

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
FİNANS VE BANKACILIK ANA BİLİM DALI

**BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK
ANLAYIŞININ VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
BİR ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEK UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ CEYLAN

İstanbul, 2009

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANA BİLİM DALI
BANKACILIK VE FİNANS BİLİM DALI

**BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK
ANLAYIŞININ VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
BİR ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEK UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ CEYLAN

Danışman: YRD. DOÇ. DR. DİNA ÇAKMUR YILDIRTAN
DOÇ. DR HASAN EKEN

İstanbul, 2009

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	İV
ŞEKİL LİSTESİ	VI
GİRİŞ.....	1

1. BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ TANIMLAMALAR, KAVRAMLAR.....2

1.1. BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME KAVRAMI.....	2
1.2. ÖRGÜT	3
1.3. ÖRGÜTLENME.....	5
1.3.1. Örgütlenme İhtiyacının Nedenleri	6
1.4. ÖRGÜT TIPLARI VE ÖRGÜTSEL YAPILAR	7
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	9
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAZI BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	13
1.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	13
1.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	16
1.6.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi	17
1.6.4. Örgüt Kültürü ve İletişim	18
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE GEREKLİLİĞİ	19
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	21
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE ÖRGÜT BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	22
1.9.1. Beşeri Faktörler.....	23
1.9.2. Örgütsel Faktörler	24
1.9.3. Dış Faktörler	24

2. LİDERLİK KAVRAMI VE İŞLETMELERDE LİDERLİK ANLAYIŞI.....26

2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	26
2.2. LİDERLİK FİKRİNİN ORTAYA ÇIKIŞI.....	29
2.3. LİDERLİK ANLAYIŞININ TARİH İÇERİSİNDEKİ GELİŞİMİ	29
2.4. LİDERLİĞİN ÖNEMİ	31
2.5. LİDERLİKTE GÜÇ VE OTORİTE	35
2.6. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR	36
2.7. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	42
2.7.1. Klasik Liderlik Yaklaşımı (Özellikler).....	43
2.7.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	47
2.7.3. Modern Liderlik Yaklaşımları (Durumsallık).....	48
2.7.4. Bilişsel Yaklaşım	51
2.7.5. Yol – Amaç Yaklaşımı.....	51
2.8. LİDERLİK YÖNTEMLERİ.....	52

2.8.1. Etkileşimsel Liderlik.....	52
2.8.2. Dönüştürücü Liderlik.....	54
2.8.3. Karizmatik Liderlik.....	56
2.8.4. Transaksiyonel Liderlik.....	59
2.8.5. Stratejik Liderlik.....	59

3. VERİMLİLİK KAVRAMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK ANLAYIŞI İLE İLİŞKİSİ62

3.1. VERİMLİLİK KAVRAMI.....	62
3.2. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ.....	66
3.3. VERİMLİLİK TÜRLERİ.....	68
3.3.1. Kısmi ve Toplam Verimlilik.....	68
3.3.2. Fiziki ve Parasal Verimlilik.....	69
3.3.3. Ortalama ve Marjinal Verimlilik.....	70
3.4. VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜMÜ.....	71
3.4.1. Girdilerin Ölçülmesi.....	72
3.4.2. Çıktıların Ölçülmesi.....	74
3.5. VERİMLİLİK ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN YAKLAŞIMLARI.....	76
3.5.1. Kurosawa' nın Yapısal Yaklaşımı.....	77
3.5.2. Lawlor' un Yapısal Yaklaşımı.....	77
3.5.3. Gold' un Yapısal Yaklaşımı.....	78
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	79
3.7. LİDERLİK UYGULAMALARI VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	83

4. BİR ÇAĞRI MERKEZİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK ANLAYIŞININ VERİMLİLİĞE OLAN ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA86

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	86
4.2. ANKET ÖLÇEKLERİNİN HAZIRLANMASI VE VERİLERİN ANALİZİ.....	87
4.3. ARAŞTIRMAYA KATILANLARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	90
4.4. LİDERLİK ANLAYIŞININ VERİMLİLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN ANALİZİ.....	94
4.4.1 Çalışan Verimliliği artırmada Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünmesinin önemi.....	95
4.4.2 Liderlik ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin yetkili olduklarının hissettirmeleri ve güven vermelerinin verimliliğe etkisi.....	95
4.4.3 Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanları cesaretlendirmesinin verimliliğe etkisi.....	96
4.4.4 Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanların istedikleri, ihtiyaçlarını keşfetmesi ve elde etmesine yardımcı olmasının verimliliğe etkisi.....	97
4.4.5 Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanların çabalarını desteklemesi ve çabaları karşılığında istediklerini elde edeceğine dair güvence vermesinin verimliliğe etkisi.....	98

4.4.6 Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanlara bir birey olarak davranması ve onların gelişimine destek vermesinin verimliliğe etkisi	99
4.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VERİMLİLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN ANALİZİ	100
4.5.1 Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisi.....	100
4.5.2 Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinde, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumun verimliliğe etkisi.....	101
4.5.3 Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinde, örgütün sahip olduğu kültürün çalışan verimliliğine etkisi	102
4.5.4 Çalışanların işletmelerine verimlilik konusundaki değerlendirmesi.....	103
4.5.5 Çalışanların sahip oldukları sosyo-kültürel değerlerle verimlilik ilişkisi ...	103
4.5.6 İşletmelerdeki örgüt kültürünün çalışanların ve işletmenin verimliliği ile ilişkisi.....	104
4.5.7 İşletmelerde kendine belli hedef belirleyen ve bu hedefe ulaşan çalışanlara verilen değer verimlilik ile ilişkisi	105
4.5.8 İşletmelerde çalışanlara değer verilmesi ve alınan kararlarda onların düşüncelerinin sorulmasının verimlilik ile ilişkisi.....	106
4.5.9 Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesiyle beraber başarısızlıkların cezalandırılması	107
4.5.10 Çalışanların kazanılması ve diğer çalışanlara göre daha iyi performans gösteren çalışanın ödüllendirilmesi.....	108
4.5.11 İşletmede çalışan iş görenlerin birbirleri ile olan iletişimi.....	109
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ.....	110
SONUÇ	118
EKLER	120
KAYNAKÇA	126

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Örgüt İkliminin Boyutları ve Örgüt İkliminin Etkileyen Faktörler	24
Tablo 2: Yönetici ve Lider arasındaki bazı temel farklar	49
Tablo 3: Önemli Bazı Verimlilik Tanımlarının Kronolojisi	70
Tablo 4: Her Bir Soru İle Bütün Arasındaki İlişkiler	95
Tablo 5: Çalışanların Demografik Bilgileri	97
Tablo 6: Çalışan Verimliliği Artırmada Yöneticilerin, Çalışanların İhtiyaç ve Beklentilerini Düşünmesinin Önemi	101
Tablo 7: Liderlik ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin yetkili olduklarının hissettirmeleri ve güven vermelerinin verimliliğe etkisi	102
Tablo 8: Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanları cesaretlendirmesinin verimliliğe etkisi.....	103
Tablo 9: Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanların istedikleri, ihtiyaçlarını keşfetmesi ve elde etmesine yardımcı olmasının verimliliğe etkisi	104
Tablo 10: Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanların çabalarını desteklemesi ve çabaları karşılığında istediklerini elde edeceğine dair güvence vermesinin verimliliğe etkisi	104
Tablo 11: Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanlara bir birey olarak davranması ve onların gelişimine destek vermesinin verimliliğe etkisi	105
Tablo 12: Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisi	107
Tablo 13: Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinde, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumun verimliliğe etkisi	107
Tablo 14: Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinde, örgütün sahip olduğu kültürün çalışan verimliliğine etkisi	108
Tablo 15: Çalışanların işletmelerine verimlilik konusundaki değerlendirmesi	109
Tablo 16: Çalışanların sahip oldukları sosyo-kültürel değerlerle verimlilik ilişkisi	109

