Der Yayınları, 1989, s.18

³¹ Mucuk, s.20

zeka, sosyal olgunluk, kalıtsal motivasyon ve beşeri ilişkilerdir. Liderin başarılarına etki eden diğer bazı faktörleride gözden uzak tutmamak gerekir. Bir liderin faaliyetlerine etki diğer hususlar ; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçları gerçekleştirebileceği çevrenin özellikleridir. ³²

Liderlerin diğer insanları, ortak bir amaç doğrultusunda etkilemeleri güç kullanmayı gerekli kılar . Güç, diğer insanları etkilemekte ve davranış değişikliği yaratmakta kullanılan çok önemli bir araçtır.

En basit tanımla güç, diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. French ve Raven'e göre bir lider, astlarını etkilemek için bazı güç tipleri kullanır bunlar ; ³³

a) Biçimsel Güç : Liderin organizasyonda sahip olduğu pozisyondan dolayı elde ettiği bir güç türüdür. Astlar biçimsel gücü meşru olarak kabul ettiklerinden liderin bu gücü astları etkilemektedir.

b) Ödüllendirme Gücü: Liderin astlarını ödüllendirme gücüdür. Liderler, organizasyonlarda, ücret artışları ve terfiler şeklinde örneklendirilebilecek biçimsel ödül türlerini kullanma hakkına sahip olduklarından, ödül verme yolunu kullanarak da astlarını etkileyebilirler.

c) Cezalandırma Gücü : Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür. Liderin astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade eder. Bu güç, organizasyonlarda tenzili rütbe, eleştirme, ücret artışı uygulamama vb. şekilde örneklendirilebilecek bazı uygulamalar yolu ile kullanılabilir.

d) Uzmanlık Gücü : Liderin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Liderin görev konusunda gerçek bir uzman olması, astları etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırır.

³² <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/caprazliderlik.html>, (04 Ocak 2009)

³³ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/caprazliderlik.html>, (04 Ocak 2009)

e) Beğeniye Dayanan Güç : Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar saygı duyup beğendikleri liderin emirlerini daha kolay yerine getirecektir. Burada biçimsel bir unvan veya pozisyondan ziyade, liderin kişisel özellikleri önem kazanır.

Liderlik, bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları sürecinde etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetme erkidir.

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir.³⁴

Liderler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan çalışan kişilerdir.

Liderlik, kendi başına bir paradigma değil ve içinde yer aldığı paradigmanın, diğer bir deyişle, ideolojik bütünlüklerin içinde anlamlandırılıyor. Yani, lideri, yön veren olarak nitelendirmek başka bir şeydir, iyiye ve doğruya doğru sevk eden olarak tasavvur etmek başka bir şey. Birinci tanım nötrdür ; ikinci tanım ise biraz ideolojik olarak bakar meseleye. Zaten doğrunun tanımı da basbayağı ideolojiktir. Böyle baktığınız da mesela, Hitler'e lider diyemezsiniz .Sonuçlara bakıp, Hitler'in doğru işi yapmadığı ve dolayısıyla lider olmadığını da söylemeyezsiniz. Dolayısıyla, tartışmayı bir kere ideolojik ve paradigmatik yaklaşımlardan ayırmak gerekmektedir.

İnsanlararası ilişkilerin olduğu her yerde etkileyen ve etkilenen insanlardan ve etkileyen insanın sosyal gücünden söz edilmektedir. Etkileyen insan (lider) bu sosyal gücü ödüllendirme gücünden, cezalandırmaya dayalı güçten, karizmatik özelliklerinden almakta ve liderin etkin olup olmayışı örgütü büyük oranda etkilemekte, motivasyonları şekillendirmektedir.³⁵

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı ; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete

³⁴ Daft, s.373

³⁵ Ethem Başaran, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi, 1988, s.68.

geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “ düşünce oluşturan kişi “, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hale gelmiştir.³⁶ Lider, sosyolojik olarak belirsizlik üzerinde yükselir. Belirsizliğin büyüklüğü ve liderin bu belirsizliğin ne kadarını ertelediği /kaldırdığı /yokmuş gibi gösterdiği vs, liderin de toplumu ve işletme elemanları gözünde değerini yükselten şey olsa gerektir. Ancak işte bu belirsizliğin lider tarafından ertelendiği mi, ortadan mı kaldırıldığı yoksa yokmuş gibi mi gösterildiği muhtemelen ancak lider ayrıldıktan sonra veya liderin hegemonyasının çöküş döneminde belli olacaktır genellikle. Ve bir başka bilinmezde, liderin var oluşunun teminatı olan belirsizlik koşullarının kalkmasını gerçekten isteyip istemeyeceğidir.

Kişiliği tam anlamıyla mükemmel liderler dışında bu sorunun cevabı olumsuz olacaktır. Liderlere, yine, management ideolojisince atfedilen bir çok olumlu özelliğin bir kez daha gözden geçirildiğinde, elde kalanların, kararlılık, Özgüven, Cesaret, İhtiras olduğu görülmekte, diğerlerinin hepsinin “uçucu” şeyler olduğu saptaması yapılabilir. Bu elde kalanlar ise, insan tabiatıyla ilgili tamamıyla nötr şeylerdir.³⁷

2.1. Liderlik Kavramının Oluşumu

Her kültürde, literatürlerinin ilk zamanlarında, kendi kahramanları ve milletlerinin liderlik olayları yer alır. Joseph Campbell, çalışmasında her kültürde çok çeşitli masallar bulmuştur ; özellikle, ilk masal kahramanlarıdır ki, bu kişiler genellikle bir şeyin keşf edicisi konumundadırlar. Bu kişiler ya yeni bir şehri ya da yeni bir yaşam

³⁶ Nebiye Konuk, “Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Enstitüsü, 1997) s.62

³⁷ Sabahat Bayrak, “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Cilt 1, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997, s.356

şeklini bulan kişiler olabilir. Kişi yeni bir şey bulmak için eskiyi teredip yeni bir şey araştırmaya gider.

Bu da eskiyi bırakış ve yeniyi araştırma yolculuğunu içerir. Liderlik bir ihtiyaca cevap vermek için ortaya çıkmıştır. Belirsizliklerden ve tehlikelerden ortaya çıkan liderliği genelleştirmek zordur ;çünkü şartlar durumdan duruma,zamandan zamana değişir. Etkin liderlik, bir savaş durumunda farklıdır, ileri teknoloji ortamında farklıdır. Aynı şekilde üst düzeydeki liderlik ile alt düzeydeki liderlikte birbirinden çok farklı olabilir.Liderlik bir kişiye ait değildir ; o sadece ilişkilerde vardır ve sadece astların düşüncesinde ve algısındadır. Bir kişinin ne kadar “karizmatik” olduğu, diğerlerinin onu ne kadar karizmatik bulduğuyla ilgilidir.Diğer tarafta lider tarafından etkilenen bir kişi yoksa orada bir liderlikten söz edilemez .Liderlik kişiler arasında olan bir şeydir ;bu bir kişinin içinde olan bir şey değildir. ³⁸

2.2. Liderlik Kavramının Zaman İçerisindeki Değişimi

Örgüt içerisinde yer alan her bireyin lider ile ilgili düşünceleri zaman içerisinde değişiklik gösterdiği gibi,liderler de beklentiler karşısında liderlik özelliklerinde zaman içerisinde değişimler göstermiştir.

19. yüzyılda sistematik çalışmalar, iş bölümleri, hiyerşik yapılar vs. endüstrilerde önem kazanmaya başlamıştı.Verimin yükseltilmesi, üretimin arttırılması, rekabet gücü yaratılması vs. için endüstriler inanılmaz bir güç ile çalışır hal almıştı. 19. yüzyılın ilk yarısında endüstriyel liderlik anlayışı da ilk kez ortaya çıkıp, hızla önem kazanmaya başlamıştır.

Kararlar işletmeye azami fayda sağlayacak şekilde alınmakta ve başlıca ölçü ekonomik etkinlik olmaktaydı. İş görenin sadece üretim aracı olarak görüldüğü bu dönemde insanlar arasında doğal olarak kurulan ilişkiler ve faktörler, organizasyonun dışında bırakılmaya çalışılmıştır. Organizasyonda çalışan insanlar, birbirleriyle

³⁸ <http://www.sistems.org/liderlik>, (04.01.2009)

tanımlanan ilişkileri olmayan, rasyonel davranıp, kendi ekonomik çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışan tek tek bireylere indirgenmişlerdir.³⁹

Bu dönemde liderlerde bulunması gereken başlıca özellikler, Boy, Kilo, Fiziki görünüm, Bireysel Enerji, Ağırlık, Zeka Düzeyi gibi özellikleri kapsıyordu. 1950 – 1970 yıllarına denk gelen yıllarda liderlik anlayışında değişimler meydana geldi. Liderlere duyulan ihtiyaçlarla birlikte yeni araştırmalar yapıldı, yeni teoriler ortaya çıkmaya başladı. Bu dönemde ki liderlik özelliğini en iyi ifade eden teorilerden biri ise davranışçı teori idi.

Davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri ; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun liderin özelliklerinden çok, liderin süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu nedenle davranış araştırmacıları etkili bir liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çalışmalarda genellikle liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama, kontrol şekli ve amaçları belirleme şekli gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğu ortaya çıkarılmıştır.⁴⁰ Davranış teorilerinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar ; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır.⁴¹

Liderlik genellikle ortak amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş ilişkiler şeklinde tanımlanabilir. Örneğin, Stogdill liderliği “ Bir amaç belirleme ve başarıma doğrultusunda bir araya gelmiş, grubun faaliyetlerini etkileme süreci “ olarak tarif etmiştir.⁴²

1970’li yılların ardından 1980’li yıllara kadar kuramcılarının ve araştırmacılarının liderlik kavramlarına liderin içinde bulunduğu durum da ilave edilmiştir. Bu dönem de liderin ne yaptığının yanı sıra hangi şartlarda ne yaptığı da önem kazanmaya başlamıştır.

³⁹ Gülşah Demiroğlu, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2002), s.17

⁴⁰ Toker Dereli, **Organizasyonda Davranış**, İstanbul: Ar Yayıncılık, 1982, s.45

⁴¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995, s.346

⁴² Dereli, s.238

O dönemin en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler 1967 yılında liderliği ; Grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetme de liderin takınacağı davranış biçimi olarak tarif etmiştir. ⁴³

1980 – 2000 yılları arasında liderlik konusunda birçok kitap yayımlanmış ve konuyla ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu dönemde liderlik; tercih edilen özelliklere sahip büyük adamların organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmel ulaşması olarak görülmektedir.

Çağımızda rağbet gören liderlik anlayışı durumsal liderliktir . Bu yaklaşıma göre liderlik tarzının bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmesine dayanır.

Fedler'e göre üç ana durumsal değişken liderin etkinliğini saptanmaktadır

- Lider – Çalışan, lider astları tarafından ne kadar iyi derecede kabul görüyor.
- Görevin niteliği, astlarının işlerinin rutinlik derecesi ve iş tanımlarının ne kadar tanımlanmış ve açık olduğu ile ilgilidir.
- Pozisyon gücü, liderin bulunduğu yerde sağladığı biçimsel otoriteyi ifade eder ⁴⁴

Durumsal lider yaklaşımlarında, lider ve çalışanla arasındaki olumlu iletişim sayesinde çalışanlar kurallara uyacaklar, disiplinli çalışmaya özen göstereceklerdir.

Liderin veya amirin yaklaşımı çalışanı direkt etkileyecektir .Ona göre bir çalışma sergilenecektir. Yanlış tutumlar yanlış davranışlar doğuracaktır. Liderlerde beşeri ilişkilerin yüksek olması çalışanlarda motivasyonu arttırıcı bir sebeptir. Bu tür sebeplerden dolayı amirlerin ve yöneticilerin seçiminde kişilerin liderlik özelliği taşıyıp taşımadığına bakılması önemlidir. Problemler karşı yönetici veya amirlerin davranışları önemlidir. Bu kişilerin problemlerinin neden kaynaklandığı araştırılıp çözmek ve onu sorunsuz çalışmaya yöneltmekte iyi bir liderin elindedir. Bunların

⁴³ C.Joseph Rost, **Leadership for The 21 Century**, Praeger, Connecticut,1993,s.52

⁴⁴ Rost, s.56

dışında iyi bir lider işçinin haklarına saygı göstermeli, sözleşmelerdeki hükümlere uymalı, sendika ile işbirliği yapmalıdır.⁴⁵

2.3. Liderliğe İhtiyaç Duyma Nedenleri

Bir çok organizasyonda, kesin olarak tanımlanmış bir hiyeraşi bulunmamaktadır. Bunun yanında hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğuda açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de,işgören lerinini istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır . Bu durumda önderliğe, yani iş görenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığını öne sürülebilir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır.

Liderlik , aşağıdaki nedenlerle önemini sürdürmektedir ;

2.3.1. Örgütsel Tasarım Eksikliği

Organizasyonun plan tasarım ve bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tamam değildir.Gerçek davranış plandan sonsuz derecede karmaşık kapsamlı ve değişkendir. Mükemmel işletme yapısını oluşturmak ve tüm elemanların faaliyetlerini her an kontrol etmek olanaksızdır.Yani yönetici elemanlarına her koşulda istediği harekete yaptırma yetkisine sahip değildir.

Bu nedenle, elemanların çabalarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu mekanizma da liderliktir.

2.3.2. Değişen Çevre Koşulları

Organizasyonlar açık birer sistem olarak değişen çevrede görev yaparlar.Her açık sistem içinde işgördüğü ve enerji alışverişinde bulunduğu çevreden etkilenir.Bu çevre teknolojik yasal kültürel iklimsel ve diğer birçok türde değişikliğe neden olduğundan başlangıçtaki örgütsel yapı zamanla eksik duruma gelir . Lider, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlama sınını ve kendini yenilemesini sağlar. İşletme

⁴⁵ Canan Çetin, **Yönetim / Teori, Süreç ve Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s.546

normal koşullar altında hareket ederken, yönetici bir nevi uçaklardaki otomatik pilot görevi görmektedir.

Herkesin ne yapacağı bellidir ve belirlenmiş olan prosedürler çerçevesinde faaliyetler devam eder. Ancak kriz anlarında, veya normalden farklı durumlar ortaya çıktığında lider ortaya çıkarak faaliyetlere yeni bir yön vermek zorunda dır. Bu durumda da, işletmenin bu belirlenen yönde ilerlemesi, çalışanların liderin belirlemiş olduğu yolu benimsemelerine ve istekle takip etmelerine bağlıdır.

2.3.3. Örgütün İçsel Dinamiği

Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerinden birisi belkide en önemlisi büyüme dinamiğidir. Organizasyon çevrede denetim alanını genişlettikçe yeni işlevler yüklenir bu işlevleri sağlayacak yeni karmaşık yapılar yaratır. Mevcut yapılarla eşgüdüm yaratmada gereksinmeler ortaya çıkar yeni politikaların bulunması gerekir.

2.3.4. İnsan Üyeliğinin Doğası

İnsanlar olgunlaşma ve yaşlanmanın dışında sürekli yaşama tecrübesi geçirirler. Böylelikle gereksinmeleri güduları ve özel tepkilerin biçim yoğunluklarında değişimler meydana gelir. İnsanların önceden tahmin edilemeyecek davranışları vardır.Lider, çatışan taraflar arasında ara bulucu rolü üstlenir. Lider insanlar tarafında saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi olduğundan, kişiler ve gruplar arası çatışmaların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır.Görüldüğü gibi liderlik etkin işletme ile etkin olmayan işletme arasındaki farkı yaratacak kadar önemli bir süreçtir.Tüm işletmelerin liderlere ihtiyacı vardır.⁴⁶

2.4. Liderlikte Sahip Olunması Gereken Özellikler

Fertlerin lider olabilmesi her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olması gerekir. Lider kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok daha iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönlmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede başlı

⁴⁶ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990, ss.90-91

başına önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve ortak amaçlarının gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir.⁴⁷

Waren Bennis liderin dağınık – düzenli, genç- yaşlı, erkek- kadın olarak her durumda ortaya çıkabileceğini bununla beraber hepsinin aşağıdaki ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir.

- Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyonudur .Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak ve engelleri aşacak güce de sahiptir.

- Liderliğin ikinci temel bileşeni ihtiras duygusudur.Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.