Tablo 17:	İşletmelerdeki örgüt kültürünün çalışanların ve işletmenin verimliliği ile ilişkisi	110
Tablo 18:	İşletmelerde kendine belli hedef belirleyen ve bu hedefe ulaşan çalışanlara verilen değer verimlilik ile ilişkisi	111
Tablo 19:	İşletmelerde çalışanlara değer verilmesi ve alınan kararlarda onların düşüncelerinin sorulmasının verimlilik ile ilişkisi	112
Tablo 20:	Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesiyle beraber başarısızlıkların cezalandırılması	113
Tablo 21:	Çalışanların kazanılması ve diğer çalışanlara göre daha iyi performans gösteren çalışanın ödüllendirilmesi	114
Tablo 22:	İşletmede çalışan iş görenlerin birbirleri ile olan iletişimi	115
Tablo 23:	Hipotezlerin değerlendirilmesi	121

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1:	Çalışanların İş Deneyim süresi Grafiği	101
Şekil 2:	Çalışanların İşletmedeki Ünvan Grafiği	102
Şekil 3:	Çalışanların Cinsiyet Dağılımı Grafiği	102
Şekil 4:	Çalışanların Yaş Dağılımı Grafiği	103
Şekil 5:	Çalışanların Eğitim Durumu Grafiği	104

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin başarılarını önemli ölçüde etkileyen üç faktör ön plana çıkmaktadır: Liderlik, Örgüt Kültürü ve Verimlilik. Bu çalışmanın amacı; liderlik, örgüt kültürü ve verimlilik kavramlarının üçünü bir arada ele alarak liderlik tarzları anlayışı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin verimlilik üzerine etkilerini incelemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt ve örgüt kültür kavramının açıklanmasına ayrılmış olup, örgüt kültürünün genel olarak tanımlanması yapılmış, özellikleri, unsurları belirtilmiş, kültürü oluşturan öğeler tek tek incelenmiş ve kültür çeşitlerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, liderlik ile ilgili tanımlar, liderliğin oluşumu ve tarihteki gelişimi liderlik fonksiyonları, lider ve yönetici arasındaki farklar, klasik ve modern liderlik kuramları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, verimlilik kavramı, verimlilik türler, verimliliğin nasıl ölçüldüğü, verimlilik yaklaşımları açıklanmıştır. Bunun yanı sıra Liderlik anlayışının ve örgüt kültürünün verimlilikle olan ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir.

Son olarak dördüncü bölümde, konu ile ilgili durum tespiti yapmaya yönelik tanımlayıcı bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı; Büyük ölçekli işletmelerde uygulanan liderlik yaklaşımları ve örgüt kültürü ile çalışanların verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda İstanbul ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir çağrı merkezinde çalışanlara araştırmanın amacına yönelik oluşturulmuş anket yapılmış ve elde edilen veriler SPSS 17,0 inc (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla değerlendirilmiş ve çıkan sonuçlar konuyla bağlantılı bir biçimde yorumlanmıştır. İşletmedeki yöneticilerin liderlik tarzı ve işletmedeki örgüt kültürünün verimlilik üzerindeki etkileri bakımından değerlendirilmiştir. Liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün verimlilik üzerindeki etkilerini ele aldığımızda pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

1. BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ TANIMLAMALAR, KAVRAMLAR

1.1. Büyük Ölçekli İşletme Kavramı

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler ülkelere göre değişebilmektedir. Türkiye’de işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırmaya yönelik bazı yasal kriterler olsa da açık ve net standartlar yer almamaktadır. İşletmelerin büyüklüklerini belirleyen somut ve soyut ölçüler bulunmaktadır. İşletme büyüklüklerinin belirlenmesinde somut ölçülerin kullanılması işletme büyüklüğü konusunda bilgi verebilmekte fakat yeterli olmamaktadır. Somut ölçülerle birlikte soyut ölçülerin kullanılması ile değerlendirme yapılması daha doğru sonuçlara ulaştırmak açısından önemlidir.¹

Somit ölçüler; çalışanların sayısı, çalışanlara ödenen ücret ve aylıkların tamamı, belirli bir süre içinde kullanılan hammadde miktarı, harcanan enerji miktarı, satış miktarı veya tutarı, öz sermaye tutarı, yatırım tutarı, arazinin ve binaların durumu, kullanılan makine ve tezgâhların sayısı ve kapasiteleri, islenen veya yararlanılan toprağın genişliği şeklinde sıralanabilmektedir. Soyut ölçüler ise yönetim biçimi ve bağımsız olup olmaması, sermayedarların sayısı, aynı ve farklı işletmelerle karşılaştırıldığındaki konumu, belirli bir bölgeye, ülkeye veya uluslar arası çevreye yönelik olmasıdır.²

İşletmelerin sınıflandırılmasında bir çok ölçüt göz önünde bulundurulmaktadır;

- Şirket Hacmi: İşletmenin ulusal ekonomi ya da belli bir etkinlik dalı içerisindeki yeri, başka bir deyişle ticari güç belirlenmesi söz konusu olduğunda göz önünde bulundurulur.
- Şirket sermaye miktarı, net kar, net ticari marj, nakit akımı: Daha mali gücün belirlenmesi istendiğinde ele alınır.

¹ Eyyüp Aktepe, **Genel işletme**, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 253.

² Aktepe, s.255.

- İstihdam edilen Personel Sayısı: İşletmenin harekete getirdiği işgücü saptanması işletmenin insan gücü kaynağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.
- Nitelik, Ücretler: Bu kaynakların kullanılış biçiminin belirtmekte yardımcı olabilir.

İşletmenin içinde bulunduğu faaliyet alanına göre en uygun büyüklük ölçütü değişiklik gösterebilir. Ancak personel sayısı kabul edilen en yaygın nicel ölçüttür.

1.2. Örgüt

Örgüt (organizasyon) iki anlam taşımaktadır³. 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.⁴

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.

³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon**, Bursa: Alfa Yayınevi, 1999,s.110,111

⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Organizasyon Ders Notları**, Bursa, 1999, s.58-59

Keith Davis'e 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.