- Liderliğin son bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas boyutu ise doğruluk, olgunluk ve öz bilgidir. İnsanlar kuvvetli ve zayıf yanlarını tanımadıkça, ne istediğini ve niçin istediğini bilmedikçe başarılı olamazlar . Bu açıdan lider asla kendine ve özellikle kendi hakkında yalan söylemez, kuvvetli yanlarının olduğu kadar zayıf yönlerini de bilir ve bunları yerli yerince ele alır.Doğruluk ise öz bilginin anahtarıdır. Doğruluğun temeli düşünce ve eylemde içtenliktir. Liderliğin diğer iki bileşeni ise merak ve risk almalıdır. Lider her şeyi merak eder öğrenmek ister, risk almayı sever başarısızlıklar onu endişeye düşürmez, hatalarını kabul eder ve onlardan bir şeyler öğreneceğini bilir.⁴⁸

Thomas Cronin de lideri “ Paylaşılmış amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme konusunu bilen kişiler olarak “ tarif etmiş ve liderliği oluşturan unsurları kabiliyet, özellik, ve davranış biçimi olarak belirtmiştir.Kabiliyet insanın bir işi yapmak konusundaki kapasitesidir. Birçok liderin canlandırmak, koalisyon oluşturmak, strateji belirlemek gibi, insanlarla ilişki kurma kabiliyeti vardır ve bunlar

⁴⁷ İsmail Ataay, **Örgütsel Davranış İşletme Mba**, İstanbul, 2007, ss.4-5

⁴⁸ Başaran, ss.69-70

test edilip öğrenilebilen kavramlardır. Ancak kabiliyet, liderliğin başarısı için tek başına yeterli değildir. Bir kişinin liderlikteki davranış biçimi de önemlidir.

Liderin davranış biçimi demokratik, otokratik, empatik, ilişki kurulmaz, saldırgan pasif, merkezci veya ademi – merkeziyetçi olabilir. Bu değişik davranış biçimleri değişik durumlarda çalışabilir. Ancak liderin davranış biçimini belirleyen en önemli unsur onun sahip olduğu özellikleridir. Bu özellikleri de şu şekilde sıralayabiliriz ;⁴⁹

- Kendine güven,
- Vizyon,
- Akıl, tecrübe, adalet,
- Öğrenme (Kendini geliştirme)
- Moral inşa edici, motive edici,
- Heyecan, cesaret, enerjik olma,
- Dürüstlük,
- Risk Alan,
- İlişki kurma ve dinleme kabiliyeti olan,
- Güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kuran,
- Amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olmasını bilmektir

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır ;

a) Liderler, lider doğar .Sonradan lider olunmaz,

b) Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,

⁴⁹ G. Bennis Warren, **On Becoming A Leader**, Addison Wesley, 1989, s.41

c) Liderler karizmatiktirler.

2.5. Davranışsal Liderlik Şekilleri

2.5.1. Otoriter Liderlik

Bu tür liderlik, grubun amaçlarını, politikalarını tümü ile kendi başına saptamak, ne iş yapılacağını ve nasıl yapılacağını salt bir sonraki aşama için iletmek, böylelikle gelecek için bir belirsizlik ortamı sürdürmek, işleri ve iş dağılımını kendi başına belirlemek, grup faaliyetlerinden kendini ayrı tutmak ve astları hakkında yaptığı değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınır.⁵⁰ Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmekte ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personele tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır.⁵¹

2.5.2. Demokratik Liderlik

Bu tür liderlik şeklinde politikalar liderin katkısı ile grup tarafından tartışılarak oluşturulur, faaliyetlerin kapsamı tartışma sırasında belirlenir ve genel yaklaşım saptanır, iş dağılımı gruba bırakılır, lider işin büyük kısmını üstlenmemekle birlikte bir grup üyesi gibi davranır, eleştiri ve övgülerinde nesnel olmaya çalışır.

Tablo 2.1
Otokratik – Katılımcı ve Özgür Bırakıcı Lider Özellikleri

Otokratik Lider	Demokratik Lider	Özgür Bırakıcı Lider
Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir.	Yönetici değişmeye açık Kararlar verir.	Yönetici kendisi tarafından Belirlenen sınırlar içerisinde Astların görev yapmasına izin verir.
Yönetici verdiği kararların Satışını yapar.	Yönetici problemi ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alır	

⁵⁰ Robert L. Taylor ve William E. Rosenbach, **Contemporary Issues in Leadership**, Colorado: Westview Pres, 1993, ss.15-25

⁵¹ Atay, ss. 6-7

2.5.3. Özgür Bırakıcı Liderlik

Bu tür liderlik şeklinde ise grup politikalarının oluşturulmasında katkısını en azda tutarak gruba bırakır ;işe ilişkin grup tartışmalarında katkısı enaz düzeydedir ve salt başvurulduğu zaman katılır, faaliyetleri yönlendirme konusunda hiçbir çabaya rastlamak mümkün değildir ;grup üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi için bilinçli bir çaba göstermez.Anılan liderlik biçimi yaklaşımında ne nitelik ne de verim açısından etkin değildir.

2.6. Günümüz Çağdaş Liderlik Biçimleri

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.Her ne kadar durumsal yaklaşımlar, özellikler teorisi ve davranışsal kuramlara yönlendirilen eleştirileri bir ölçüde gidermişse de genel anlamda tüm liderlik teorileri araştırma yöntemleri uygulamalar yönünden hala eleştirilmekte ve bu tür bir yaklaşımda liderlik konusunda yeni yaklaşımların araştırılmasına neden olmaktadır. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

2.6.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, izleyenlerin liderlerinde gördükleri efsanevi güç olarak da tanımlanabilir. Karizmatik liderlik ise böyle bir gücü yaratan kişisel yeteneklere sahip kişilerin izleyenler üzerinde olağandışı etkiler sağlaması demektir.

Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyolojide izleyenler üzerinde kişisel yeteneklerin gücüyle derin ve olağandışı etki yaratan liderlerin bir ön tanımını yapmak için sık sık kullanılmıştır.İzleyenler, karizmatik lideri insan üstü niteliklere sahip olarak algırlarlar ve liderin verdiği görevleri ve emirleri şartsız kabul ederek hemen harekete geçerler.

Karizmatik liderler, yönetimin kahramanları olarak kabul görür ve geleceğe ilişkin vizyonu güçlü bir biçimde ifade ederek, kendi vizyonlarına tutkulu bir biçimde inanarak, kendi inançlarını sınırsız bir enerji ile güçlendirerek, yaratıcı fikirler ortaya ve yüksek standartlara ulaşmakta astlarının yeteneklerine duydukları güveni ifade ederek

başarılı olurlar .Karizmatik liderler astlarına üstün bir performans için ilham veren, astlarda güven, sadakat ve inanç duygusu yaratan etkili olarak kabul görürler.⁵²

Karizmatik Liderin Özellikleri

Karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir ;

▪ **Kendine Güven :** Karizmatik liderler kendi yargılarına ve yeteneklerine tam bir güven duyarlar.

▪ **Vizyon :** Karizmatik liderlerin, geleceğin mevcut durumdan daha iyi olacağını ifade eden ideal bir amaçları vardır. Bu ideal amaç ile mevcut durum arasındaki farklılık ne kadar fazla olursa, izleyenlerin lidere olağanüstü bir vizyon atfetme düzeyleri o kadar fazla olacaktır.

▪ **Vizyonu İfade Etme Yeteneği :** Karizmatik liderler vizyonu diğerlerinden anlayacağı şekilde açıklamak ve ifade etmek yeteneğine sahiptir. Bu yetenek, astların ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlar ve bundan dolayı bir motivasyon aracı görevi görür.

▪ **Vizyona Güçlü Bir Biçimde İnanma :** Karizmatik liderler vizyonlarına güçlü bir biçimde bağlıdırlar ve bu vizyona ulaşabilmek için yüksek düzeyde kişisel risk almaya yüksek maliyetlerle karşılaşmaya ve fedakarlık yapmaya istek duyarlar.

▪ **Sıra – Dışı Davranışlar :** Karizmatik liderler yeni, göreneklere uymayan ve mevcut normlara karşı olan davranışlar sergilerler. Başarılı olduğu takdirde bu davranışlar sürpriz olarak kabul görür ve izleyenlerde hayranlık uyandırır.

▪ **Bir Değişim Ajanı Olarak Görünme :** Karizmatik liderler, mevcut durumu korumaktan çok köklü değişiklikler yapmayı tercih ederler.

▪ **Çevreye Duyarlılık :** Karizmatik liderler, değişim için gerekli çevresel kısıtlar ve kaynaklara ilişkin gerçekçi bir değerlendirme yapabilme yeteneğine sahiptir.

⁵² Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 3.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989, s. 382

2.6.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik fikri ilk defa 1978 yılında James McGregor tarafından geliştirildi. Burns dönüşümlü liderliği, belirli davranışlar olarak olarak tanımlamak yerine, liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlar.

Dönüşümcü liderlik aşağıdakilerle doğrudan ilgilidir ;⁵³

- İstenen liderlik sonuçları, motivasyon ya da fazla çaba harcama, çalışma gibi
- Lider doğruluğunun / dürüstlüğünün idrakı
- Rol çatışmalarının azalması
- Organizasyonel etkinliğin algılanması

Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir.

Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.⁵⁴

Dönüşümcü liderlik en etkin liderliktir ve aşağıdaki kavramları içerir ilgilidir ;

- **İdealleştirilmiş Özellikler ve Davranışlar** : Liderler saygı duyulan, güven duyulan, güven duyulan rol modelleri olarak görülürler. Onlara güvenilebilir.Yüksek ahlak ve etik standartlar gösterirler.

⁵³ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997, ss.650-651

⁵⁴ Demiroğlu, s.23

- **Telkinle Motivasyon** : Liderler astlarını motive eder ve moral verir. Takım ruhu ortaya çıkar, coşku ve pozitif düşünme görülür ve hem liderler hem de astlar gelecek için pozitif vizyon yaratırlar.

- **Bireysel İlgi** : Her bir bireyi ihtiyaçlarına ve isteklerine özel ilgi gösterilir. Etkin dinleme, bireysel etkileşim ve potansiyel gelişimi, bunların hepsi bu liderlik stilinin parçalarıdır.

Bass,dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsetmiştir.Bass dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamamıştır. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüşümcü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucudur.Bass,Weberin yunanca da tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir . Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüşümcü liderliği anlayabilmek için,liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir.⁵⁵

Dönüşümcü Liderin Özellikleri:

Dönüşümcü liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir ;

- **Karizma** : Misyon ve vizyon kazandırımı, saygı ve güven elde etme, diğerlerinin içindeki coşku, inanç, sadakat ve gururu arttırmak.

- **İlham, Telkin** :Yüksek beklentileri anlatmak, semboller kullanarak çalışmaya odaklanmak, önemli araçları basit yollarla anlatmak.

- **Zekasal Uyarım:** Zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik etmek .

- **Bireysel İlgi** : Her bir çalışana bireysel dikkat, özen göstermek, koçluk yapmak,öğütlerde bulunmak.

⁵⁵ Hasan Şimşek, 21.Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997, s.64

- **Vizyon** : Birçok fikre sahip olmak ve net olarak yol gösterebilmek ve bunları diğerlerine anlatabilmek, paylaşılan rüyaların tamamlanması ile ilgili heyecan geliştirmek.

2.6.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kavramıyla ilgili olarak literatüre baktığımızda, etkileşimci liderliğin “al- verci liderlik” olarak da geçtiği görülmektedir. Etkileşimci liderler resmi ödül ve cezaları astları yönetmek için kullanırlar. Etkileşimci liderler, ödül ve tehditleri itaat karşılığında verirler. Etkileşimci liderler, rolleri ve görev gereklerini netleştirerek astlarını belirlenmiş olan hedefler için motive rehberlik ederler.

Etkileşimci liderler, organizasyonun performansının sürekli olarak arttığını, fakat büyük çıkışlar göstermediği hipotezini temel alır.

Burns “Liderlik (Leadership) “ adlı eserinde liderliğe; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise ; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir.

Dönüşümcü lider izleyicilerini değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler.

Etkileşimci liderler kendi ihtiyaçlarını organizasyonun ihtiyaçlarından ayırmamaktadır. Aynı zamanda etkileşimsel liderler çalışanların sorumluluk almalarının yerine onların yönlendirilmelerinin daha etkin olacağına inanırlar.

Etkileşimci Liderin Özellikleri ;

Etkileşimci liderin karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz ;

- **Koşullu Ödüller** : İyi performans, zamanında olan iş tamamlamaları için verilen ödüllerdir.Liderler ve astlar hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi konusunda ve bunun karşılığında hangi ödül olduğu konusunda aynı fikirdedir, tamamiyle etkindir.
- **İstisnalarla Yönetim – Aktif** : İzleyerek ve araştırarak kural ve standartlardan sapmaların tespiti ve düzeltici çalışmalarda bulunmaktadır. Lider, aktif olarak hataları, yanlışları ya da standart ve normlardan sapmaları izler.Etkinliği düşüktür.
- **İstisnalarla Yönetim – Pasif** : Sadece standartlara ulaşamadığında müdahale eder.Yani, lider, pasif olarak hata ya da problemler çıkana kadar bekler,ardından harekete geçer, etkin değildir.
- **Laissez – Faire** : Karar almaktan, sorumluluk almaktan kaçınma durumudur.Etkin değildir.⁵⁶

Tablo 2.2
Etkileşim ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman Yönelimi	Kısa, Bugün	Uzun, Gelecek
Eşgüdüm Mekanizması	Kurallar ve Yönergeler	Hedef ve Değer Birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Hedef ve değer birliği
Odaklanma	Finansal Hedefler	Müşteri
Ödül sistemi	Örgütsel,dışsal	Kişisel, içsel
Karar verme	Merkezleştirilmiş ,Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İş gören	Ürün yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama

Kaynak :Tichy ve Devanna, Aktaran: Vehbi Çelik, Eğitimsel Liderlik, Ankara: 2000

⁵⁶ Demiroğlu, s.25

2.7. Firmalarda Liderlik Uygulamaları

Geçmişten günümüze her alanda yaşanan değişim ister istemez iş hayatında önemli ölçüde etkiliyor. Bu yaşanan değişim içerisinde klasik patron merkezli yönetim anlayışının da yerini yavaş yavaş lider merkezli yönetime bırakıyor.

Bu nedenle geçmişten günümüze lidere bakış açısının da değiştiğini gözlemliyoruz. Lider denilince bir çok insanın hafızasında binlerce kişiyi peşinden sürükleyen, etkileyici, ikna edebilen devlet başkanı, başbakan, parti başkanı gibi siyasi liderler geliyordu. Yine de lider denilince, aklına bu gibi kişileri getirenlerin sayısı azımsanamayacak kadar çoktur. Her ne kadar bu tip kişilerin görevlerini başarılı şekilde yapabilmeleri liderlik yeteneklerine bağlı olsa da şunu da bilmemiz gerekir ki, çalıştığımız her alanda, yaptığımız her işte liderlik aynı önemi taşımaktadır. Çalıştığımız kurumda, bulunduğumuz ortamda sorun yaşanmıyorsa örneğin gerçekleştireceğimiz toplantı organizasyonu mükemmel sonuçlanıyor, ev hayatında hiçbir problem yaşanmıyorsa bunun temel nedeni oradaki liderin başarısındanadır. Çünkü ; akla gelebilecek her ortamda dinamik bir lidere ihtiyaç vardır. Ve bu hepimizin içinde var olan bazen bastırılmış, bazen ortaya çıkmamış ya da ortaya çıkması için ortam yaratılamamış duygu ve düşüncelerdir. Dolayısıyla liderlerin amacı insanların kapasitelerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak, gelecek için vizyon oluşturmak, onları cesaretlendirmek onlara rehberlik etmek, başarılı ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri koruyup geliştirmektir.⁵⁷

İşletmelerde liderliği Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirirsek ; Toplam Kalite Yönetimi 1994 tarihli ISO 8402’de şöyle tanımlanmaktadır;⁵⁸

“Bir kuruluş içerisinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı.”

Genel olarak liderlik, bir hedef doğrultusunda organize olmuş bir grubu etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Burada, sosyal etki, grup ve üyeleri, hedef gibi

⁵⁷ Arif Tabak, **Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri**, ss.1-12

⁵⁸ Emel Selimoğlu, “Günümüzde Liderlik Anlayışı”, **İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, Yıl: 2004/2, s.22

kavramlar öne çıkmaktadır.Bu sürecin başında bulunan kişi ise, liderdir. Yönetici ve lider aynı kişi olabilirler, kişilerde yöneticilik özellikleriyle liderlik özellikleri bir arada bulunabilirken, bir lider yönetici olmayabilir de .Aynı şekilde her yöneticinin lider olduğundan da söz edilemez . Buna rağmen yöneticilik ve liderlik birbirlerine üstünlükleri olan kavramlar değil, kendilerine has fonksiyonları olan iki farklı kavramdır.Gittikçe karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında her iki fonksiyon da vazgeçilmez birer zorunluluktur.⁵⁹

Bir girişimci yönetici mükemmel bir lider olmayabilir .Ancak ortalama bir liderde bulunması gereken vasıflara sahip olmalı, ideal liderle kendisini kıyaslayarak eksikliklerini gidermeye çalışmalıdır. Lider, astlarına karşı davranışlarında dengeli ve genel olarak ödüllendirici bir yapıda olmalıdır. Günümüze pozitif liderlik yaklaşımı bunu gerektirmektedir. Çalışanlar eleştirileceklerinde, kendilerini geliştirecek ve onlara yardımcı olacak bir üslup benimsenmelidir. Ancak, prensiplerden de taviz verilmemelidir.⁶⁰

Liderlik çalışmalarının önemli amaçlarından biri çalışma grubundaki bireylerin yaptıkları işlerde daha etkin, verimli ve yaratıcı olabilmeleri için olanakların araştırılmasıdır . Dolayısıyla çalışma grubundaki bireyler mutlu, heyecanlı, hareketli, başarılı olmaları gerekir. Böylelikle kurumlarını rekabet ortamına hazırlayarak sorumluluk alabilen kişilerden oluşan ekip yaratıcı çalışmalar sergileyebilir. Geçmişte liderlik anlayışı daha çok siyaset gündeminde geçerli liğine korumuşken artık, işletmecilik gündeminde daha fazla geçer olmuştur.

Aranan bireylerin özellikleri yaratıcı, iletişimi kuvvetli, takım çalışması yapabilen, kendine güvenen, inisiyatif kullanabilen, sorumluluk alabilen bireyler aranıyor şeklinde değişmiştir.Bu nedenle çalıştığımız kurum ne olursa olsun nasıl liderlik edilebileceğini artık öğrenmek zorunluluk halini almıştır.⁶¹

⁵⁹ Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı,İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.6

⁶⁰ Azmi Yalçın, “ Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, S. 9, Yıl:2 (1993), s.25

⁶¹<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/Pages/Yazark.Php?Page=http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/MklGos.Php?Nt=265>, (10.01.2009).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDERLİK STİLİ, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE PERFORMANS

Liderlik ve örgütsel kültür konuları akademisyenlerden ve alanla ilgili çalışanlardan son derece ilgi görmüştür. Bu ilginin büyük kısmı liderlik ve kültürün, ikisinin de örgütsel performansa bağlı olduklarına dair açık ve örtülü iddialara dayanır. Liderlik -performans ve kültür-performans bağlantıları birbirlerinden bağımsız olarak incelenirken az sayıda çalışma, bu üç kavram arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Yapılan kimi çalışmalarda söz konusu bağlantının doğası incelenmekte ve liderlik stili ile performans arasındaki ilişkinin mevcut örgütsel kültürün şekli tarafından oluşturulduğunu gösteren deneysel bulgular sunulmaktadır.

Örgütsel kültür ve liderlik konularında literatürde yapılacak bir incelemeyle, bu iki alanında birbirlerinden bağımsız olarak örgütsel performansa bağlı olduklarını gösterecektir. Örneğin araştırmacılar liderlik stilleri ile performans arasındaki bağlantıları ve örgütsel kültür ile performans arasındaki bağlantıları incelemişlerdir.⁶²

Dahası, örgütsel kültür literatürünün pek çok yönünde liderlerin belirli kültür tiplerindeki “yaratma ve sürdürme” rollerine atıfta bulunmaktadır. Aynı şekilde liderlik literatürü de bir kültür dahilinde çalışma ve anlama kabiliyetinin liderlik etkinliği için ön koşul olduğunu öne sürmektedir.⁶³

Bununla birlikte, örgüt teorisinin bir çok bölümündeki açık ve örtülü liderlik – kültür bağlantısına rağmen, şimdiye kadar bu iki kavram arasındaki bağlantıları ve böyle bir bağlantının örgütsel performans üzerinde yapabileceği etkiyi anlamaya çalışan araştırmalar çok az sayıda kalmıştır. Bu konuda yapılan çalışmaların amacı, farklı örgütsel kültür tipleri, liderlik stilleri ve örgütsel performans arasındaki bağlantılarla ilgili bulgular sağlamaktır. Yapılan çalışmalar ve analizlerde liderlik stili ve

⁶² T.E.Deal ve A.A.Kennedy, **Corporate Cultures: The Rites ve Rituals of Corporate Life**, Reading, M.A.: Addison –Wesley, 1982.

⁶³ J.T.Hennessey. “Reinventing “Government: Does Leadership Make The Difference?”, **Public Administration Review**, 58(6), 1998, s.522

performansın örgütsel kültürün doğası sayesinde birbirine bağlandığı kanıtlanmaya çalışılmıştır.⁶⁴

3.1. Liderlik ve Performans

Liderlik konusundaki araştırmaların tarihine bakıldığında, liderlik ve performans üzerine literatürün birkaç adet önemli fazda kategorize edilebileceğini göstermektedir. Liderlik üzerine ilk çalışmalar (genellikle liderlik üzerine “özellik” çalışmaları olarak kategorize edilirler) başarılı liderleri karakterize eden kişisel özelliklerini tanımlamaya konsantre olmuşlardır.⁶⁵ Özellik teorileri, başarılı liderlerin bu şekilde doğduklarını ve doğuştan kendilerini, lider olmayan kişilerden ayıran özelliklere sahip olduklarını varsaymaktadırlar. Bununla birlikte, bu karakter özelliklerini kategorize etmekte ve geçerli kılmaktaki zorluk bu özellik yaklaşımının büyük oranda eleştirilmesine yol açmış ve liderlikte “stil” ve “davranışsal” yaklaşımlara olan ihtiyacın aciliyetini göstermiştir.⁶⁶ Stil ve davranış teorisyenleri püf noktasını liderin karakter özelliklerinden alıp, liderin sahip olduğu davranış ve stile taşımışlardır. Bu çalışmaların temel sonucu demokratik ve katılımcı stilleri benimseyen liderlerin daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Özellik teorilerine benzer olarak, stil davranış teorilerinin en büyük zayıflığı, liderlerin etkinliğini belirlemede durumsal faktörlerin oynadığı önemli rolü yok saymalarıdır. Bu durum “liderliğin tek en iyi yolu”ndan “bağlama duyarlı” liderliğe taşıyan, liderlikte “durumsal” ve “durumsallık” teorilerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Her çalışmanın farklı faktörlerin önemini vurgulamasına rağmen, durum ve durumsal perspektiflerindeki genel ilkeye göre liderlik etkinliği ; liderin durumsal faktörleri teşhisi, bu faktörleri anlaması, bunu takibinde her durumla baş etmek için o, duruma uygun stili benimsemesidir. Bununla birlikte “liderliğin tek en iyi yolu”na açık bir dönüşle, liderlik üzerine son çalışmalar “işe yönelik” liderlikle, “dönüşümcü” liderliği karşılaştırmıştır. İşe yönelik liderlerin etkili oldukları ve astlarıyla sıkça ilişki

⁶⁴ Emmanuel Ogbanna ve Lloyd C.Harris, **Leadership style, organizational culture ve performance:empirical evidence from UK.companies**, ss.766-767

⁶⁵ C.Argyris, “ Some Characteristics of Succesful Executives”, **Personnel Journal**, June 1955, ss.50-63

⁶⁶ R.M.Stodgil, “Personel Factors Associated with LeaderShip”,**Journal of Psychology**, 25, 1948, s.35

kurdukları söylenirken,dönüşümcü liderlerin hayalci, hevesli oldukları ve astlarını motive etmek için doğal bir yetenekleri oldukları iddia edilmektedir.⁶⁷

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar kuşkuculuk dönemlerinden geçmiş olduklarını gösterse de,son zamanlarda bu alandaki ilgi daha çok örgütlerin başarısında liderliğin rolünün önemine odaklanmıştır.Liderlik üzerine en çok saygı duyulan araştırmacılardan biri olan Fiedler (1996),liderin etkinliğinin bir grubun,örgütün,hatta tüm bir ülkenin başarısı veya başarısızlığını belirleyen en önemli unsur olduğunu tartışarak liderliğin önemine dair yeni bir iddia ortaya koymuştur.Örgütlerin dış çevrenin artan çalkantısı ve kararsızlığı ile baş edebilecek yeteneklerle donatmak olduğu geçmişte tartışılmıştır.⁶⁸ Bu iddialar,liderlik ve örgütsel performans arasında doğrudan bağ olduğu varsayımına dayandırılmaktadır.Liderlikle performans arasındaki doğrudan bağlantının bilinen örnekleri,liderlikteki değişimlerle bağlantılı,şirket performansındaki gelişmelerle ilgili anekdotlarda bulunurlar.Bununla birlikte,liderlik-performans bağlantısı ile ilgili deneysel çalışmalar şimdiye kadar eksik kalmıştır.Kayda değer bir istisna,İzlandalı balıkçı gemilerini çalışma alanı olarak seçen ve liderliğin performansa etkisini inceleyen detaylı çalışmadır.Thorlindsson (1987), aynı şartlar altında, farklı balıkçı gemilerinde görülen değişik performansların,kaptanların liderlik yeteneklerine bağlanabileceğini iddia etmiştir.Üç yıllık bir süreçte Thorlindsson (1987),farklı mürettebat gruplarındaki performans değişiminin %35-49'unun kaptanların liderlik kaliteleri ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlik ve performans bağlantısı üzerine diğer çalışmalar “liderliğin tek en iyi yolu” tartışmasının yeniden ortaya çıkışı ile aynı zamana denk gelmektedir.İlginin bir kısmı,genellikle dönüşümsel liderlik olarak atfedilen karizmatik liderliğe olan ilginin yeniden canlanmasından kaynaklanmaktadır.⁶⁹

Araştırmacıların bir kısmı, dönüşümsel liderliğin örgütsel performans ile bağlantılı olduğu yönünde bir kuram oluşturmuşlardır.⁷⁰ Kavramsal olarak,dönüşümsel

⁶⁷ ,J.M. Howel ve B.J. Avalio, “Transformational Leadership,Transactional Leadership,Locus of Control ve Support for İnnovation:Key Predictors of Consolidated –Business –Unit Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 78, (1993), ss.891-902

⁶⁸ Hennessey, s.522

⁶⁹ Ogbanna ve Harris, s.768

⁷⁰ Howel ve Avalio, ss.891-902

liderlerin hayali ve ilhamsal yeteneklerinin takipçilerini üstün performans sergilemeleri yönünde motive ettiği tartışılmaktadır.

Liderlik –performans bağlantısını desteklemek için sunulan bu kanıtlar çoğunlukla şirketlerin başarılarında liderlerin dönüşümsel rollerine fazla odaklanmaktadır.⁷¹

3.2. Örgütsel Kültür ve Performans

Liderlik –performans bağlantısının kanıtlarının kimileri bazı anekdotlar şeklindeyken pek çok araştırma, örgütsel kültür-performans ilişkisini deneysel olarak incelemiştir.Yapılacak olan literatür incelemelerinde örgütsel kültürün yönetim ve organizasyon teorisi alanında en popüler kavramlardan biri olduğunu göstermektedir.Bu popülerliğin bir yansıması teorik perspektiflerin ve bu kavramdan faydalanan örgütsel disiplinlerin sayısındaki artıştır.⁷²

Örgütsel kültürün, yeni kavramlar üzerine yapılan her zamanki tartışmalar ve şüphecilikten hariç olarak akademik anlamda kabulünün, bu kavramın sahip olduğu önemin başlıca göstergesi olduğu tartışılabilir.⁷³

Örgütsel kültürün popüleritesinin başlıca nedenlerinden biri, belirli örgütsel kültürlerin şirketlere üstün finansal performans sağladığına dair varsayımlar olmuştur.Bir çok akademisyen bir örgütün performansının,kültürün geniş oranda paylaşılan değerlerinin ne derece güçlü olduğuna bağlı olduğunu tartışmaktadırlar.

Örgütsel kültürün performansla bağlantılı olduğu iddiası,kültürün rekabetçi avantaj yaratabileceğine dair algılanan rolü üzerine kurulmuştur.Krefting ve Frost (1985) örgütsel kültürün rekabetçi avantajı,örgütün sınırlarını, bireysel etkileşimi kolaylaştırmak ve uygun seviyelerde bilgi işlemenin kapsamını sınırlandırmak şeklinde tanımlayarak yaratabileceğini öne sürerler.Benzer şekilde, geniş çapta ve güçlü şekilde sahiplenilen değerlerin,yönetimin çalışanların belirli stratejik seçeneklere karşı

⁷¹ J.C. Quick, “Crafting an Organizational Culture:Herbs Hand at Southwest Airlines”, **Organizational Dynamics**, 21(2), (1992), ss.45-46

⁷² Ogbanna ve Harris, s.768

⁷³ M.Alvesson, “On the Popularity of Organizational Culture”, **Acta Sociologica**,1, (1990), ss.31-49

reaksiyonlarını önceden tahmin etmesini ve böylece istenmeyen sonuçların kapsamını minimize edebilmesini mümkün kılacağı savunulmaktadır.⁷⁴

Teorisyenler ayrıca sürdürülebilir rekabetçi avantajın, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve üstün örgütsel yetkinliklerin yaratılmasıyla doğduğunu öne sürmektedirler. Ve bu amaçla örgütsel kültürün “benzersiz kalitesi”nin, rakiplere karşı avantaj oluşturmada güçlü bir kaynak olduğu tartışılmaktadır. Bazı eleştirmenler örgütlere ve araştırmacılara örgütün elle tutulur taraflarına odaklanmaktansa, kültür ile elde edilebilecek çok sayıda avantajdan yararlanmalarını önermektedir.⁷⁵

Kültür ile örgütsel performansı birbirine bağlayan ilk araştırmacılar, iddialarında son derece netteler. Buna göre başarılı örgütlerin, seçilmiş stratejileri ile uyumlu kültürel değerlerini artırma kabiliyetleri ile diğerlerinden ayrıldıklarını iddia etmektedirler.

1990’larda, kültür ve performans arasındaki bağlantıyı değerlendiren araştırmacılar daha ihtiyatlı davranmışlardır. Gordon, Di Tomasso (1992) ve Denison (1990) belirli örgütsel karakteristiklerle performans arasında bağlantı olduğunu önermiş ancak her biri bazı şartlar koymuşlardır. Buna göre özellikle, kültürün çevresel şartlarda olan değişimlere adapte olabildiği sürece üstün performans ile bağlı kalacağını, dahası kültürün yalnızca güçlü (geniş oranda paylaşılan) değil, aynı zamanda taklit edilemeyecek benzersiz özelliklerde olması gerekmektedir. Kültürün sürdürülebilir avantajı belirlemede unsur olduğu kuramını oluşturabilme derecesinin ; kültürün değer, nadirlik, taklit edilebilirlik ve sürdürülebilirliğine bağlı olduğunu öne sürmektedir.⁷⁶

3.3. Liderlik ve Örgütsel Kültür

Liderlik ve performans ilişkisi ile kültür ve performans ilişkisi üzerine literatürün ilk incelemelerinde bir çok düşünür, örgütün performansının çalışan değerleri ile şirket stratejisinin desteklenen değerlerine bağlı olduğu bulunmuştur. Bu

⁷⁴ Ogbanna ve Harris, s.769

⁷⁵ C.K. Prahalad ve R.A. Bettis, “The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity ve Performance “, **Strategic Management Journal**, 7, (1986), ss.485-501

⁷⁶ J.B. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17, (1986), ss.99-120

durum örgütsel kültürün ve liderliğin net olarak birbirine bağlı olduğunu göstermektedir.

Kültür ve liderlik ilişkisinin açıklanmasının bir yolu, kültürün örgütsel teoride nasıl kavramlaştırıldığını incelemektir. Smircich (1983) örgütlerdeki kültürel fenomen üzerine yaptığı çalışmada iki yaklaşım tanımlar: örgütsel değişken olarak kültür ve manipüle edilebilen bir “şey” olarak kültür şeklindedir. Böyle bir manipülasyonun doğa, yön ve etkileri liderin yeteneklerine ve yapabileceklerine bağlıdır. Dönüşümsel liderliği yücelten literatürün çoğu bu bakışı desteklemektedir.⁷⁷ Buna karşılık, kültür örgütün içsel bir parçası olarak görülüyorsa, liderin düşünme, hissetme ve cevap verme yolları kültür tarafından şekillendirilebilir.