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.⁵

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.⁶

⁵ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı- Örgütsel Davranış**, Kemal Tosun ve diğ. (Çev.), 2.Baskı, İstanbul: İ.Ü İşletme Enstitüsü Yayınları, 1979, s.3

⁶ H.Haluk Ongar, " İşletmelerde Örgütlenme İlkeleri ve Hartman und Braun Örneği",**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2000, s.56

1.3. Örgütlenme

Örgütü belli amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin koordineli bir biçimde çalıştıkları bir yapı, örgütlemeyi de örgütlerin etkinliğini sağlamak için insan kaynakları, maddi unsurlar ve fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlayacak şekilde bir araya getirilme süreci olarak tanımlayabiliriz.⁷ 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 birçok sosyal ve biçimsel olmayan ilişkiler ortaya çıkar ise de, organizasyon söz konusu işletmenin amacına ulaşması ve bu işletmenin yürümesi için düşünülen, planlanan biçimsel ilişkilerdir.⁸

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.⁹ Başka bir deyişle yapılacak işler belirlenip hangi fonksiyonları yürütüleceğine karar verildikten sonra fonksiyonlar organizasyon birimleri halinde toplanır.¹⁰

⁷ Efil, s.111

⁸ Zeyyat Hatipoğlu, **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri**, İstanbul: Aktif Büro Yayınları, s. 559

⁹ Halil Can, Doğan Tuncer ve D.Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetim**, Ankara: Aslımlar Matbaası, 1989, s.216

¹⁰ Efil, s,113

b) İş görenlerin 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 iş görenlerin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan iş gören 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.¹¹

c) Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi:

Bu aşamada örgüt içerisindeki bireyin ihtiyaç duyduğu işlerin görülmesi için gerekli fiziksel 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 iş görenlerle ilişkilerin kurulması onun başarısını ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacaktır.

1.3.1. 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.

¹¹ W.H.Newman, **L'ant De La Gestion Les Techingues D'organisation Et De Direction**,Kenan Sürgit (çev.), Paris:Traduit Par M.Barbier E.Edovard Durod,1971, s.100.

Bıçimsiz öz kaos yaratır; dolayısıyla dağınıklık, çözüme, çok başlılık ve çatışmalar getirir; verimli iş üretmeyi olanaksız kılar. Özsüz bıçim ise, içi boş, işlevsiz bir görüntü teşkil eder. Bu nedenle işletmenin yaptığı veya yapacağı iş belli bir bıçimsel yapı yada bıçimli düzen içinde gerçekleştirilmeye muhtaçtır. Bu temel ihtiyacı karşılamak amacıyla örgütsel yapılar yada örgüt düzenleri kurulur.¹²

1.4. Örgüt Tipleri ve Örgütsel Yapılar

İşletmeler kuruluşundan büyüyüp şirketleşmesine, faaliyetlerini çeşitlendirmelerine bağlı olarak organizasyon yapılarında bıçimsel 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. Her şeyden ve her işten tek başına işletmenin kurucusu ve sahibi sorumludur. Bu işletme doğuş veya doğum dönemi içinde olduğu işin, 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.

b) Fonksiyonel Yapı

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

¹² Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2002s. 394

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 artırılması durumunda yapılacak reorganizasyonla ortaya çıkmaktadır.¹³

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.¹⁴

¹³ Eren, s.396

¹⁴ Eren, s.404.

Matriks örgüt yapısının yararları,

- Hem fonksiyonel hem de ürün proje kıstaslarının kombinasyonun yararlarını sağlayacak.
- Ekonomik yani maliyeti en düşük örgütlenme biçimidir çünkü, proje yöneticileri fonksiyonel alanlardaki uzmanlarını ihtiyaçları olunca çağıracaklar, onlarda boş zamanlarında kendi bölümlerinde çalışacaklar başka projelere de 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.¹⁵

1.5. Örgüt Kültürü

Yönetim literatüründe üzerinde çok konuşulan ve tartışılan konulardan biri de kültürdür. Antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlerde kültür konusunda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, kültür tanımlanması ve anlatılması oldukça zor olan bir kavramdır.¹⁶ Çünkü kültür içinde bulunduğu zamanla yakından ilişkili olup, bir takım değişikliklere uğramaktadır. Kültürü tanımlı üzerinde uzlaşma olmamasına rağmen, araştırmacıların kültürün bütüncül, tarihsel temelli, antropolojik kavramlarla ilgili, toplumsal olarak inşa edildiği

¹⁵ Eren, s. 407

¹⁶ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Yayın no: 166, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.77.

ve değişimin zor olduğu şekilde özellikleri üzerinde bir konsensüs sağladıkları ifade edilebilir.¹⁷

Kültür, bir grubun veya toplumun yaşama tarzı, genel karakteri ve söz konusu grup veya toplumu oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşimlerinden oluşan ve genel olarak itaat edilmesi zorunlu olan belli bir süre geçerliliğini koruyan kurallar, değerler ve tavırlar bütünüdür. Kültür, etkileşimde bulunan insanların tepkide bulunabilmesi için oldukça güvenilir varsayımlar ortaya koyarak, ilişkileri standart hale getirmektedir. Bu yönüyle kültür, insan tabiatının bir parçasıdır.¹⁸

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımını yapacak olursak: “Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Şu durumda kültür, bir toplumu veya örgütü meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine almaktadır.”¹⁹

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve birbirine aykırı olmayan bir sistemdir. Bu sistem örgüte özgü bir kişilik ve özellik kazandırmakta, onu diğer örgütlerden farklılaştırmakta ve bütün üyelerini ortak amaçlara yöneltip, onları kamçulamaktadır.²⁰

Örgüt kültürü, bireyin uyumun sağlayan, sosyal sistemin dengesini güçlendiren, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işlev görmektedir.²¹

¹⁷ Atılhan Naktiyok; “ Örgüt Kültürü ve Örgüt Sratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, (Ocak 2001), s 159

¹⁸ Şevki Özgener, **İş ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir yaklaşım**, Ankara: Nobel Yayın dağıtım, 2004, s.89.

¹⁹ Mürteza Hasanoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 52, (Ocak-Mart 2004), s.47

²⁰ Melek Çakır ve Edip Örucü; “ Üretim işletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, (1999), s. 20

²¹ Aslı Yağmurlu; “ Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt 52, Sayı 1-4, (Ocak-Aralık 1997), s. 721

Örgüt Kültürü kavramı ile ilgili olarak 1980'ler boyunca birçok tanımlamalar yapılmış ; bu kavramın içinde nelerin yer aldığı konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüş, tanımda ortak bir kanıya varılamamıştır.²²

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

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.²³

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, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür.²⁴

Diğer bir tanıma göre, toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o, topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup yada kuruluş tarafından benimsenmenin 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 .

²² Esra Polat.“ Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi”,**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2003, s.6

²³ Hasanoğlu, s.32

²⁴ Polat, s.6.

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.²⁵

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.²⁶

Bir örgütün kültürü, şirket üyeleri tarafından öğrenilen ve paylaşılan inançlar, beklentiler ve değerler topluluğudur. Bunlar şirket üyeleri tarafından bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılırlar. Kültür, şirketin üst düzey yönetimden, en alt kademedeki çalışanlara kadar bilinen Kabul edilebilir davranışlar standardını oluşturur.²⁷

²⁵ Richard L. Daft, **Management**, Erol Eren (çev.), Newyork: McGraw – Hill, 1992,s.75

²⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001, s.426

²⁷ Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 2. Baskı, Ankara: Verso Yayıncılık, 2001, s.209

1.6. Örgüt Kültürünün Bazı Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütlerin başarısı açısından örgüt kültürünün önemli bir işlev gördüğü tartışılmaz bir gerçektir. Bu nedenle örgüt kültürünün iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu çerçevede örgüt kültürü ile benzer kavramlar arasındaki ilişkilerin ele alınmasında fayda vardır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle aynı anlamda kullanmıştır. Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlayan örgüt kültüründen daha eski bir kavramdır. Yunancada “eğilim” anlamına gelen iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir.²⁸