Schein (1992) örgütsel kültürün ve liderliğin iç içe olduğunu gözlemlemiş ve bu durumu liderlik ve kültürün örgütsel hayat döngüsü kapsamındaki ilişkisine bakarak bu bağlantıyı örneklendirmiştir. Bu sebeple, örgütsel oluşum sürecinde şirketin kurucusu değer ve inançlarını yansıtan bir örgüt yaratır. Bu kapsamda, kurucu örgütün özelliklerini yaratır ve şekillendirir. Bununla birlikte, örgüt geliştikçe ve zaman geçtikçe yaratılan kültür liderde bir etki yaratır ve liderin hareketlerini ve stilini şekillendirir. Bu dinamik süreç boyunca, lider hem örgütsel kültürü yaratır hemde bu kültür tarafından şekillendirilir. Örgütsel kültür ve liderlik arasındaki bağlar üzerine fikirlerin birliğini özetlemek gerekirse, Bass ve Avalio (1993), Schein’in (1992) tartışmasına iki kavram arasındaki ilişkinin liderin liderin kültürü şekillendirdiği ve bunun sonucunda ortaya çıkan kültür tarafından şekillendirildiği ve karşılıklı süregelen bir etkileşimi temsil ettiğini önererek konuya ışık tutmuşlardır. Bass (1985), liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi farklı liderlik stillerinin kültür üzerine etkilerini inceleyerek göstermiştir. Bass’a göre işe yönelik liderler mevcut kültürün sınırları içinde çalışmaya eğilimli olurlarken, dönüşümsel liderler kendi vizyonları içinde örgütsel kültürü değiştirmek amacıyla çalışmaktadırlar. Benzer şekilde Brown (1992), iyi liderlerin örgütsel performansı geliştirmek için kültürü değiştirmelerini mümkün kılacak yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini savunmuştur.⁷⁸

⁷⁷ J. Nicholls, “The Transforming Autocrat”, **Management Today**, (March, 1988), s.114

⁷⁸ B.M. Bass ve B.J. Avalio, “Transformational Leadership ve Organizational Culture”, **Public Administration Quarterly**, 17(1), (1993), ss.112-117

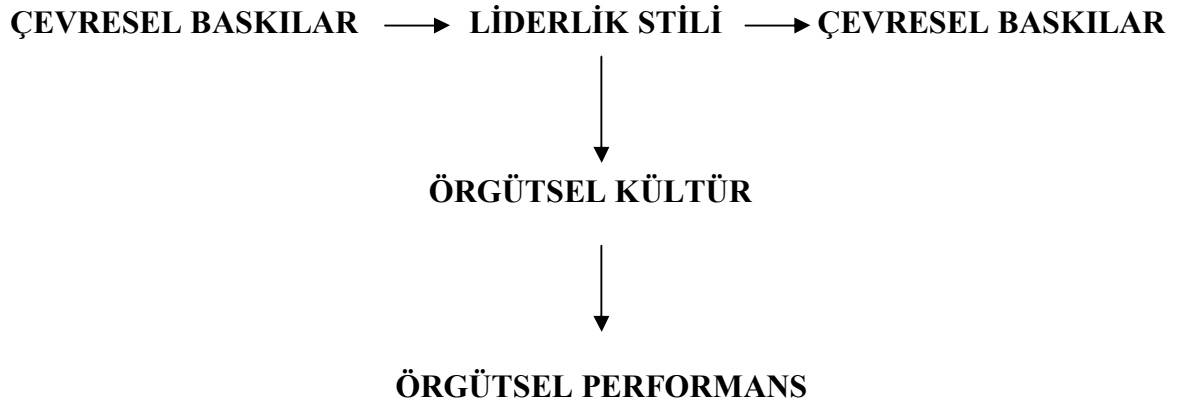
Liderlik ve kültür bağı üzerine oluşturulan savlarda bir azalma olmazken bu bağı doğası ve performans çıkarımları üzerine deneysel çalışmalarda azdır. Bu konuda Birleşik Devletler Federal Civil Service'deki örgütsel değişim üzerine yakın zamanda yapılan bir çalışma da söz konusu az sayıdaki incelemelerden biridir. Hennessey liderliğin, belirli idare reformlarının uygulanmasını geliştirmeye yardımcı olan örgütsel kültürü beslemekte liderliğin temel bir rol oynadığı sonucuna varmıştır. Hennessey bir sonraki adımda, "en etkili lider, idareyi yeniden icat etmek" fikri ile tasarlanan yönetim reformu şekline yardımcı olan örgütsel kültürleri besler, destekler ve sürdürür. Bu sayede çalışan etkinliğini ve verimliliğini yükseltir savını ileri sürmüştür.⁷⁹

Buradaki inceleme, liderlik-örgütsel performans, örgütsel kültür-performans bağlantılarının ve liderlikle kültür arasındaki etkileşimin ayrı ayrı ele alındığını göstermiştir. Az sayıda deneysel çalışmada örgütsel kültür, liderlik şekli ve performansın eşzamanlı incelemesi yapılmıştır. Bazı yazarlar, liderin stiline performans etkilediğini, belirli kültür tiplerinin üstün performans ile bağlantılı olduğunu, kültür ve liderliğin birbirine bağlı olduğunu öne sürerlerken, bu üç kavram arasındaki etkileşimin kesin doğası ve şekli net olarak anlaşılabilmiş değildir. Bazı literatür temelli çıkarımlarda ilk olarak örgütsel kültür ve performans arasındaki bağlantı deneysel bulgular tarafından desteklenirken, liderlikle performans arasındaki ilişki anekdotlar şeklindeki kanıtlara bağlıdır.⁸⁰

- Liderlik stili ve örgütsel performans arasındaki bağlantı, örgütsel kültürün doğası ve şekli tarafından kurulur ve bu önerme ilgili olarak aşağıdaki diyagram sunulmuştur .

⁷⁹ Ogbanna ve Harris, s.771

⁸⁰ G.G. Gordon ve N.Di Tomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, 29(6), (1992), ss.783-798



Şekil 3.1: Liderlik Stili, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Performans Arasındaki Bağlantılar

Kaynak: Emmanuel Ogbanna ve Lloyd C.Harris, Leadership style, organizational culture ve performance :empirical evidence from UK.companies. s.771

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN AMACI, METODOLOJİSİ, ARAŞTIRMA ALANINA İLİŞKİN BULGULAR, KISITLARI, DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ

4.1. Amaç

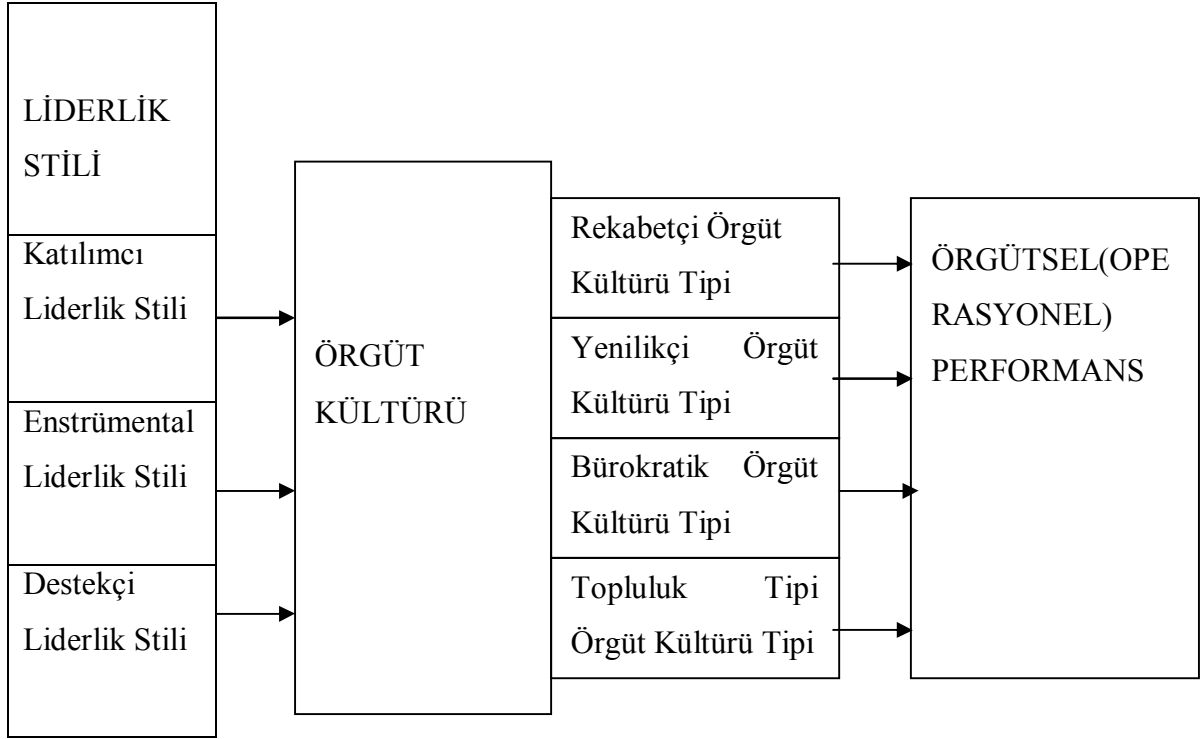
Günümüz işletmelerinin çalışma koşulları ve buldukları ortam geçmiş dönemlere göre çok daha karmaşıktır. Çok farklı arz ve talep ilişkileri içinde üretimden tüketime kadar her aşamada meydana gelen değişimler iş dünyasında firmalar arasında büyük bir rekabet getirmiştir. Firmaların bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için müşterilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini aşarak tatmin etmeleri, maliyetlerini düşürmeleri ve çalışan verimliliklerini arttırmaları gerekmektedir.

Bunları gerçekleştirmek için de liderlik biçimleri ve örgütsel kültüre yönelik faaliyetler, firma yönetiminin her zaman üzerinde durması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Firma için en uygun liderlik stili ve örgütsel kültürü oluşturan ve etkin bir şekilde uygulayan firma; maliyet ve zamandan tasarruf eder, daha az müşteri şikayetleri ile karşılaşır, kaynaklarını daha optimum kullanır, sağlıklı bir bilgi akışına, yönetim kolaylığına ve sürekli iyileştirmeye sahip olur.

Bu çerçevede, araştırmanın amacı yaşanan yoğun rekabet ortamında firmadaki liderlik stilleri ve firmadaki örgütsel kültür tipi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki olumlu etkileşimin varlığını ortaya koymaktır.

4.2. Teorik Öngörü ve Kavramsal Model

Çalışmamızda, yapılan literatür araştırması ve önceki ampirik çalışmaların ışığında liderlik stillerinin ve örgüt kültürü tiplerinin örgütsel(operasyonel) performans üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla yapısal bir model oluşturulmuştur.Şekil 4.1'dedir.



Şekil 4.1. Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel (Operasyonel Performansa Etkileri

Yukarıda şekli bulunan yapısal araştırma modelinin ortaya koyulmasından sonra, araştırma modelimizin test edilebilmesi için gereken hipotezlerimiz oluşturularak, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

Araştırma kapsamındaki hipotez ve alt hipotezleri test etmek için regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

H1a: Katılımcı Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Destekçi Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Enstrümental Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Katılımcı liderlik stiline, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Katılımcı liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: Katılımcı liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1g: Katılımcı liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1ı: Enstrümental liderlik stilinin, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1j: Enstrümental liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1k: Enstrümental liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1m: Enstrümental liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1n: Destekçi liderlik stilinin, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1s: Destekçi liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1r: Destekçi liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1t: Destekçi liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Katılımcı Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Enstrümental Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Destekçi Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır

H3b: Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3c: Bürokratik Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4d: Topluluk Tipi Örgüt Kültürü'nün, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5 a: Katılımcı liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır .

H5 b: Enstrümental liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5 c: Destekçi liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5d: Liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.3. Araştırma Metodolojisi

Bu araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir.⁸¹. Diğer bir ifadeyle yazılı iletişim

⁸¹ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, İstanbul: Güzem Yay., 1995, s.30

yoluyla veri toplama tekniğidir.⁸² Bu maksatla özellikle yüzyüze görüşme metoduyla anket uygulanmıştır.

Araştırma için hazırlanan anketlerde Beşli Likert ölçeği kullanılmış olup, sorularda sunulan seçeneklerde küçükten büyüğe doğru 1 – 2 – 3 – 4 – 5 şeklinde puanlama yapılmıştır.

Bu puanlar;

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2–Katılmıyorum, 3–Kararsızım, 4–Katılıyorum, 5–Kesinlikle Katılıyorum’ u ifade etmektedir.

Anket ölçeklerinin hazırlanmasında kaynakların güncel ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına önem verilmiştir.

Bu araştırmada anakütle olarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren bankacılık ve finans sektöründe önemli bir yere sahip özel bir bankanın çeşitli şubeleri yer almaktadır. Ancak, bu tanım kapsamında yer alan şube sayısının çok ve şubelere ulaşım sorunu olması sebebiyle örneklem çevresinin daha kısıtlı seçilmesi zorunlu olmuştur. Dolayısıyla, anketimiz Türkiye de faaliyet gösteren yabancı bir bankanın İstanbul ilinde değişik tipde faaliyet gösteren şubelerinde yönetici ve şube çalışanlarına uygulanmıştır. Şubeler telefonla ve mail ile bilgilendirilerek araştırmamız hakkında bilgi verilmiştir.. Bunun sonucunda araştırmamıza İstanbulda faaliyet gösteren çeşitli şubeler ve bu şubelerde çalışan 100 kişi katılmıştır.Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin içsel güvenirliklerin bulunması amacıyla Cronbach’ın Alfa Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeği oluşturan faktörlere ait güvenirlik ve geçerlilik katsayıları ayrı bir tabloda gösterilmiştir.

4.4. Kullanılan Ölçekler

Deneklere anketi cevaplayan yöneticilerin ve işletmelerinin temel karakteristiklerini ortaya koyabilmek maksadıyla; işletmelerinin adı,faaliyet alanı ,

⁸² Özer Serper, *Uygulamalı İstatistik -1*, İstanbul: Filiz Kitapevi, 1993, s.29

faaliyet gösterdiği sektör ile ankete cevap veren çalışanların adı, soyadı, yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumu sorulmuştur.

Demografik sorular haricinde Tablo 4.1’de her birinden ayrı kaç değişkene ait soruların sorulduğunu belirten faktör başlıkları altında toplanan 73 değişkenden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Bu ankette araştırma modelimiz doğrultusunda oluşmasını beklediğimiz faktörleri içeren ölçeklerimiz ve her bir faktör için kaç soru sorulduğu Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1
Faktör Tablosu

Faktörler	Soru Adedi
Örgüt Kültürü Tipi	
Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipi	4
Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipi	3
Bürokratik Örgüt Kültürü Tipi	4
Topluluk Tipi Örgüt Kültürü	4
Liderlik Stilleri	
Katılımcı Liderlik Stili	8
Destekçi Liderlik Stili	18
Enstrümental Liderlik Stili	20
Örgütsel (Operasyonel) Performansı	
Operasyonel Performans ve çalışan performansı	12

4.5. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt Kültürü ölçeğinin oluşturulmasında , büyük oranda araştırmamızda kullandığımız örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesinde temel kaynak aldığımız Emmanuel Ogbanna ve Lloyd C.Harris’in yaptıkları ampirik araştırma sonucunda ortaya koydukları değişkenlerden istifade edilmiştir.Bu araştırmada örgüt kültürü tipleri ile ve bunu ortaya koyan değişkenler soru haline getirilmiştir. İşlenen araştırmada yer alan örgüt kültürü tipleri aşağıdaki gibidir ,

Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipi :Organizasyonun benimsediği kültürün ne derece yenilikçi , sunulan çözümlerin ne derece de kabul edilmiş olduğu ve çalışanların kişisel olarak inisiyatif ,risk almalarının ve yeni buluşlar yapmaları konusunda ne derecede

teşvik edildikleri bir kültür yapısıdır.Yenilikçi Örgüt Kültürü ile ilgili 4 adet soru yer almaktadır.

Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipi : Organizasyonun benimsediği kültürün ne derecede, rekabetçi olduğu belirtilmektedir. Bu kültür tipinde rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder . Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve Pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Bu kültür tipi ile ilgili 3 adet soru yer almaktadır.

Bürokratik Örgüt Kültür Tipi : Organizasyonun benimsediği kültürün ne derecede , bürokratik olduğunu belirtmektedir. Bu kültür tipinde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi, nasıl yapacağı bellidir , bu belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez. Bu kültür tipi ile ilgili 4 adet soru vardır.