Zaman zaman kültürle aynı anlamda kullanılan örgüt ikliminin orijini farklıdır. Kültür bir grup insanın tarafından paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerini odaklaşır ve iklimi de kapsar. İletmenin sosyal ikliminin odağı ise, kişilerin organizasyona ilişkin algılarıdır, diğer bir ifade ile iklim için söz konusu olan psikolojik çevredir.²⁹

Örgütler ve tüm olarak yönetim sistemi içinde yer aldıkları sosyoekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikler çevrelerini etkiler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve iklim yaratır ki bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. Başka bir deyişle yaratılan bu iklim hem kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olur.³⁰

²⁸ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 1.Baskı, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004, s.65

²⁹ Vehbi Çelik; “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, No.1, (1993). s.28

³⁰ Ertekin Yücel; “Örgüt İklimi”, **Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna sunulan Bildiriler**, TODAİE Yayınlar, No. 183 Ankara 1979, s.29

Örgüt kültürü-iklim ilişkisinin incelenmesinde vurgulanan diğer bir konuda değişimdir. Kültür yavaş değişir çünkü bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe dayanır. İklim ise organizasyon gerçekleri ile bir güncelliği ifade eder ve hızlı değişir.³¹

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgüt diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim olup örgüt kültürü ile arasındaki farklar şunlardır.³²

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışların şekillendiren hakim değer ve inançları temsil eder.
- İşletme içinde egemen olan hava motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur ve kötü bir iklim işletmeye zarar verebilir.
- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.
- Kültür davranış normlarını değerlendirirken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklimin bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.

³¹ Yücel, s.33.

³² Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, s.67-68

- Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alır. Kültür ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır.

Tablo 1: Örgüt İkliminin Boyutları ve  rg t İkliminin Etkileyen Faktörler

K�melendirilmiş �rg�t İklimi Boyutları		
Bireysel �zellikler	örgütsel özellikler	çevresel �zellikler
Doyum	�rg�t yapısı	Sınırlayıcı ve güdüleyici evre
Yükselme ve ilerleme olanakları	örgüt politikası	çalışma koşulları
Kişiye verilen önem ve saygınlık	örgütün amacı	Yönetsel destek
Engelleme	Büyüklüğü	Baskı
Güven duygusu	ödül düzeni ve �cret	Uyum
Öteki �rg�t üyelerine beslenen duyarlılık	örgütsel atışma	Yönetimi eleştirme
Tehlikeyi göze alabilme	örgütle bağdaşmazlık	
Arkadaşlık ilişkileri	çok gözetim ve denetim	
	�nderlik	
	Karar verme	
	örgütün gelişme olanakları	
	örgütsel açıklık	
	Sorumluluk	

Kaynak: Bilgen Nihat;  rg t İklimi: Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, TODAİE Yayınları, No:235 1990, s.24

1.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği de örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği imaj yaratmaya yönelik ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir.³³

Örgüt kimliği, örgüt kültürü ile karıştırılan kavramlardan birisi olarak yönetim literatürüne girmiştir. Bu iki kavram arasındaki farklılık şöyle açıklanabilir; Örgüt kültürü, ortak değer ve normlardan meydana gelirken; örgüt kimliği, baskın örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır.³⁴

Örgütlerde insanlara benzerler. Onlarda insanlar gibi doğar, büyür ve olgunlaşırlar. Onlarda insanlar gibi kişilik özellikleri taşırlar. Her örgüt kendisinin diğerlerinden ayıran bir kimliğe sahiptir. Bir örgütün kimliği, alt olduğu kültür çevresi ile sahip olduğu düşünce, tutum, davranış ve fiziksel özellikleri belirler.³⁵

Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır.³⁶

³³ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s. 54

³⁴ Unutkan, s. 53

³⁵ Cemalettin Yıldız; “ Kurumsal Kimlik ve Sembol”, **Anadolu Sanat Dergisi**, Cilt: 6, (1997), s.154

³⁶ Çelik, s.22

Bir örgütün kimliğini fiziki ve kültürel faktörler birlikte oluşturur. Fiziki faktörler: faaliyet sektörü, teknoloji, örgütün hukuki yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejiler ve alt birimlerin düzenleme biçimleriyle belirlenir ve işletmenin yapısal özelliklerini ortaya koyar. Örgütün kültürel kimliği ise mitleri adetler, kahramanlar ve tarihinden oluşur. Fiziki kimlik genel yönetim tarafından yaratılırken; moral ve kültürel kimlik, işletmede çalışanların çoğunluğuyla çizilmektedir ve bir anlamda informal kimliktir.³⁷

1.6.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi, örgüt kültürünün düşünsel temelini oluşturur.³⁸ Örgüt felsefesi, bir araya gelmiş yönetici ve çalışanların ulaşmak istedikleri ve bu hedeflere giden yolları belirtir. Örgütte kararlar alındıkça, bu felsefede biçimlenir, bu yüzden örgüt felsefesinin arkasında, örgütü biçimlendiren kişilerin ahlaki felsefelerinin de bulunduğu belirtilmelidir.³⁹

Örgüt kültürünün bir parçası olan değerler, normlar ve inançlar örgüt felsefesiyle belirlenir. Örgütsel davranışın informal boyutu, örgüt felsefesinin etkisi altındadır. Değer, norm ve inançları şekillendiren felsefe, örgüt ortamı içindeki iş görenin ideolojik anlayışına yön verir.⁴⁰

³⁷ Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Ankara:Friedrich – Nauman – Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, 1996, s.54

³⁸ Çelik, s,74.

³⁹ Polat, s.42

⁴⁰ Çelik, s,75.

1.6.4. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişim, bir kurumda ast ve üst konumdaki bireylerle ya da aynı düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir.⁴¹

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonun etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi de iletişim sürecidir. Kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise iletişimin organizasyondaki rol ve önemi aynıdır. Bütün yönetim faaliyetleri sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vb, organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler.⁴²

Örgütün iletişim sistemi, örgütün biçimsel yapısından etkilendiği gibi iletişim sistemi de örgütün yapısını etkiler. Örgütün biçimsel yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre isleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Bu sistem içinde üyeler kendi kişisel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak zorundadır.⁴³

Örgüt içi iletişim genelde biçimsel (resmi) şekilde cereyan etmekle birlikte, bazen işi çabuklaştırmak için biçimsel iletişimin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi alış verisine gidilir. İste bazen zaman baskısı altında kalarak işin hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların doğal sonucu ortaya çıkan ve işletmede yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeyen iletişim türüne biçimsel olmayan (gayri resmi) iletişim adı verilir.⁴⁴

Örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, inançlar, normlar, hikayeler, tarih ve

⁴¹ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım, 2001, s.118

⁴² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.418

⁴³ Mehmet Sezai Türk, "Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi", Selçuk Üniversitesi, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, SBE, 2003, s.18

⁴⁴ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Günay Ofset, 2002, s.203

gelenekler diğer deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir. Örgüt kültürü bireyin örgüt içindeki davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından son derece önemlidir. Örgütsel iletişim ise örgüt kültürünün oluşmasında, yayılmasında önemli işlevler icra etmektedir. Ayrıca örgütsel amaçlar doğrultusunda etkinlikte bulunacak bireylerin davranışlarının yönlendirilmesi gerekmektedir. İletişim olmadan bireysel davranışların yönlendirilmesi mümkün değildir.⁴⁵