Topluluk Tipi Örgüt Kültürü : Bu kültür tipinde içsel topluluğun oluşumu ve sürdürülmesine odaklanmıştır. Bu tip örgütler bir aile gibidir. Örgüt yöneticileri ana-baba rolündedirler. Bu kültür tipi ile ilgili 4 adet soru vardır.

4.6. Liderlik Stili Ölçeği

Liderlik Stili ölçeğinin oluşturulmasında da , büyük oranda araştırmamızda kullandığımız örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesinde temel kaynak aldığımız Emmanuel Ogbanna ve Lloyd C.Harris'in yaptıkları ampirik araştırma sonucunda ortaya koydukları değişkenlerden istifade edilmiştir. Bu araştırmada liderlik stili ile ve bunu ortaya koyan değişkenler soru haline getirilmiştir. İşlenen araştırmada yer alan örgüt kültürü tipleri aşağıdaki gibidir ,

Katılımcı Liderlik Stili : Bu liderlik stilinde yöneticilerin karar sürecinde organizasyonda yer alan çalışanlarından katılım talep ederek , yönetsel kararları etkilemelerine imkan verdiği liderlik stilidir. Bu liderlik stili ile ilgili 8 adet soru vardır.

Destekçi Liderlik Stili : Bu liderlik stilinde yöneticilerin organizasyondaki astlarına , çalışanlarına ne derece dosthane olduğu , ne derece astlarının ihtiyaçlarını düşündüğünü liderlik stildir. Bu liderlik stili ile ilgili 18 adet soru vardır.

Enstrümental Liderlik Stili :Bu liderlik stili direktif veya işe yönelik liderlik stili ile benzerdir.ve bu liderlik stilinde prosüdürler oluşturma, görevleri dağıtma ,çalışma grupları oluşturma ve bunların yürütülmesini sağlamak şeklindedir. Bu liderlik stili ile ilgili 20 adet soru vardır.

4.7. Örgütsel (Operasyonel Performans) Ölçeği

Operasyonel performansı ölçmek için hazırlanan sorular Fuentes,Saez ve Montes'in (2004) ve Rahman ve Bullock' un (2004) yapmış olduğu çalışmalardan yararlanılmıştır.

İşletmelerin günümüz rekabet şartlarında başarılı olabilmeleri için , gereken yenilikleri sürekli izleyerek ,bu yenilikleri bünyesine dahil ederek işletmeye kazandırmaları , pazar paylarını arttırmaları ,ürettiği hizmetlerin ve servislerin kusur seviyelerinin azaltmaları , müşteri memnuniyetini ön planda tutarak , bu seviyeyi yükseltmeleri ve bunlarla birlikte organizasyonda yer alan çalışanların memnuniyet seviyelerinin yüksek olması ve moralinin yüksek olması gerekir.Bu kısımda bunlarla ilgili 12 soru vardır.

4.8. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2008 yılında özel yabancı bir bankanın İstanbul ilinde faaliyet gösteren çeşitli şubelerinde ve çeşitli departmanlarında çalışan personeller oluşturmaktadır.Araştırma konusu ile ilgili olarak araştırmanın örnekleminin belirlenebilmesi amacıyla,araştırmanın yapılacağı özel bankanın değişik şubelerinde görev alan bireysel pazarlama biriminde ;yönetmenler,yönetmen yardımcıları,cari hesaplar biriminde; yönetmenler, yönetmen yardımcıları, gişe yetkilililer, memur, tahsildarların yer aldığı toplam 100 personele ulaşılabilmektedir.

4.9. Sınırlıklar

Konuya bağlı olarak bu yapılan araştırma ;

- Özel bir bankanın İstanbul şubeleri ile,

- 2008 yılında araştırmanın yapıldığı bankanın çeşitli şubelerinin değişik departmanlarında görev alan personellerle,
- Araştırma ile ilgili oluşturulan veri toplamada yer alan sorular ile sınırlıdır.

4.10. Verilerin Toplanması

Araştırma için gerekli veri toplama işlemlerinin tümü araştırmacı tarafından yapılmıştır. Anketlerin uygulanması için, anketlerin uygulanacağı kurumdan gerekli izinler alındıktan sonra, 2008 yılının Aralık ayında uygulama gerçekleştirilmiştir. İlgili anketler örnekleme oluşturan personellere, birbirlerinden etkilenmemeleri açısından kapalı zarflar içerisinde dağıtılmış ve personellerin mesai saati içerisinde çalışmalarını engellemek için öğle tatilinde cevaplamaları istenmiştir.

Anket uygulaması yapılmadan önce yönerge araştırmacı tarafından bir kez daha sözlü olarak personellere aktarılmış, uygulama sonucunda araştırmacı dağıtılan anketleri yine kapalı zarflar halinde geri toplamıştır. Bunun yanında deneklerin bir kısmı anketimize mail ve faks yoluyla da katılmıştır.

Veriler toplandıktan sonra elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 15.00 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için faktör analizi, korelasyon, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

4.11. Veri Toplama Aracı

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmakta olan anket yöntemi seçilmiştir.

Uygulamada örnekleme oluşturan şube personellerine “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Kültür”, “Liderlik, Liderlik Stilleri ve “Operasyonel Performans” ve “Çalışan Performansı” ana başlıklarının olduğu Anketler uygulanmıştır.

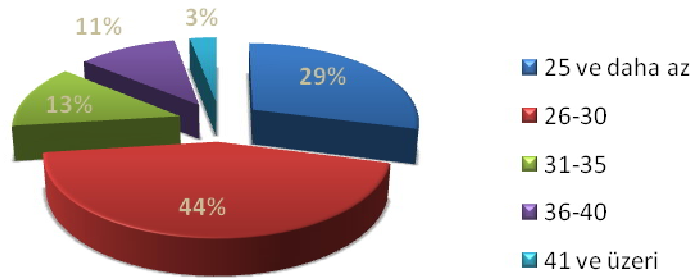
Anketin uygulnadığı ve İstanbulda yer alan şubelerden anketler ankete katılımda olduğu mail , faks olarak geri toplanmış daha sonra ankete katılan kişiler anket çıktılarını kendi doldurdıkları şekliyle kurye ile tarafıma ulaştırmışlardır.

4.12. Demografik Veriler

Şekil 4.2’de görüldüğü üzere ankete cevap veren deneklerin % 29’u 25 yaş ve altı, % 44’ü 26-30 yaş arası, % 13’ü 31-35 yaş arası, % 11’i 36-40 yaş arası, % 3’ü 40 yaşın üzerindedir. Ankete katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda ve şekilde de belirtilmiştir.

Tablo 4.2
Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
25 ve daha az	29	29,0	29,0	29,0
26-30	44	44,0	44,0	73,0
31-35	13	13,0	13,0	86,0
36-40	11	11,0	11,0	97,0
41 ve üzeri	3	3,0	3,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

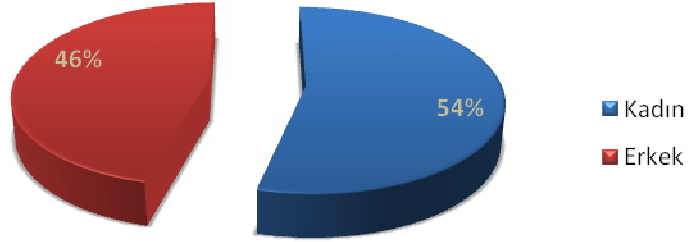


Şekil 4.2: Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Şekil 4.2’de görüldüğü üzere ankete cevap veren deneklerin % 54’ü kadın, % 46’sı erkektir. Ankete katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımı aşağıda tablo ve şekilde de belirtilmiştir.

Tablo 4.3
Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	54	54,0	54,0	54,0
Erkek	46	46,0	46,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

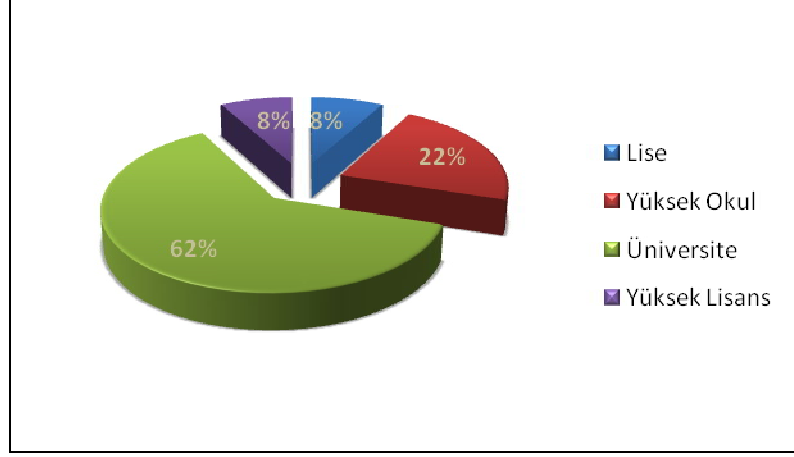


Şekil 4.3: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Şekil 4.3’de görüldüğü üzere ankete cevap veren deneklerin % 8’i lise mezunu, % 22’si yüksek okul mezunu, % 62’si lisans derecesine sahip ve % 8’i yüksek lisans eğitimi almıştır. Eğitim düzeylerine göre dağılım aşağıdaki tabloda da ifade edilmiştir.

Tablo 4.4
Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Lise	8	8,0	8,0	8,0
Yüksek Okul	22	22,0	22,0	30,0
Üniversite	62	62,0	62,0	92,0
Yüksek Lisans	8	8,0	8,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Şekil 4.4: Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

4.13. Sonuçların Analizi

Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve ankete katılanların ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.14. Faktör Analizleri

Yapılan faktör analizinde , örgüt kültürü anketine ait toplam varyans tablosundaki verilerden ölçeğin 1 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde söz konusu faktörün toplam varyansın % 53'ünü açıkladığı, diğer bir ifade ile örgüt kültürünü % 53 oranında ölçtüğü gözlenmektedir.

**Tablo 4.5
Toplam Varyans**

Bileşen	İlk Değerler			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	4,733	52,584	52,584	4,733	52,584	52,584
2	,892	9,913	62,497			
3	,786	8,731	71,228			
4	,645	7,165	78,393			
5	,546	6,068	84,461			
6	,437	4,855	89,316			
7	,365	4,058	93,374			

8	,329	3,661	97,035			
9	,267	2,965	100,000			

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 1 faktörden oluştuğu doğrulanmaktadır.

Tablo 4.6
Bileşen Matrisi

	Bileşen
	1
K2	,751
K3	,716
K4	,780
K6	,677
K7	,762
K12	,685
K13	,781
K14	,755
K15	,600

Liderlik Anketine ait Toplam Varyans tablosundaki verilerden ölçeğin 10 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde söz konusu 10 faktörün toplam varyansın % 74'ünü açıkladığı, diğer bir ifade ile liderlik kavramını % 74 oranında ölçtüğü gözlenmektedir.

Tablo 4.7
Toplam Varyans

Bileşen	İlk Değerler			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	17,607	38,277	38,277	17,607	38,277	38,277
2	3,427	7,449	45,726	3,427	7,449	45,726
3	2,547	5,536	51,262	2,547	5,536	51,262
4	1,973	4,289	55,551	1,973	4,289	55,551
5	1,756	3,817	59,368	1,756	3,817	59,368
6	1,671	3,632	63,001	1,671	3,632	63,001
7	1,416	3,078	66,079	1,416	3,078	66,079
8	1,361	2,958	69,037	1,361	2,958	69,037
9	1,261	2,741	71,778	1,261	2,741	71,778
10	1,152	2,503	74,281	1,152	2,503	74,281
11	,972	2,113	76,394			
12	,903	1,963	78,357			
13	,816	1,773	80,130			

14	,743	1,616	81,746			
15	,697	1,516	83,262			
16	,638	1,388	84,650			
17	,632	1,373	86,022			
18	,574	1,247	87,269			
19	,548	1,192	88,461			
20	,505	1,098	89,559			
21	,466	1,013	90,572			
22	,442	,960	91,533			
23	,368	,800	92,332			
24	,337	,733	93,066			
25	,320	,696	93,762			
26	,306	,664	94,426			
27	,278	,604	95,030			
28	,250	,544	95,574			
29	,229	,497	96,071			
30	,207	,451	96,522			
31	,205	,445	96,967			
32	,183	,397	97,365			
33	,173	,377	97,741			
34	,164	,357	98,098			
35	,133	,290	98,388			
36	,114	,248	98,636			
37	,105	,228	98,865			
38	,100	,218	99,082			
39	,094	,204	99,286			
40	,072	,157	99,443			
41	,070	,152	99,596			
42	,052	,113	99,709			
43	,045	,098	99,807			
44	,038	,082	99,889			
45	,029	,064	99,953			
46	,022	,047	100,000			

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 10 faktörden oluştuğu doğrulamaktadır. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 10 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır. Ancak yönlendirme işlemi başarısız olmuş ve bu ölçek için bir faktör yapısı elde edilememiştir.

4.15. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir Cronbach 0,70 alfa katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul etmiştir.⁸³

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 100 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede anketinin Örgüt Kültürü Anketinin güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,859$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 4.8
Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,859	15

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.9’da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde 8. ve 9. maddelerin güvenilirliği düşürerek ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu maddeler anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 4.9
Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
K1	56,9490	45,905	,400	,855
K2	57,2551	42,460	,643	,842
K3	57,1531	43,966	,577	,847

⁸³ Ercan Ergun , İşletmelerdeki kültürel özelliklerin işletme performansına etkileri üzerine bir uygulama , Doktora Tezi ,2003

K4	57,1735	42,887	,701	,840
K5	57,0510	44,853	,429	,854
K6	57,0918	44,332	,630	,845
K7	57,1020	43,185	,660	,842
K8	57,1020	46,175	,302	,861
K9	57,3163	47,621	,147	,872
K10	57,1837	46,584	,368	,857
K11	56,9796	45,154	,520	,850
K12	57,1327	44,137	,501	,850
K13	57,3673	43,101	,626	,844
K14	57,2449	42,702	,636	,843
K15	57,4694	44,004	,465	,853

Tekrarlanan analiz sonrasında Örgüt Kültürü Anketinin güvenilirliğinin $\alpha = 0,859$ 'dan, $\alpha = 0,879$ 'a yükseldiği gözlenmiştir.

Tablo 4.10
Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,879	13

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.11'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde 5. maddenin güvenilirliği düşürerek ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 4.11
Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
K1	48,8571	39,732	,401	,879
K2	49,1633	36,179	,681	,864
K3	49,0612	37,646	,611	,868
K4	49,0816	36,942	,702	,863
K5	48,9592	39,339	,372	,881
K6	49,0000	38,598	,592	,870
K7	49,0102	36,773	,712	,863
K10	49,0918	40,290	,379	,879

K11	48,8878	39,647	,449	,876
K12	49,0408	37,586	,553	,871
K13	49,2755	36,593	,685	,864
K14	49,1531	36,440	,670	,864
K15	49,3776	37,598	,499	,875

Tekrarlanan analiz sonrasında Örgüt Kültürü Anketinin güvenilirliğinin $\alpha = 0,879$ 'dan, $\alpha = 0,881$ 'e yükseldiği gözlenmiştir.

Tablo 4.12
Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,881	12

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.13'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde 10. maddenin güvenilirliği düşürerek ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 4.13
Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
K1	44,6531	35,157	,406	,881
K2	44,9592	31,875	,679	,866
K3	44,8571	33,237	,611	,870
K4	44,8776	32,789	,677	,866
K6	44,7959	34,226	,580	,872
K7	44,8061	32,570	,694	,865
K10	44,8878	35,688	,383	,882
K11	44,6837	35,064	,456	,878
K12	44,8367	33,025	,570	,872
K13	45,0714	32,170	,695	,865
K14	44,9490	32,049	,677	,866
K15	45,1735	33,093	,508	,877

Tekrarlanan analiz sonrasında Örgüt Kültürü Anketinin güvenilirliğinin $\alpha = 0,881$ 'den, $\alpha = 0,882$ 'e yükseldiği gözlenmiştir.

Tablo 4.14
Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,882	11

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.15'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde 1. maddenin güvenilirliği düşürerek ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 4.15
Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
K1	40,5816	31,772	,395	,883
K2	40,8878	28,637	,673	,866
K3	40,7857	29,737	,628	,869
K4	40,8061	29,333	,692	,865
K6	40,7245	30,614	,609	,871
K7	40,7347	29,331	,683	,866
K11	40,6122	31,745	,438	,881
K12	40,7653	29,645	,572	,873
K13	41,0000	28,948	,684	,865
K14	40,8776	28,830	,667	,867
K15	41,1020	29,680	,513	,878

Tekrarlanan analiz sonrasında Örgüt Kültürü Anketinin güvenilirliğinin $\alpha = 0,882$ 'den, $\alpha = 0,883$ 'e yükseldiği gözlenmiştir.

Tablo 4.16
Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,883	10

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.17’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde 11. maddenin güvenilirliği düşürerek ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu madde ankette çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 4.17
Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
K2	36,5816	25,153	,668	,868
K3	36,4796	26,149	,629	,871
K4	36,5000	25,716	,701	,866
K6	36,4184	26,988	,607	,873
K7	36,4286	25,856	,671	,868
K11	36,3061	28,112	,427	,884
K12	36,4592	25,921	,590	,874
K13	36,6939	25,328	,696	,866
K14	36,5714	25,361	,659	,869
K15	36,7959	26,102	,511	,881

Tekrarlanan analiz sonrasında Örgüt Kültürü Anketinin güvenilirliğinin $\alpha = 0,883$ ’den, $\alpha = 0,884$ ’e yükseldiği gözlenmiştir.

Tablo 4.18
Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,884	9

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.19’da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde tüm maddelerin ölçeğin iç tutarlılığına katkı sağladığı ve herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının güvenilirliği düşüreceği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede elde edilen 9 maddelik ölçek yapısı korunmuştur.

Tablo 4.19
Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
K2	32,3061	21,905	,666	,868
K3	32,2041	22,803	,631	,871
K4	32,2245	22,423	,700	,866
K6	32,1429	23,773	,580	,876
K7	32,1531	22,564	,669	,868
K12	32,1837	22,605	,589	,875
K13	32,4184	21,978	,707	,865
K14	32,2959	21,984	,673	,868
K15	32,5204	22,768	,511	,883

Liderlik Anketinin güvenilirliği ise $\alpha = 0,963$ olarak hesaplanmıştır. Alfa değerinin 0.9'dan yüksek olması ölçeğin güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.20
Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,963	46

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4.21'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının güvenilirliğe katkı sağlamayacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede 46 maddelik ölçek yapısı korunmuştur.

Tablo 4.21
Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
L1	182,4632	424,613	,466	,963
L2	182,4947	426,019	,377	,963
L3	182,4421	427,824	,417	,963

L4	182,3158	425,325	,465	,963
L5	182,3368	422,268	,503	,963
L6	182,3158	428,069	,496	,963
L7	182,5158	421,423	,550	,962
L8	182,4526	419,931	,565	,962
L9	182,4526	423,570	,439	,963
L10	182,2000	428,055	,421	,963
L11	182,2211	427,302	,418	,963
L12	182,2000	421,800	,581	,962
L13	182,1789	426,680	,432	,963
Y1	182,1789	426,170	,479	,963
Y2	182,4000	419,987	,636	,962
Y3	182,2632	421,983	,542	,963
Y4	182,2526	422,191	,544	,963
Y5	182,1579	425,007	,520	,963
Y6	182,3053	425,065	,512	,963
Y7	182,2632	423,345	,532	,963
Y8	182,4000	417,498	,679	,962
Y9	182,4105	417,585	,619	,962
Y10	182,4632	417,826	,557	,963
Y11	182,3684	418,320	,677	,962
Y12	182,4632	415,911	,762	,962
Y13	182,3895	422,772	,518	,963
Y14	182,3158	416,240	,707	,962
Y15	182,4316	416,759	,656	,962
Y16	182,6105	411,730	,684	,962
Y17	182,4947	419,699	,551	,963
Y18	182,5579	413,675	,732	,962
Y19	182,5474	408,463	,748	,962
Y20	182,6316	415,044	,660	,962
Y21	182,6105	417,198	,623	,962
Y22	182,5789	416,374	,609	,962
Y23	182,6211	413,514	,709	,962
Y24	182,6000	412,306	,767	,961
Y25	182,5053	417,316	,656	,962
Y26	182,6211	412,536	,751	,962
Y27	182,3579	415,807	,714	,962
Y28	182,5158	418,380	,640	,962
Y29	182,3895	417,559	,658	,962
Y30	182,4737	419,997	,597	,962
Y31	182,5579	419,122	,618	,962
Y32	182,5368	416,677	,660	,962
Y33	182,4526	419,123	,591	,962

4.16. Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi Arasındaki İlişki

Liderlik stili ile örgüt kültürü arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla test edilmiştir.

Katılımcı Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezlere bağlı olarak korelasyon analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.22’de sunulmuştur. Buna göre ;

H0a: Katılımcı Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H2a: Katılımcı Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablonun anlamlılık sütündeki değerlerden katılımcı liderlik ile tüm örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Katılımcı Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablonun Pearson Korelasyonu satırındaki değerler ise en güçlü ilişkinin katılımcı liderlik ile toplulukçu kültür tipi arasında olduğunu göstermektedir. Katılımcı liderlik ile diğer kültür tipleri arasındaki ilişki ise kültür bazında belirgin bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.22
Katılımcı Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi Arasındaki İlişki

		Katılımcı	Yenilikçi	Rekabetçi	Bürokratik	Toplulukçu
Katılımcı	Pearson Korelasyonu	1	,456(**)	,444(**)	,408(**)	,641(**)
	Anlamlılık		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100

Destekçi Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezlere bağlı olarak korelasyon analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.23’de sunulmuştur.

H0c: Destekçi Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H2c: Destekçi Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablonun anlamlılık sütündeki değerlerden destekçi liderlik ile tüm örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiş ve Destekçi Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablonun Pearson Korelasyonu satırındaki değerler ise en güçlü ilişkinin destekçi liderlik ile toplulukçu kültür tipi arasında olduğunu göstermektedir. En zayıf ilişki ise destekçi liderlik ile bürokratik kültür tipi arasındadır.

Tablo 4.23
Destekçi Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi Arasındaki İlişki

		Destekçi	Yenilikçi	Rekabetçi	Bürokratik	Toplulukçu
Destekçi	Pearson Korelasyonu	1	,488(**)	,497(**)	,370(**)	,576(**)
	Anlamlılık		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100

Enstrümental Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezlere bağlı olarak korelasyon analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.23(a)'da sunulmuştur.

H0b: Enstrümental Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H2b: Enstrümental Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablonun anlamlılık sütündeki değerlerden enstrümental liderlik ile tüm örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiş ve Enstrümental Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablonun Pearson Korelasyonu satırındaki değerler ise en zayıf ilişkinin enstrümental liderlik ile bürokratik kültür tipi arasında olduğunu göstermektedir. Enstrümental liderlik ile diğer kültür tipleri arasındaki ilişki ise kültür bazında belirgin bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.23(a)
Enstrümental Liderlik Stili ile Örgüt Kültürü Tipi Arasındaki İlişki

		Enstrümental	Yenilikçi	Rekabetçi	Bürokratik	Toplulukçu
Enstrümental	Pearson Korelasyonu	1	,584(**)	,594(**)	,392(**)	,600(**)
	Anlamlılık		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100

4.17. Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Rekabetçi örgüt kültür tipi ile örgütsel performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler regresyon analizleri kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.24'de sunulmuştur.

H0a: Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H3a: Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .207$, $p > .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilememiş ve Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.24
Rekabetçi Örgüt Kültür Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,690	,316		11,664	,000
Rekabetçi	,095	,075	,127	1,271	,207

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.25’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etkisinin % 1.6 gibi rastlantısal sayılabilecek kadar küçük bir değer olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.25
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,127(a)	,016	,006	,44632

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Rekabetçi

Yenilikçi örgüt kültür tipi ile örgütsel performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.26’da sunulmuştur.

H0b:Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H3b:Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .018$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.26
Yenilikçi Örgüt Kültür Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,340	,313		10,684	,000
Yenilikçi	,181	,075	,237	2,415	,018

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.27’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performansı % 5.6 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.27
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,237(a)	,056	,047	,43717

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Yenilikçi

Bürokratik örgüt kültür tipi ile örgütsel performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.28’de sunulmuştur.

H0c: Bürokratik Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H3c: Bürokratik Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .058$, $p > .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilememiş ve Bürokratik Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.28
Örgüt Kültür Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,455	,333		10,362	,000
Bürokratik	,154	,080	,190	1,916	,058

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Bürokratik Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.29’da verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Bürokratik Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etkisinin % 3.6 gibi rastlantısal sayılabilecek kadar küçük bir değer olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.29
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,190(a)	,036	,026	,44179

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Bürokratik

Toplulukçu örgüt kültür tipi ile örgütsel performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.30’da sunulmuştur.

H0d:Topluluk Tipi Örgüt Kültürü'nün, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H4d:Topluluk Tipi Örgüt Kültürü'nün, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Toplulukçu Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.30
Toplulukçu Örgüt Kültür Tipi ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,024	,253		11,938	,000
Toplulukçu	,270	,063	,395	4,258	,000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Toplulukçu Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.31’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Toplulukçu Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performansı % 15.6 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.31
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,395(a)	,156	,148	,41337

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Toplulukçu

4.18. Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Liderlik stili ile örgütsel performans arasındaki ilişki regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir.

Katılımcı liderlik stili ile örgütsel performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.32’de sunulmuştur.

H0a: Katılımcı liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H5 a: Katılımcı liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır .

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu

bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Katılımcı Liderlik Stilinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.32
Katılımcı Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,259	,322		7,007	,000
Katılımcı	,454	,079	,500	5,714	,000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Katılımcı Liderlik Stilinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.33'de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Katılımcı Liderlik Stilinin, Örgütsel Performansı % 25 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.33
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,500(a)	,250	,242	,38973

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Katılımcı

Destekçi liderlik stili ile örgütsel performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.34'de sunulmuştur.

H0 c : Destekçi liderlik stilinin,örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H5 c: Destekçi liderlik stilinin,örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiş ve Destekçi Liderlik Stilinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.34
Destekçi Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,709	,322		8,404	,000
Destekçi	,343	,080	,399	4,311	,000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Destekçi Liderlik Stilinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.35’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Destekçi Liderlik Stilinin, Örgütsel Performansı % 15.9 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.35
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,399(a)	,159	,151	,41257

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Destekçi

Enstrümantal liderlik stili ile örgütsel performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.36’da sunulmuştur.

H_{0b} : Enstrümantal liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H_{5 b} : Enstrümantal liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu

bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Enstrümantal Liderlik Stilinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.36
Enstrümantal Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,249	,382		5,895	,000
Enstrümantal	,445	,092	,440	4,845	,000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Enstrümantal Liderlik Stilinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.37’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Enstrümantal Liderlik Stilinin, Örgütsel Performansı % 19.3 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.37
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,440(a)	,193	,185	,40418

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Enstrümantal

4.19. Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etki Düzeyi

Liderlik stilinin örgüt kültürünün bileşenleri üzerindeki etki düzeyi regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir.

Katılımcı liderlik stilinin rekabetçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.38’de sunulmuştur.

H0d: Katılımcı liderlik stilinin, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1d: Katılımcı liderlik stilinin, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiş ve Katılımcı Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.38
Katılımcı Liderlik Stili ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,005	,446		4,499	,000
Katılımcı	,539	,110	,444	4,909	,000

a Bağımlı Değişken: Rekabetçi Örgüt Kültürü

Katılımcı Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.39'da verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Katılımcı Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürünü % 19,7 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.39
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,444(a)	,197	,189	,53872

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Katılımcı Liderlik Stili

Katılımcı liderlik stilinin yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.40'da sunulmuştur.

H_{0e}: Katılımcı liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H_{1e}: Katılımcı liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu

bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Katılımcı Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.40
Katılımcı Liderlik Stili ile Yenilikçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,943	,433		4,486	,000
Katılımcı	,541	,107	,456	5,072	,000

a Bağımlı Değişken: Yenilikçi Örgüt Kültürü

Katılımcı Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.41’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Katılımcı Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürünü % 20,8 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.41
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,456(a)	,208	,200	,52372

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Katılımcı Liderlik Stili

Katılımcı liderlik stilinin bürokratik örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.42’de sunulmuştur.

H0f: Katılımcı liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1f: Katılımcı liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu

bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Katılımcı Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.42
Katılımcı Liderlik Stili ile Bürokratik Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,268	,419		5,412	,000
Katılımcı	,457	,103	,408	4,424	,000

a Bağımlı Değişken: Bürokratik Örgüt Kültürü

Katılımcı Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.43’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Katılımcı Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürünü % 16,6 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.43
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,408(a)	,166	,158	,50646

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Katılımcı Liderlik Stili

Katılımcı liderlik stilinin topluluk tipi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.44’de sunulmuştur.

H0g: Katılımcı liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1g: Katılımcı liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Katılımcı Liderlik Stilinin, Topluluk Tipi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.44
Katılımcı Liderlik Stili ile Topluluk tipi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,509	,418		1,217	,226
Katılımcı	,852	,103	,641	8,268	,000

a Bağımlı Değişken: Topluluk Tipi Örgüt Kültürü

Katılımcı Liderlik Stilinin, Topluluk tipi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.45’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Katılımcı Liderlik Stilinin, Topluluk tipi Örgüt Kültürünü % 41,1 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.45
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,641(a)	,411	,405	,50566

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Katılımcı Liderlik Stili

Enstrümental liderlik stilinin rekabetçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.46’da sunulmuştur.

H0i: Enstrümental liderlik stilinin, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1i: Enstrümental liderlik stilinin, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Enstrümental Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.46
Enstrümental Liderlik Stili ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,857	,457		1,878	,063
Enstrümental	,804	,110	,594	7,309	,000

a Bağımlı Değişken: Rekabetçi Örgüt Kültürü

Enstrümental Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.47’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Enstrümental Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürünü % 35,3 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.47
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,594(a)	,353	,346	,48375

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Enstrümental Liderlik Stili

Enstrümental liderlik stilinin yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.48’de sunulmuştur.

H0j: Enstrümental liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1j: Enstrümental liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Enstrümental Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.48
Enstrümental Liderlik Stili ile Yenilikçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,933	,451		2,068	,041
Enstrümental	,773	,109	,584	7,115	,000

a Bağımlı Değişken: Yenilikçi Örgüt Kültürü

Enstrümental Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.49'da verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Enstrümental Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürünü % 34,1 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.49
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,584(a)	,341	,334	,47785

Enstrümental liderlik stilinin bürokratik örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.50'de sunulmuştur.

H0k: Enstrümental liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1k: Enstrümental liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Enstrümental Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.50
Enstrümental Liderlik Stili ile Bürokratik Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,087	,482		4,332	,000
Enstrümental	,489	,116	,392	4,217	,000

a Bağımlı Değişken: Bürokratik Örgüt Kültürü

Enstrümental Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.51'de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Enstrümental Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürünü % 15,4 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.51
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,392(a)	,154	,145	,51035

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Enstrümental Liderlik Stili

Enstrümental liderlik stilinin topluluk tipi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.52'de sunulmuştur.

H0m: Enstrümental liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1m: Enstrümental liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Enstrümental Liderlik Stilinin, Topluluk Tipi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır

Tablo 4.52
Enstrümental Liderlik Stili ile Topluluk tipi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,272	,498		,546	,586
Enstrümental	,889	,120	,600	7,416	,000

a Bağımlı Değişken: Topluluk Tipi Örgüt Kültürü

Enstrümental Liderlik Stilinin, Topluluk tipi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.53'de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Enstrümental Liderlik Stilinin, Topluluk tipi Örgüt Kültürünü % 35,9 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.53
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,600(a)	,359	,353	,52729

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Enstrümental Liderlik Stili

Destekçi liderlik stilinin rekabetçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.54'de sunulmuştur.

H0n: Destekçi liderlik stilinin, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1n: Destekçi liderlik stilinin, rekabetçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Destekçi Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır

Tablo 4.54
Destekçi Liderlik Stili ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,882	,408		4,617	,000
Destekçi	,571	,101	,497	5,675	,000

a Bağımlı Değişken: Rekabetçi Örgüt Kültürü

Destekçi Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.55’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Destekçi Liderlik Stilinin, Rekabetçi Örgüt Kültürünü % 24,7 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.55
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,497(a)	,247	,240	,52167

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Destekçi Liderlik Stili

Destekçi liderlik stilinin yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.56’da sunulmuştur.

H0s: Destekçi liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1s: Destekçi liderlik stilinin, yenilikçi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Destekçi Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.56
Destekçi Liderlik Stili ile Yenilikçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,923	,401		4,790	,000
Destekçi	,548	,099	,488	5,531	,000

a Bağımlı Değişken: Yenilikçi Örgüt Kültürü

Destekçi Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.57’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Destekçi Liderlik Stilinin, Yenilikçi Örgüt Kültürünü % 23,8 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.57
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,488(a)	,238	,230	,51373

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Destekçi Liderlik Stili

Destekçi liderlik stilinin bürokratik örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.58’de sunulmuştur.