1.7. Örgüt Kültürünün Önemi ve Gerekliliği

Kültür, insan toplumluluklarının 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.⁴⁶

İnsanlar, içinde yaşadıkları kültür tarafından mutlaka etkilenirler. Örneğin orta sınıf bir ailede büyüyen bir insan o aileye uygun değerleri, inançları ve beklenen hareketleri öğrenecektir. Bunun aynısı örgütlerde yer alan iş görenler içinde geçerlidir. Toplumun bir toplumsal kültürü vardır, aynı şekilde örgütlerinde bir örgütsel kültürü vardır.⁴⁷

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.⁴⁸

⁴⁵ Türk, s.19

⁴⁶ Çelik, s.83

⁴⁷ Türk, s.33

⁴⁸ Unutkan, s, 61

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuştur. Aksine, zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerde iş görenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler .⁴⁹

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 rakiplerini gerisinde kalırlar.⁵⁰

En yalın haliyle örgüt kültürü, çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran felsefeler, ideolojiler, varsayımlar bir arada dolaylı veya açık olarak organizasyondaki problemlere nasıl yaklaşılması gerektiğini ve karar alınırken neler yapılması gerektiğini açıklayan bir örgütsel anlaşma yapılandırır.⁵¹

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının birlikte gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için ayrıcalık olduğu bilinmelidir.⁵²

⁴⁹ Unutkanı, s, 62

⁵⁰ Eren, s, 428

⁵¹ Afsaneh Nahavandi, **The Art and Science of Leadership**, Second edition, Prentice Hall Inc., 2000, s.75

⁵² Mahmut Özdevecioğlu, **Organizasyonel Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994, s.121

1.8. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün farklı tanımlardan ortaya çıkan ortak özellikleri vardır. Bunlardan birincisi örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler olmasıdır. Yani çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna dair inançları mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna dair değerler vardır.⁵³

Örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı; onun yaşması ve gelişmesi için mevcut ve özellikle yeni girenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar ileterek, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böylece; yaşama, örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılma ve bütün örgüte yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır.⁵⁴

İkinci bir ortak özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bu nedenle de bazen örgüt kadar çalışan insanlar tarafından da zor anlaşılabilir. Bu yüzden bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar.⁵⁵

Üçüncü ortak özellik öğrenilmiş yada sonradan kazanılmış bir olgu olmasıdır. Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve hala görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.⁵⁶

⁵³ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s.97

⁵⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul:Beta Yayınları, 2001, s.122

⁵⁵ Özkalp ve Kirel, s.98

⁵⁶ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.123

Örgüt kültürünün dördüncü özelliği ise düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıpları şeklinde olmasıdır. Örgüt kültürünün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bu güne ve bu günden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seramonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır.⁵⁷

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayırdığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı ve paylaşılan anlamlar sistemi olduğu görülmektedir. Böylece örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hedefler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir.⁵⁸

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 şekildedir;⁵⁹

⁵⁷ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.124

⁵⁸ Unutkan, s, 40

⁵⁹ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004,

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 yükselişi netice sinde memnuniyet düzeyinin artmasının bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki oluşturduğunu ifade etmişlerdir.
- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık 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.⁶⁰

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 bağlılığını etkileyen faktörler şöyle sıralanır⁶¹ ;

- 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
- Alınan Destek
- İş Güvenliği
- Tanınma
- Yabancılaşma
- Medeni Durum
- Ücret Dışında Sağlanan Haklar

⁶⁰ Özlem Esen, “Ekip Çalışması ile Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2004, s.28-30

⁶¹ Çetin, s,100

- Çaresizlik
- İŖ Saatleri
- Ödüller
- Terfi Olanakları
- Tanımlama
- Diğer alıŖanlar
- Liderlik DavranıŖları
- DıŖarıdaki İŖ Olanakları

2. LİDERLİK KAVRAMI VE İŞLETMELERDE LİDERLİK ANLAYIŞI

2.1. Liderlik Kavramı

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.⁶²

Liderlik, genel anlamda insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lider ise grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Lider özetle başkalarını etkileyerek iş yaptırma sanatıdır.⁶³

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.⁶⁴

Liderlik, insanlara yönelik kuvvetli inanç ve mükemmel olan bağlılık gibi kavramları da içerisinde barındırmaktadır. Yani, lider insanın örgüt için önemli bir kaynak olduğuna inanmalı ve onları örgütsel faaliyetlere anlam bulacakları tarzda katmayı sağlamalıdır. Lider, bireylerin örgütsel amaçlara katkı yapacaklarına ve yeteneklerini en son noktaya kadar değerlendirmek isteyeceklerine inanmalıdır.⁶⁵

Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir.⁶⁶

⁶² İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Der Yayınları, 1989, s.18

⁶³ Çağatay Ünüsan, "Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi" **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1-2, (1997), s.81

⁶⁴ Ethem Başaran, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi, 1988, s.68

⁶⁵ Joiner, Jr., Charles W., **SMR Forum: Making the Z Concept Work**, Vol. 26, No 3, Slogan Management Review, 1985, pp 57

⁶⁶ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s. 90

- ⇒ Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür. (Hempfill & Cons 1957)
- ⇒ Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir. (Weschler & Massarik 1961)
- ⇒ Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir. (Weschler & Massarik 1961)
- ⇒ Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill 1974).
- ⇒ Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür (Dubrin 1978).
- ⇒ Liderlik, organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır (Katz & Kahn 1978).
- ⇒ Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir (Rauch & Behling 1984).

Liderlik en küçük gruplardan millet toplumuna kadar bütün sosyal gruplarda mevcuttur ev etkileri basit bir kişisel otorite kullanma derecesinden emir vermeye, kurallar tesis etmeye kadar gider.⁶⁷ Lider, sahip olduğu saygınlık ve çekicilik yüzünden kendine itaat edilen bir kişidir.⁶⁸

Liderlik, sadece biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir olgu olmayıp, belirli bir grubun, belirli amaçlar için, belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile birlikte ortaya çıkan bir süreçtir.⁶⁹

⁶⁷ Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, 5.baskı, İstanbul: Hüsni Tabiat Matbaası ,1974, s.212

⁶⁸ Maurice Duvenger, **Siyaset Sosyolojisi**, çev., Ş. Tekeli, 2.baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 1982, s200

⁶⁹ Canan Çetin, **Yöneticilerin Liderlik Stilleri Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, Yayın No:15, İstanbul: stanbul Ticaret Odası Yayınları, 2008, s,23.

Buna göre liderlik bünyesinde üç unsuru taşımaktadır:⁷⁰

- Liderlik tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder, ister biçimsel lider isterse biçimsel olmayan lider olsun.
- Liderlik çok yönlü bir etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi sürecidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır.
- Liderden grubun arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenir.

Bu bilgiler ışığında bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:⁷¹

- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- İşlerin akışını yönetmek,
- Projeleri yönetmek,
- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- Merhametli olmak ve
- Güvenilir olmak.