H0r: Destekçi liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1r: Destekçi liderlik stilinin, bürokratik örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Destekçi Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.58
Destekçi Liderlik Stili ile Bürokratik Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,534	,403		6,290	,000
Destekçi	,392	,099	,370	3,940	,000

a Bağımlı Değişken: Bürokratik Örgüt Kültürü

Destekçi Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.59'da verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Destekçi Liderlik Stilinin, Bürokratik Örgüt Kültürünü % 13,7 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.59
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,370(a)	,137	,128	,51540

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Destekçi Liderlik Stili

Destekçi liderlik stilinin topluluk tipi örgüt kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.60'da sunulmuştur.

H0t: Destekçi liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H1t: Destekçi liderlik stilinin, topluluk tipi örgüt kültürü tipi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H0 hipotezi reddedilmiş ve Destekçi Liderlik Stilinin, Topluluk Tipi Örgüt Kültürü üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.60
Destekçi Liderlik Stili ile Topluluk tipi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,033	,421		2,455	,016
Destekçi	,725	,104	,576	6,966	,000

a Bağımlı Değişken: Topluluk Tipi Örgüt Kültürü

Destekçi Liderlik Stilinin, Topluluk tipi Örgüt Kültürü üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.61’de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Destekçi Liderlik Stilinin, Topluluk tipi Örgüt Kültürünü % 33,1 oranında etkilediği gözlenmektedir.

Tablo 4.61
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,576(a)	,331	,324	,53879

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Destekçi Liderlik Stili

4.20. Liderlik Stilinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etki Düzeyi

Liderlik stilinin örgütsel performans üzerindeki etki düzeyi regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir.

Liderlik stilinin örgütsel performans üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler kullanılarak test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.62’de sunulmuştur.

H0d: Liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi yoktur.

H5d: Liderlik stilinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiş ve Liderlik Stilinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.62
Liderlik Stili ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,116	,362		5,849	,000
Liderlik	,486	,089	,484	5,482	,000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

Liderlik Stilinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesini gösteren Model Özeti ise Tablo 4.63'de verilmiştir. Tablodaki R Kare değerinden Liderlik Stilinin, Örgütsel Performansı % 23,5 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.63
Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,484(a)	,235	,227	,39367

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Liderlik Stili

4.21. Araştırmanın Kısıtları

Tüm bilimsel araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar mevcuttur. İlk olarak, işletmede ki çalışmaların anket cevap konusundaki isteksizliği ve deneklerle yüzyüze görüşmenin zaman alması bakımından getirdiği sınırlılıklar araştırmanın en önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Ayrıca bu sebepten analize temel teşkil eden örneklem sayısının sınırlı olması araştırmanın diğer bir önemli kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında anketin sadece finans ve bankacılık sektöründe yer alan tek bir işletmede uygulanmış olması araştırma açısından bir kısıt olarak görülebilir. Mevcut imkanlar ve ankete cevap verme oranının düşük olması

sebebiyle bu kısıtı aşmak mümkün olmamaktadır. İleride yapılacak araştırmalar için bu konunun dikkate alınması ve mümkün olduğunca örnek boyutunun yeterli büyüklükte olması gerekmektedir.

Araştırma kapsamına giren bankacılık, finans sektörüne ait olan işletmenin tüm şubelerinin ayrı ayrı analize tabi tutulacak şekilde yeterli veri elde edilemediği için araştırma kütlesine giren belirli sayıdaki şubelerden toplanan veriler bir olarak analiz edilmiştir. Bu da karşımıza ikinci kısıt olarak çıkmaktadır.

Ankette hazırlanan soru sayısının fazla olması, deneklerin dikkatlerinin dağılmasında etkili olan son kısıttır.

4.22. Araştırmanın Değerlendirilmesi ve Öneriler

Son yıllardaki artan küresel rekabetle birlikte bankalar ve finans kuruluşlarının dünya pazarlarında rekabet edebilir ürün ve hizmet sunmalarının yolu, müşteri istek ve beklentilerine uygun kalitede, hata ve kusur seviyelerinin en az, müşteri memnuniyeti seviyesinin her zaman yüksek, satışlar ve pazar payının arttıran, düşük fiyatlı ve rakiplerine kıyasla daha az maliyetli ürün ve hizmetleri üretmelerinin yanı sıra ayrıca firma açısından en önemli ve etkili bir girdi olan insan kaynaklarının en etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışanlar için görev aldıkları organizasyonda en ideal bir organizasyon biçimin oluşturulmasını sağlayarak, tüm çalışanların benimsedikleri, sahip çıktıkları ve kurumun ihtiyaçlarına cevap veren bir liderlik stili ve örgüt kültürü tipinin uygulanması gerekmektedir. Fimanın başarısı ve gelecekteki devamlılığı için bunlar firma için vazgeçilmez bir amaç olmalıdır.

İşletmenin kendi içerisinde yaratacağı ve çalışanları tarafından benimsenecek olan en uygun örgüt kültürü tipi ile şirketin pazarda rekabet ederken karşılaşılabileceği her türlü zorluklara ve güçlüklerle karşı her zaman hazır olması, şirketin karşı karşıya kalabileceği zor durumlarda birbirine kenetleyici, yapıştırıcı bir araç olması, şirket içerisinde işin tam ve eksiksiz olarak yapılmasının sağlanması, şirket içerisinde rekabetçi davranışlar oluşturularak, rekabet ortamının yaratılması, işin yapılması ve sürdürülmesi sağlanırken çalışanların kişisel katılımcılığının sağlanması ve bunları gerçekleştirirken resmi kurallar ve belirlenen politikalar çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren düzgün bir

şirket yapısına sahip olması ve organizasyonda çalışanların işlerini nasıl, ne şekilde yapacağını önceden belirlenmiş prosedürler dahilinde gerçekleşmesi sağlanır. Bunlara ek olarak organizasyon içerisinde oluşturulacak örgüt kültürü ile süreklilik ve istikrar sağlanır, operasyonların doğru verimli ve düzgün olarak gerçekleşmesine sebep olup ayrıca çalışanlara içinde yer aldıkları organizasyonda kuruma olan bağlılığı, sadakati kazanılır, kurumun gelenekleri empoze ettirilerek, çalışana içinde bulunduğu organizasyonun geniş bir aile olduğu hissettirilerek kurumu benimsemesi, motivasyon ve uyumu artırır. Ve bunların sonucu olarak çalışanların ve dolayısıyla kurumun operasyonel performansına olumlu yönde etki eder.

Yine benzer şekilde organizasyonda ki liderlik biçiminin örgütsel performansa etkileri göz önünde bulundurulduğunda, organizasyondaki yöneticilerin benimsediği liderlik stillerinin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığı tespit edilir ve bununda örgütsel performans üzerindeki olumlu-olumsuz sonuçları analiz edilerek, çalışanların benimseyeceği ve organizasyonun başarısını arttıracak örgütsel performansa en yüksek olumlu etkiyi yapabilecek liderlik stinin uygulanması sağlanır.⁸⁴

Özetle örgüt kültürü ve de firma için en uygun olan liderlik stili, bir işletme içerisinde hem çalışanlar hem işletme için başarıyı ve sürekliliği esas alan, organizasyonun performansının sürekli olarak gelişmesini, tüm çalışanların kurum geleneklerine bağlı, bunlara sahip çıkan, çalışanların önerilerin ve fikirlerinin dinlendiği, çalışanların katılımına dayanan uzun vadede başarıyı sürekli kılmaya çalışan işletmenin kendisine çalışanlarına yarar sağlayan unsurlardır.

Araştırmamızda Katılımcı Liderlik Stilinin (0.456, 0.444, 0.408, 0.641) $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde tüm örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkisi, Destekçi Liderlik Stilinin (0.488, 0.497, 0.370, 0.576) $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde tüm örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki, Enstrümental Liderlik Stilinin (0.584, 0.594, 0.392, 0.600) $p < 0,01$ anlamlık düzeyinde tüm örgüt kültürü tipleri arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunun sonucuna varılmıştır. Burada tespit edilen en zayıf ilişki Enstrümental Liderlik Stili ile Bürokratik Örgüt Kültürü tipi arasında ortaya çıkmıştır.

⁸⁴ Ogbanna ve Harris, ss.775-777

Bununla birlikte Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etkisi çıkan sonuçlara göre anlamlık sütunundaki değerden $p = .207$, $p > .05$ olduğundan ilgili değişkenler arasındaki ilişki anlamlı değildir ve bu nedenle Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yine buna ek olarak Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etkisinin %1.6 gibi rastlantısal sayılabilecek bir değer olduğundan bu etki çok zayıftır. Burada ortaya çıkan bu bulgu ışığında Rekabetçi Örgüt Kültürü tipinin işletmede örgütsel performansa anlamlı bir etkisi olmadığından, işletme için diğer Örgüt kültürü tipleri üzerinde durulmalıdır.

Ancak Yenilikçi Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde etkisi $p = .018$, $p < .05$ olduğundan anlamlıdır ve Yenilikçi Kültür Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesi %5.6 oranında olup örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu örgüt kültürü tipinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı etkisi düşünüldüğünde bu kültür tipinde işletme açısından göz önünde bulundurulması gerekir.

Bürokratik Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerindeki etkisi $p = .058$, $p > .05$ olduğundan mevcut ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan da Bürokratik Örgüt Kültürü Tipinin, Örgütsel Performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna erişilmiştir. Bu nedenle sıkı, sıkıya resmi kurallara bağlı, çalışanların neyi, nasıl ne zaman yapacağını önceden belirlenmiş prosedürler, yönetmeliklerle belirlendiği bu örgüt kültürü tipinin, örgütsel performans üzerindeki anlamlı olmayan etkisi düşünüldüğünde pek tercih edilmemelidir. Burada ki sonuçta da bu kültür tipinin, örgütsel performans üzerindeki etkisinin de %3,6 oranında rastlantısal sayılabilecek kadar küçük bir değer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Topluluk Tipi Örgüt Kültürünün, Örgütsel Performans üzerindeki etkisinin sonuçları $p = .000$, $p < .05$ olduğundan söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Topluluk Tipi Örgüt Kültürü'nün, Örgütsel Performans üzerindeki etkisi de %15,6 olarak bulunmuştur. Bu yüksek oranda elde edilen etki göz önünde bulundurulduğunda çalışanların buldukları organizasyonda kendilerini büyük bir aile içerisinde gördüğü, kurum geleneklerinin var

olduğu ve yöneticilerin kendilerine danışman, yol gösterici olduğu bu örgüt tipinin, örgütsel performansa etki düzeyi göz önünde bulundurulduğunda tercih edilebilir bir kültür tipi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik stillerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin boyutlarını incelemek ve açıklamak gerekirse, yapılan regresyon analizi sonuçlarının bulguları ışığında liderlik stillerinin, örgütsel performansa olan etkileri şu şekilde yorumlanabilir.

Katılımcı Liderlik Stilinin, rgtsel Performans zerindeki etkisinin sonuçları anlamlılık stnundaki değerden $p = .000$, $p < .05$ olduğundan söz konusu değerkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştı. Ve ayrıca Katılımcı Liderlik Stinin, rgtsel Performans zerindeki etkisi de %25 olarak bulunmuştu. Bu liderlik stinin, örgütsel performans üzerindeki etkisinin diğerlerinden daha fazla olduğu diğer liderlik stillerinin, örgütsel performansa etki derecelerinin bulguları karşılaştırıldığında görülmektedir. Katılımcı Liderlik Stili ile organizasyondaki çalışanların karar mekanizmasındaki yöneticilerinin fikirlerini dinlemesi, syleceklerine ve fikirlerine değer verilerek öğrenilmesi, işe dönük önerilerinin değerlendirilmesini sağlaması nedeniyle çalışan performansı ve operasyonel performansı arttırmaları ve nedeniyle örgütsel performans üzerinde en etkili liderlik stili olarak karşımıza çıkmaktadır.

Destekçi Liderlik Stinin, rgtsel Performans zerindeki etkilerini değerlendirirsek. Destekçi Liderlik Stilinin, rgtsel Performans zerindeki etkisinin sonuçları $p = .000$, $p < .05$ olduğundan söz konusu değerkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştı. Destekçi Liderlik Stilinin, rgtsel Performansa etki derecesinin %15.9 olduğu bulgusuna ulaşılmıştı. Bu liderlik stilinde organizasyondaki çalışanlara işe yönelik yapılacak olan geliştirmelerde, hedeflere ulaşabileceğine olan güveni, inancı ifade etmesi, çalışanları aktif olarak desteklemesi ve cesaretlendirmesi, çalışanlara bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapması nedeniyle çalışan performansı ve toplamda örgütsel performans üzerinde etkili olan bir liderlik stili olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak Enstrümental Liderlik Stilinin, rgtsel Performans zerindeki etkileri değerlendirildiğinde ; Enstrümental Liderlik Stilinin, rgtsel Performans

üzerindeki etkisinin sonuçları $p = .000$, $p < .05$ olduğundan söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Enstrümental liderlik stilinin, örgütsel performans üzerindeki etki derecesini % 19.3 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Enstrümental liderlik stilinde, lider diğer çalışanların organizasyonda işe yönelik öneri ve fikirlerinin değerlendirip, katılımını sağlamaktan ziyade, organizasyon içerisinde işlerin nasıl ve ne şekilde yürütüleceği, neyin, nasıl yapılacağını karar verir ve oluştururlar. Organizasyonda bulunan çalışanların işe yönelik öneri ve fikirlerinin değerlendirilmesi bakımından, liderin faaliyetleri daha önceden planlaması, daha önceden yapılması gereken işlerin programlaması nedeniyle diğer liderlik stillerine göre işe yönelik diğer çalışanların, astların lidere göre öneri ve fikirlerin biraz daha geri planda kaldığı bir liderlik stilidir. Enstrümental Liderlik Stilinin Örgütsel Performans üzerindeki etki derecesi, bu liderlik stilinin operasyonları ve performansı aktif olarak takip etmesi, işletmede işi aksatacak mevcut problemleri çözmesi ve yeni yaklaşımlar denemesiyle açıklanabilir.

Liderlik stillerinin her birinin ,Örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde Katılımcı liderlik stilinin en yüksek etkiyi %41.1 gibi yüksek bir oranda topluluk tipi örgüt kültürü üzerinde gösterdiği görülmektedir.

Enstrümental liderlik stilinin de etki derecesinin en yüksek olduğu Örgüt kültürü tipi de %35,9 oranıyla topluluk tipi örgüt kültürüdür.

Destekçi liderlik stilinde diğer örgüt kültürü tipleri arasında yapılan analizleri sonucunda yine en yüksek etkiyi %33,1 oranıyla topluluk tipi örgüt kültürü üzerinde göstermektedir.

Burada yer alan açıklamalar ışığında Örgüt Kültürü Tipi ve Liderlik Stillerinin Örgütsel Performans üzerindeki etki dereceleri değerlendirildiğinde, işletmenin örgütsel performansına etkisi bakımından Topluluk Tipi (Toplulukçu Örgüt Kültürü) Örgüt Kültürünün, liderlik stilleri değerlendirildiğinde ise örgütsel performans üzerinde yüksek bir etkiye sahip topluluk tipi örgüt kültürü üzerindeki yüksek etki derecesi gözönünde bulundurulduğunda Katılımcı Liderlik Stilinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu kültür tipi ve liderlik stilinin uygulanması durumunda örgütsel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı etkileri, etki derecelerinin yüksekliği nedeni

ile organizasyonun yüksek bir örgütsel performansa ulaşılması sağlanabilir.İşletmelerde oluşturulacak olan bir yönetim modelinde yada mevcut yönetim modellerinde topluluk tipi örgüt kültürü ile katılımcı liderlik stilinin ,örgütsel performansa olan olumlu etkileri sebebiyledeğerlendirilmelidirler.

SONUÇ

Sonuç olarak bu işletmede yapılan araştırmada ve organizasyonda yer alan çalışanlara düzenlenen anketlerin sonuçları ışığında yukarıda da belirttiğimiz gibi topluluk tipi örgüt kültürü ve katılımcı liderlik stillerinin işletme performansı üzerine ve diğer firmalara karşı verimli çalışan bir organizasyon yapısı ile rekabet avantajı yaratarak etki ettikleri anlaşılmıştır.

İşletmenin global ve hızlı değişen çevrede zamanında cevap verebilirlik ile hızlı ve esnek bir şekilde ürün yeniliğine gidebilme , müşteri memnuniyeti ,satışlarını arttırması ve işlem hatalarını minumuma indirerek mevcut organizasyonunun istenilen ,beklenen performansı gösterebilmesini sağlayan ve operasyonel seviyedeki yetenekleri arttırarak , bünyeye entegre ederek veya uydurarak işletmenin müşterilerine sunduğu hizmetin başarısı ,satışlardaki başarısı ve operasyonel verimliliğe olan etkisi nedeniyle rgt Kültürü Tipi ve Liderlik Stilinin işletme performansı üzerindeki etkilerinin daha sonra yapılacak araştırmalarda incelenmesi bu konudaki literatüre katkılarda bulunacaktır.

Bürokratik ve Rekabetçi rgt Kültürü Tipleri dışındaki diğer rgt Kültürü Tipleri ve diğer tüm Liderlik Stillerinin işletme performansı üzerine etkilerinin incelenmesi sonucunda işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.Bu faktörlerin operasyonel performansa olumlu etkileri ve etki derceleri düşünüldüğünde , küreselleşen ve rekabetin çok yoğunbir şekilde yaşandığı günümüz ekonomi dünyasında sağlıklı bir şekilde büyümek ve işletme performanslarında bunun olumlu çıktılarını elde etmek isteyen işletmelerin geleneksel yönetim biçimlerinin dışında firmanın tam olarak bağlı olduğu ve çalışanların bütünüyle benimsediği , sahip çıktığı bir örgüt kültürü tipinin ve istenilen sonucu verecek olan liderlik stilinin uygulanması veya mevcut uygulamalarının ve organizasyondaki örgüt kültürü tipi ve liderlik stilinin ihtiyaa göre değiştirilmesi ve belirlenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

ANKET

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan **Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü ,Liderlik Firma(Şube) Performansı İlişkisi ”** isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Doç. Dr. Cemal ZEHİR

Engin KARAYALÇIN (MBA öğrencisi)

Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Bölümü

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası <input type="checkbox"/> Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Perakende <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Medya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Ulaştırma <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Metal/Kimya <input type="checkbox"/> Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:

İşletmenin Kuruluş Yılı	:	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler		
Adı ve Soyadı	:	
Çalıştığı Departman	:	
Unvanı / Statüsü	:	
Yaşı ve Cinsiyeti	:	
Eğitim Durumu	:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

*****Aşağıda belirtilen soruları işletmenizdeki mevcut uygulamaya göre cevaplayınız. Burada 1-5 arası bir ölçek kullanılmış olup 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Karasızım, 4= Katılıyorum ve**

5= Kesinlikle katılıyorum' u ifade etmektedir

Örgüt Kültürü					
1. Şirketimiz için büyüme ve yeni kaynakların edinimi sırasında karşılaşılabilecek her türlü zorluklara karşı her zaman hazırlıklı olmak ve bununla başa çıkabilmek önemlidir	1	2	3	4	5
2. Şirketimiz dinamik ve girişimci bir yapıya sahiptir ve çalışanlarımız gerektiğinde risk almaya gönüllüdürler.	1	2	3	4	5
3 Şirketimizi bir arada tutan ,kenetleyici unsur ;şirketimizin yenilik ve gelişime olan bağlılığı ve sektöründe birinci olma bilinci ve arzusudur .	1	2	3	4	5
4 Şirketimizdeki yöneticilerimiz girişimci ,yenilikçi ve risk alabilme özelliğine sahiptirler.	1	2	3	4	5
5. Şirketimiz üretim ,çıkıtı odaklıdır , şirketimizde ki en önemli temel düşünce işin tam olarak gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır.	1	2	3	4	5
6. Şirketimizde rekabet , rekabetçi davranışlar ve elde edilen başarılar önemlidir ve bunların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara ölçülebilir hedefler belirlenir ve bu hedefler verilir .	1	2	3	4	5

7. Şirketimiz üretim ve iş odaklıdır şirketimizdeki temel düşünce işin yapılmasının sürdürülmesi ve sağlanmasıdır bunlar gerçekleştirilirken çalışanların kişisel katılımı sağlanır ve bu şirketimiz için önemlidir.	1	2	3	4	5
8. Şirketimiz için resmi kurallar ve belirlenen politikalar çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren ve düzgün bir şirketi yapısına sahip olmak ve bunu sürdürmek önemlidir	1	2	3	4	5
9. Şirketimizin organizasyon yapısı son derece resmi ve bürokrattır ,organizasyon içerisinde çalışanların neyi ,nasıl,ne şekilde yapacağı önceden belirlenmiş prosedürler ve yönetmeliklerle belirlidir ve şirketimiz için bu belirlenmiş olan prosedürler önemlidir.	1	2	3	4	5

10. Şirketimizde yer alan koordinatörler ,organizasyonu örgütleyenler ve idareciler çalışanları tarafından en iyi , en başarılı yöneticiler olarak görülürler.	1	2	3	4	5
11. Şirketimizde süreklilik , istikrar esas alınır ve önemle vurgulanır ;organizasyonda operasyonların doğru ,verimli ve düzgün olarak gerçekleşmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
12. Şirketimizi bir arada tutan ve bunu sağlayan unsurlar kuruma olan bağlılık ,sadakat ,kurumun gelenekleri ve kurumun kültürüdür.	1	2	3	4	5

13. Şirketimizde çalışanlara kişisel olarak geniş bir aile de olduğu hissettirilir ve çalışanlarımız kişisel olarak geniş bir aile olmanın önemini farkındadırlar ,bunun önemini bilirler.	1	2	3	4	5
14. Şirketimizde çalışanlarımızın moral , motivasyon ve uyumu son derece önemlidir.	1	2	3	4	5
15. Şirketimizde yer alan yöneticilerimiz iyi bir danışman ,anne-baba ,yol gösterici ve bilge kişiler olarak düşünülür	1	2	3	4	5

*****Aşağıda belirtilen soruları işletmenizdeki mevcut uygulamaya göre cevaplayınız. Burada 1-5 arası bir ölçek kullanılmış olup 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Karasızım, 4= Katılıyorum ve**

5= Kesinlikle katılıyorum' u ifade etmektedir

Liderlik					
1. Şirketimizde karar mekanizmasında yer alan yöneticilerimiz karar vermeden önce ,astların söyleceklerini düşünür	1	2	3	4	5
2. Şirketimizdeki yöneticilerimiz hareket ve eyleme başlamadan önce astlarına danışır ve	1	2	3	4	5

onların fikirlerini öğrenir.					
3 Yöneticilerimiz karşılaşılabileceği problemlerle karşı karşıya kaldığında problemin ,sorunun çözümü için astlarına danışır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticilerimiz herhangi bir konuyla ilgili veya işle ilgili astlarına önerilerini ve fikirlerini sorar	1	2	3	4	5
5. Yöneticilerim hangi işlerin yapılacağıın karar verilmesinde astının önerisini dinler	1	2	3	4	5
6. Yöneticilerimiz çalışanlarına ve astlarına işlerin nasıl daha güzel , daha iyi yapılacağı konusunda bilgi verir ve bunların yapılabilmesi için yardımcı olur .	1	2	3	4	5
7. Yöneticilerimiz her zaman grup üyelerinin refahını sağlar ve savunurlar	1	2	3	4	5
8. Yöneticilerimiz yapılan işlerin daha güzel hale getirilmesi için küçük şeyler yaparlar	1	2	3	4	5
9. Yöneticilerimiz astlarına ve organizasyondaki diğer grup üyelerine eşit ve adil davranırlar	1	2	3	4	5
10. Yöneticilerimiz organizasyondaki işlerin nasıl ve ne şekilde yürütülmesi gerektiğini anlatır , yol gösterirler.	1	2	3	4	5
11. Yöneticilerimiz organizasyon içerisinde neyin ,nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verirler ,oluştururlar.	1	2	3	4	5
12. Yöneticilerimiz şirketimizin kesin performans standartlarını sürekli olarak tanımlarlar ,bunu sürdürürler ve korurlar	1	2	3	4	5
13. Yöneticilerimiz organizasyonda belirlenmiş yapılması gereken işleri programlar ,koordine eder.	1	2	3	4	5

*****Aşağıda belirtilen soruları işletmenizdeki mevcut uygulamaya göre cevaplayınız. Burada 1-5 arası bir ölçek kullanılmış olup 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Karasızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum' u ifade etmektedir**

Operasyonel performans					
1. Satışlar yükseliyor.	1	2	3	4	5
2. Pazar payı yükseliyor.	1	2	3	4	5
3. Müşteri şikayetleri azalıyor.	1	2	3	4	5
4. Müşteri memnuniyeti seviyesi yükseliyor	1	2	3	4	5
5. Ürün ve servislerin kusur seviyeleri düşüyor.	1	2	3	4	5

6. Ürünleri/servislerin kalitesi müşteri taleplerini karşılıyor veya aşıyor.	1	2	3	4	5
7. Pazar, ürünlerimizdeki değişiklik ve yeniliklerimize- rakiplerimize göre daha olumlu tepki verir.	1	2	3	4	5
8. Son beş yılda işletmemizin yeni ürün/hizmet sunumu artmıştır.	1	2	3	4	5
9. İşletmemiz sunduğu yeni ürün/hizmetle pazarda her zaman başta gelir.	1	2	3	4	5

Çalışan performansı					
1. Çalışan memnuniyeti seviyesi yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Devamsızlık oranları düşüktür.	1	2	3	4	5
3. Çalışan morali yüksektir.	1	2	3	4	5

EKLER

		Kaynak	Sayfa
Yenilikçi Örgüt Kültürü Boyutu	1	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	2	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	3	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	4	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
Rekabetçi Örgüt Kültürü Boyutu	5	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	6	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	7	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
Bürokratik Örgüt Kültürü Boyutu	8	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	9	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	10	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	11	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
Topluluk Tipi Örgüt Kültürü Boyutu	12	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	13	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	14	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
	15	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	775
Katılımcı Liderlik Stili Boyutu	1	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	2	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	3	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	4	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	5	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
Destekçi Liderlik Stili Boyutu	6	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	7	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777

		Kaynak	Sayfa
	8	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	9	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
Enstrümental Liderlik Stili Boyutu	10	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	11	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	12	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
	13	(Emmanuel Ogbonna and,Lloyd C.Harris – 2000)	777
Operasyonel Performans Boyutu	1	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	2	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	3	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	4	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	5	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	6	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	7	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	8	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	9	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
Çalışan Performansı Boyutu	1	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	2	(Fuentes, Saez, Montes – 2004)	15
	3	(Rahman, Bullock – 2004)	6

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ataay, İsmail, **Örgütsel Davranış İşletme Mba**, İstanbul, 2007
- Başaran, Ethem, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi, 1988.
- Bingöl, Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Can, Halil, Tuncer Doğan ve D.Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetim**, Ankara: Aslımlar Matbaası, 1989.
- Çetin, Canan, **Yönetim / Teori, Süreç ve Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.
- Çetin, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Daft, Richard L., **Management**, Erol Eren (çev.), Newyork: McGraw – Hill, 1992.
- Davis, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı- Örgütsel Davranış**, 2.Baskı, Tosun Kemal ve diğ. (Çev). İstanbul: İ.Ü İşletme Enstitüsü Yayınları, 1979.
- Deal, T.E. ve A.A.Kennedy, **Corporate Cultures: The Rites ve Rituals of Corporate Life**, Reading, M.A: Addison – Wesley, 1982.
- Dereli, Toker, **Organizasyonda Davranış**, İstanbul: Ar Yayıncılık, 1982
- Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon**, Bursa: Alfa Yayınevi, 1999
- Ercan , Ergun ,**İşletmelerdeki kültürel özelliklerin işletme performansına etkileri üzerine bir uygulama** , Doktora Tezi ,2003
- Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2002
- Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 3.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989
- Güney, Salih, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997
- Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007
- Hatipoğlu, Zeyyat, **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri**, İstanbul: Aktif Büro Yayınları

- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995
- Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Der Yayınları, 1989
- Newman, W.H., **L'ant De La Gestion Les Techingues D'organisation Et De Direction**, Kenan Sürgit (Çev.), Traduit Par M.Barbier E.Edovard Durod, Paris, 1971
- Ogbanna, Emmanuel ve Lloyd C.Harris, **Leadership style, organizational culture ve performance:emprical evidence from UK. Companies**
- Özveren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000
- Rost, C.Joseph, **Leadership for The 21 Century**, Praeger, Connecticut, 1993
- Rowe ,A.J., R.O.Mason ,K . E. Dickel ve N.H.Synder, **Strategic Management; A Methodological Approach Reading Book**, Addison, Wesley, Co.1989
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Organizasyon Ders Notları**, Bursa, 1999
- Serper, Özer, **Uygulamalı İstatistik -1**, İstanbul: Filiz Kitapevi, 1993
- Seyidoğlu, Halil, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, İstanbul: Güzem Yay., 1995
- Şimşek, Hasan, **21.Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997
- Şişman, M., **Örgütler ve Kültürler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002
- Tabak, Arif, **Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri**
- Taylor, Robert L. ve William E.Rosenbach, **Contemporary Issues İn Leadership**, Colarado: Westview Pres, 1993
- Vural, B. A., **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003
- Warren, G. Bennis, **On Becoming A Leader**, Addison Wesley, 1989,

Sürelî Yayınlar

- Allen, Natalie .J ve John P. Meyer, **The Measurement ve Antecedents of Affective, Continuance ve Normative Commitment to the Organization**, 1990
- Allen, Natalie.J ve John P. Meyer, **The Relationship between commitment ve organizational culture,subculture,leadership style ve job satisfaction in organizational change ve development**, 1990
- Alvesson, M., “On the Popularity of Organizational Culture”, **Acta Sociologica**,1, (1990), ss.31-49
- Argyris, C., “ Some Characteristics of Succesful Executives”, **Personnel Journal**, June 1955, ss.50-63
- Barney, J.B., “Organizational Culture:Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17, (1986), ss.99-120
- Bass, B.M. ve B.J.Avalio, “Transformational Leadership ve Organizational Culture”, **Public Administration Quarterly**,17(1), (1993), ss.112-117
- Gordon, G.G. ve N.Di Tomaso, “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, **Journal of Management Studies**, 29(6), (1992), ss.783-798
- Hennessey , J.T., “Reinventing “Government:Does Leadership Make The Difference?”, **Public Administration Review**,58(6), 1998, s.522
- Howel, J.M. ve B.J. Avalio, “Transformational Leadership,Transactional Leadership,Locus of Control ve Support for İnnovation:Key Predictors of Consolidated –Business –Unit Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 78, (1993), ss.891-902
- Nicholls, J., “The Transforming Autocrat”, **Management Today**, (March,1988), s.114
- Prahalad, C.K. ve R.A.Bettis, “The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity ve Performance “, **Strategic Management Journal**, 7, (1986), ss.485-501
- Quick, J.C., “Crafting an Organizational Culture:Herbs Hand at Southwest Airlines”, **Organizational Dynamics**, 21(2), (1992), ss.45-46
- Selimoğlu, Emel, “Günümüzde Liderlik Anlayışı”, **İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2,Yıl: 2004/2, s.22
- Stodgil, R.M., “Personel Factors Associated with LeaderShip”,**Journal of Psychology**, 25, 1948, s.35

Yalçın, Azmi, “ Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, S. 9,
Yıl:2 (1993), s.25

Diğer Yayınlar

Akalın, Çisil, “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temeli Öz-saygı”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, SBE,2006)

Bayrak, Sabahat, “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Cilt 1, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997, s.356

Demiroğlu, Gülşah, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE 2002), s.23

Demiroğlu, Gülşah, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2002), s.17

Esen, Özlem, “Ekip Çalışması ile Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2004), ss.28-30

Journal Of Public Relations Research, <http://www.informaworld.com/smpp/title-content=t775653694>, (20 Ocak 2009), ss.234-237.

Konuk, Nebiye, “Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Ortadoğuve İslam Ülkeleri Enstitüsü, 1997) s.62

Ongar, H. Haluk, “İşletmelerde Örgütlenme İlkeleri ve Hartman und Braun Örneği”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE,,2000) s.566

Polat, Esra, “Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE,2003), s.6

Yılmaz, Ceyhan, “Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tesi**,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2003)

<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/Pages/Yazark.Php?Page=http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/MklGos.Php?Nt=265>, (10.01.2009).

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/caprazliderlik.html>, (04 Ocak 2009)

<http://www.systems.org/liderlik>, (04.01.2009)