⁷⁰ Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2005, S.455-456

⁷¹ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol**, Yönetim Başarı Dizisi 4, İstanbul: Timaş Yayınları: 226, 1995,

2.2. Liderlik Fikrinin ortaya Çıkışı

Hemen hemen her kültürde, literatürlerinin ilk zamanlarında, kendi kahramanları ve milletlerinin liderlik olayları yer alır. Her kültürde çok çeşitli masallar vardır: özellikle, ilk masal kahramanlarıdır ki, bu kişiler genellikle bir şeyin keşfedicisi konumundadırlar. Bu kişiler ya yeni bir dini ya yeni bir şehri ya da yeni bir yaşam şeklini bulan kişiler olabilir. Kişi yeni bir şey bulmak için eskiyi terk edip 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 çıkar 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 liderlik de 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.⁷²

2.3. Liderlik Anlayışının Tarih İçerisindeki Gelişimi

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, hiyerarşik yapılar vs. endüstrilerde önem kazanmaya başlamıştı. Verimin yükseltilmesi, üretimin artırılması, rekabet gücü yaratılması vs. için endüstriler inanılmaz bir güç ile çalışır hal almıştı. 19.

⁷² Gülşah Demiroğlu, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.” **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.** Marmara Üniversitesi, SBE, 2002, s.17.

yüzyılın ilk yarısında endüstriyel liderlik anlayışı da ilk kez ortaya çıkıp, hızla önem kazanmaya başlamıştı.⁷³

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 tanımlanan ilişkileri olmayan, rasyonel davranıp, kendi ekonomik çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışan tek tek bireylere indirgenmişlerdir.⁷⁴

1950-1970 yıllarına denk gelen yıllarda liderlik anlayışında değişmeler meydana geldi. Liderlere duyulan ihtiyaçlarla birlikte yeni araştırmalar yapıldı, yeni teoriler ortaya çıkmaya başladı. Bu dönemdeki 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 liderlik 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.⁷⁵

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.⁷⁶

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

⁷³ Toker, Dereli. **Organizasyonda Davranış**, İstanbul: Ar Yayıncılık, 1982, s.236.

⁷⁴ Dereli, s.45.

⁷⁵ Koçel, s.346.

⁷⁶ C. Joseph Rost, **Leadership For The 21 Century**, Praeger, Connecticut. 1993, s.52.

ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması olarak görölmektedir.⁷⁷

Çağımızda rağbet gören liderlik anlayışı durumsal liderliktir. Bu yaklaşıma göre liderlik tarzının bulunduğu duruma bağılı olarak etkili olabilmesine dayanır. Fedler' e göre üç ana durumsal değışken liderin etkinliğini saptanmaktadır.⁷⁸

- 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 oluğu ile ilgilidir.
- Pozisyon gücü, liderin bulunduğu yerde sağladığı biçimsel otoriteyi ifade eder

Liderlerde beşeri ilişkilerin yüksek olması çalışanlarda motivasyonu arttırıcı bir sebeptir. Bu tür sebeplerden dolayı amirlerin ve yöneticilerin seğıiminde kişilerin liderlik özelliği taşıyıp tanımadığına bakılması önemlidir.

2.4. Liderliğin Önemi

Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olunması gereği kuskusuzdur.⁷⁹

⁷⁷ Rost, s.90.

⁷⁸ Canan Çetin, **Yönetim / Teori, Süreç Ve Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999. (Richard M. Hodgetts den Çeviri), s.546.

⁷⁹ Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, yayın no: 66, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.108

Artık modern yönetim anlayışında liderlik, yöneticilerin temel işlevlerinden biridir.⁸⁰ Örgütlerde, liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılıdır.⁸¹ Yönetici eğer liderlik özelliklerine sahip değilse bu durum örgütün performansının düşmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgüt bürokratik özellikler sergileyeceği için ihtiyaca cevap vermekte zorlanabilir; etkinliği ve verimliliği de azalabilir.⁸²

Liderlik; çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı insanlar; düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Yönetici, onların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilerken bundan zevk almıyorsa, bir liderin değil, ancak bir yöneticinin varlığından söz edilebilir. İdeal olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik, başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yüzüdür.⁸³

Özellikle büyük liderler iş görenleri harekete geçirir, tutkulu ve inisiyatif kullanmaya eğilimli bireyler için bir rol modeli işlevi görebilmektedir.⁸⁴

Liderlik; çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı insanlar; düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Yönetici, onların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilerken bundan zevk almıyorsa, bir liderin değil, ancak bir yöneticinin varlığından söz edilebilir. İdeal olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik, başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yüzüdür.⁸⁵

⁸⁰ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Gelistirilebilir**, Yayın no: 35, Yargı Yayınevi, 2000, s. 47

⁸¹ Peker ve Aytürk, s. 48

⁸² John Nicholls, **The Paradox of Managerial Leadership**, Public No. 4, Vol. 18, Journal of General Management, 1993, pp. 1

⁸³ Genç, s.30

⁸⁴ Daniel Goleman, Richard Boyatzıs ve Annie McKee, **Yeni Liderler**, Filiz Nayır; Osman Deniztekin (çev.), Özel Dizi: 27, sayı: 621, 1. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 2002, s. 15

⁸⁵ Russ E.D., **İdeal Lider İdeal İş yeri**, Executive Excellence, s.16

Maddi kaynakların ve zamanın etkin kullanımı, insan kaynaklarının verimli kullanımına bağlıdır. Bir örgütün performansının gelişmesinde en önemli belirleyici faktör ise insandır. ⁸⁶ İşte bu nedenle, liderlik niteliğine sahip bir yöneticinin insana ve maddi kaynaklarını, iş görenlerin amaç ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçirebilmesi söz konusudur. Örgütte güdülenme, moral, tatmin konularında duyarlı olan lider yönetici, iş görenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini tam bir coşkuyla örgüte adama, duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olabilir ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandırabilir. ⁸⁷ Özellikle büyük liderler iş görenleri harekete geçirir, tutkulu ve inisiyatif kullanmaya eğilimli bireyler için bir rol modeli işlevi görebilmektedir. ⁸⁸

Katz ve Kahn 'a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır. ⁸⁹

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Organizasyonların içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.

⁸⁶ Bünyamin Özgür "Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı", **Maliye Dergisi**, Sayı 145, (Ocak-Nisan 2004), s.97

⁸⁷ Hüseyin Korkut, "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, (Mart 1992), s. 159

⁸⁸ Goleman, Boyatzıs ve McKee, s, 17

⁸⁹ Semra Arıkan; " Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, (Bahar 2003), s.10

- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinmeleri, güduları ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Liderlik, liderin astları "etkilemesi" olarak ifade edilmektedir. İşletme mantığı çerçevesinde düşünüldüğünde; ortada yapılması gereken bir "iş" vardır, bu işi yapmak için gönüllü olan bir "insan" vardır ve işin uygun şartlarda gerekli düzenlemelerle yaptırmak durumunda olan bir "lider" vardır. İş yapacak olan insanın göstereceği performans, kendi isteğine bırakıldığı takdirde sınırlı kalacaktır veya belli bir süreden sonra azalacaktır. İş görenin gösterdiği performans ile işletmenin (liderin) istediği performans arasındaki fark, ancak liderin iş göreni etkilemesiyle (motive etmesiyle) mümkün olacaktır. İş göreni motive etmek için birçok model geliştirilmiştir. Liderin iş görenlere uygulayacağı "rehberlik" süreci de bu modellerden birini oluşturmaktadır. İş görenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörleri bularak ortaya çıkardıktan sonra, bu faktörlerin ortadan kaldırılması amacıyla iş görenle yakın bir ilişki kurmak suretiyle ona "yardım" etmek", modelin dayandığı felsefeyi oluşturmaktadır. Bu metot, liderin iş göreni etkileme yöntemlerinden birini ifade etmektedir.⁹⁰

Örgütlerde her bireyin göstermiş olduğu performans seviyesi farklıdır. Bu durumda, liderin herkese aynı şekilde davranması doğru olmayacaktır. Eğer böyle olursa, organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşması (ortak bir gayret gösterilemeyeceğinden) zorlaşacaktır. Aynı şekilde liderin, herkese çok az performans gösteren bireye davrandığı gibi davranması da, diğerlerinin üretime karşı bir tavır takınmasına neden olacaktır. Sonuç olarak, liderin kullanacağı etki miktarı herkesin göstermiş olduğu performans seviyesine göre değişecektir. O halde, lider, çalışanların hepsini çok yakından tanımak zorundadır.⁹¹

⁹⁰ Zel, s.24

⁹¹ M. J. Kouzes and Z. B. Posner, **The Credibility Factor What People Expect of Leaders**, San Francisco: Westview Press, In TAYLOR R.L. and ROSENBAACH W.E, Editors, Military Leadership, 1987. p.26

Liderin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, "liderliğin çelişkisi" olarak ifade edilmektedir. Bu çelişkili durumdan kurtulmak liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır.⁹²

2.5. Liderlikte Güç ve Otorite

Bir kişi veya grubun, diğer kişi veya grubu etkilemesi veya onlara hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesi süreci olarak tanımlanan güç, insan doğasının üstünlük, biçim, düzen ve nihayet tekel arayışının nesnel bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹³

Güç kavramı, liderin karşındakileri etkilemesi ile ilgilidir ve en genel anlamda, "etkilemeden yararlanma kapasitesi" olarak tanımlanabilir. Bu anlamda güç⁹⁴

- Belli bir olayı meydana getirme kabiliyetini (tatbik edilmiş veya edilmemiş),
- Bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulan biçimlerde davranmalarını sağlamak için çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade eder. Başka bir şekilde güç, bir bireyin, başkalarının itaatini sağlamak için kullanabileceği bir kuvvet olarak da tanımlanabilir.

Tanımlarda görüldüğü gibi, gücün iki boyutu bulunmaktadır. Birinci boyutu, işlerin tanımlanması, faaliyete geçme, bir araya gelme şekilde olumlu durumları içermektedir. Bu yaklaşıma göre güç, insan ilişkilerinin özellikle birbirine bağımlı faaliyetlerin var olduğu gruplar ve belli bir amaç doğrultusunda ilişkilerin bütünleştirildiği her durumda ve konumda, istenen bir olgudur.

İkinci boyutta ele alınan, diğerlerine hükmetme, onlardan üstün olma, davranışlarını kontrol etme ve istediklerini yaptırma gibi çoğu zaman olumsuz olarak adlandırılan durumların da güç tanımı içinde var olduğu bir gerçektir. Bu yaklaşım,

⁹² M. J. Kouzes and Z. B. Posner, s.26

⁹³ Zeynep Aycan, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**,1. Basım , Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, 2000, s.282

⁹⁴ İsmail Kaya; "Ağzı Olmayanları Konuşturma", **Byte Dergisi**, (Temmuz, 1998), s.26

güç'e karşı getirilen, 'güç kötüdür', 'güç kirli bir kelimedir' tutumunu yansıtmaktadır. Gerçekten de güç konusunda yapılan pek çok çalışma bu kavramın olumsuz yanlarını açıklamakta ve güç ün istenmeyen bir olgu olduğunu vurgulamaktadır.⁹⁵

2.6. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi yönetim alanında çok tartışılan konulardan biri olmuştur.⁹⁶ Yönetim, yönetici, liderlik ve lider kavramları, birbirlerine yakın kavramlardır. Ancak, bu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Liderlik teorisyenleri, 1940'lardan başlayarak lider ile yöneticiyi, aşağı yukarı aynı anlamda kullanarak, etkili liderlik veya etkili yöneticilik için gerekli olan koşulları ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Diğer taraftan, bazı yönetim düşünürleri ise yöneticilik ve liderliği farklı kavramlar olarak, kesin biçimde ayırt etmeye çalışmışlardır.⁹⁷

Yönetim alanında ilk bilimsel çalışmaları yapan F.W. Taylor' a göre yönetim; başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı, yönetici de; yönetimle ilgili iş ve faaliyetleri tek olarak yâda grup halinde gören bireylerdir.⁹⁸

Bu görüşe dayanarak, yönetim, belirli amaç ya da amaçlara varmak üzere finansal (para, kredi v.b.), fiziksel (hammadde, demirbaş, malzeme, v.b.), insan (işçiler, memurlar, yöneticiler) ve bilgi kaynaklarını sağlama, bu kaynakları etkin ve verimli kullanılabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulatma süreçleri toplamı; yönetici de belirli bir zaman dilimi içinde amaçlara ulaşmak için kaynakları bir araya getirerek onlar arasında uygun bir bileşim sağlayan kimse olarak tanımlanabilir.⁹⁹

⁹⁵ Zeynep Aycan, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık,2001, s.284

⁹⁶ Arıkan, s.2

⁹⁷ Feriha Balekoğlu, "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, SBE, 1992, s.59

⁹⁸ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Yayın No:226, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s.11

⁹⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Yayın No:236, İstanbul: İşletme Fakültesi, 1991, s.3

Liderlik boyutuna baktığımızda ise bu konunun uzun yıllardan bu yana sosyologlar tarafından incelenen bir konu olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla üzerinde bir çok araştırmalar yapılmış, bir o kadar da tanımlamalar yapılmıştır. En basit tanımıyla lider, önden giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatandır.¹⁰⁰ Başka tanıma göre, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçların gerçekleşmesinde gruba en fazla etkide bulunan ve yön verebilen kişidir.¹⁰¹ Follet ise lideri, verdiği emrin, durum ve koşulların gereği ve bir parçası olduğunu, çalışanlarına gösteren kişi olarak tanımlamıştır.¹⁰²

Bir yönetici, çalıştığı işletmeyi başarılı yapmak için en kusursuz stratejiyi geliştirebilir ancak yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olmaması durumunda strateji başarısız olacaktır.¹⁰³

Liderlik davranışı ile yönetimsel davranış arasındaki fark şöyle belirlenebilir;

- Yöneticilik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısının ve prosedürün kullanılmasıdır. Liderlik ise, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da değiştirmek için yeni bir yapıya prosedürün başlatılmasıdır. Bu ayrıma göre; yöneticilik için “ koruma” liderlik için “ yenileme” sözcükleri anahtar kavramlar olarak ifade edilebilir.¹⁰⁴
- Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdülenmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Tosun, s.392

¹⁰¹ Frank B. Miller, **Sanayide Beşeri Münasebetler**, S. Yalçın ve T. Dereli (çev.), İstanbul: Sermet Matbaası, 1966, s.115

¹⁰² Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 1. Cilt, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1979, s.268

¹⁰³ Elwood Champan, Sharon Lund O' neil ; **Leadership: Essential Steps Every Manager Needs To Know**, New Jersey:Prentice - Hall, Inc., Upper Saddle River, 2000 pp.5

¹⁰⁴ Mehmet Alıç, “ Yönetim ve Liderlik”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt, Sayı 1, (Aralık 1987), s. 146

¹⁰⁵ Naci Karkın, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, **İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi**, Cilt 76, Sayı 445, (Aralık 2004), s.48

- Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar tarafından, liderlik etme hakkı ise, izleyiciler tarafından verilmektedir. ¹⁰⁶ Yani, liderlik, örgütsel bir kazanımdan ziyade kişiye özgü bir durumdur ve başkalarını etkileme, motive etme yeteneği olarak kabul edilmektedir. ¹⁰⁷
- Bir yönetici, yasal yetkilerle dinamik bir güce sahip olabileceği gibi, grup üyelerinin sağladıkları destek nedeniyle de güç kazanabilir. Bu her zaman böyle olmayabilir de. Yasal yetkisi olan her yönetici lider konumunda olmayacağı gibi, her liderin de yasal yetkilere sahip olması gerekmez. Hatta bir örgüt içinde durum ve zamana göre birden fazla lider de bulunabilir. Başka bir deyişle, liderlik formal organizasyonlara has değildir, liderin resmi yetkilerle donatılmadığı da şart değildir. Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi, yöneticilik rolü bulunmayan liderler de olabilmektedir. İdeal durum, yöneticinin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmasıdır. ¹⁰⁸

Liderin ortaya çıkması için amacı, belirli bir grubun olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip kişiyi izlemesi gerekir. Liderliğin temelinde etkileme vardır. Etkilenen kişiler arttıkça, etkileyenin yani liderin gücü de artacaktır. Lider gücünü kullanarak, izleyicilerini etkiler. Genellikle lider, grubun inançları ve etkinlikleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan insandır. Eylemi başlatan, buyrukları veren, kararları alan, üyeler arasındaki sorunların çözümünü üstlenen, yargıda bulunan hep odur. Beğenen ya da beğenmeyen, yüreklendiren, özendiren, heveslendiren, her tür etkinliğin en önünde giden yine liderdir. Bütün bu işlevler liderin grup üzerindeki genel etkisinin göstergesidir. ¹⁰⁹

¹⁰⁶ Karkın, s.48

¹⁰⁷ Jackson, Terence, **Organizational Behaviour in International Management Contemporary Business Serier**, Oxford: Butterworth - Heinemann Ltd., Linacre House, Jordan Hill, 1993, s.77.

¹⁰⁸ Hüseyin Korkut, "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, (Mart 1992), s. 159

¹⁰⁹ J.L.Freedman, D.O.Sears and J. Merril Carlsmith, **Sosyal Psikoloji**, A. Dönmez (çev.), İstanbul: Ara Yayıncılık, 1989, s.436

Simon, Smithburg ve Thompson'a göre bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için öncelikle üstün niteliklerinin bulunduğu izleyenlerce kabul edilmesine, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve onun etkisini kabullenmelerini sağlamasına bağlıdır. Önemli olan liderin üstün niteliklere sahip olması değil, izleyenleri onun bu niteliklere sahip olduğuna inanmalarınıdır.¹¹⁰

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Kısaca lider, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir; temelinde başkalarını etkileme sanatı vardır.¹¹¹

Yöneticilik ise daha çok planlama, örgütleme, kontrol v.b. yönetsel işlevlerle hedefe varmayı amaçlarken, liderlik kişilerarası etkileşimle hedefe varmayı amaçlar. Bu açıdan ele alındığında liderlik izleyicilerin gönüllü katılımını arayan sosyal bir etkileme süreci, yöneticilik ise daha çok örgütsel bir süreçtir.¹¹²

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Yönetim kavramı ise durağandır. Yalnız bugünle ilgilidir. Sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar.

Yönetimin önemli araçlarından liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde bu terimler oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim organizasyonun devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütleme, koordine

¹¹⁰ Turgay Ergun, Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara: TODAİE Yayını, 1988, s.167

¹¹¹ R. Wayne Mandy, A.S.Shane R. Premaux, **Management Concepts, Practices and Skills**, Massachusetts: Ally and Bacon, 1991, s.330

¹¹² C.A. Schriesham, J.A. Tolliver and O.E.Behling, **Readings in Management**, New York: MacMillan Pub.Co., Inc.1980, s.339

etme, yönettme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir.¹¹³

Bu ayrımlar ışığında liderliğin ve yöneticiliğin ayrımını aşağıdaki tabloda daha net görebiliriz:¹¹⁴

Yönetici	Liderlik
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve Ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve Niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar
Tek adamdır.	Ekip adamıdır, takım oyuncusudur
Sistem ve yapıya odaklanır	İnsana odaklanır
Gizlilik yaratır	Açıktır ve açık davranır
Dikte eder, emir verir ve yönetir.	Danışır, görüş ve fikir alır,
Statükoyu kabullenir	Statükoyu değiştirir

Tablo 2: Yönetici ve Lider arasındaki bazı temel farklar

¹¹³ Semra Arıkan, **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001, s. 286

¹¹⁴ Peker ve Aytürk, s. 200

Yukarıdaki tabloyu yorumlayacak olursak yöneticiler ve liderler arasında aşağıdaki farkların ortaya çıktığını görebiliriz:

- Yöneticiler şimdiki zamana odaklanırken, liderler geleceğe ilgi duyarlar.
- Yöneticiler istikrarı tercih ederken, liderler değişime ilgi duyarlar.
- Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, liderler uzun vade yönelimlidir.
- Yöneticiler talimat vermeye (kural ve düzenlemeler temelinde) yönelirken, liderler vizyona bağlıdır.
- Yöneticiler nasıl ile ilgilenirken, liderler niçin ile uğraşırlar.
- Yöneticiler kontrol etme eğilimindeyken, liderler astlarını nasıl yetkilendireceklerini bilirler.
- Yöneticiler karmaşıklıktan hoşlanırken, liderler basitleştirmeyi bilirler.¹¹⁵

Liderle yöneticiler arasındaki farklar, bulunduğu koşullara hâkim olanlar ile ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Bundan başka büyük ve önemli farklar da vardır.¹¹⁶

- ⇒ Yönetici uygular, lider yenilik getirir.
- ⇒ Yönetici süreklilik sağlar, lider geliştirir.
- ⇒ Yönetici düzene, lider kişilere dayanır.
- ⇒ Yönetici denetime lider kişilere güvenir.
- ⇒ Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru iş yapar.

¹¹⁵ Manfred Kets de Vries, **Liderliğin Gizemi**, Çev:Zülfü Dicleli,Yayın No:525, İstanbul: MESS Yayınları, 2007, s.234

¹¹⁶ Niyazi Altınlar, **İçimizdeki Lider**, 1 . Basım, İstanbul: Okunmuş Adam Yayınları, 2002, s.231

2.7. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik olayının nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan, bazı teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden birincisi, liderin sahip olduğu özelliklere ağırlık veren özellikler teorisidir. Davranışsal liderlik yaklaşımı ise liderlik denklemindeki ikinci öge olan izleyicilere ağırlık veren teoridir. Üçüncü teori olan durumsallık teorisi ise liderlikte özellik ve davranışlardan çok, liderlik denklemindeki üçüncü öge olan şartlara ağırlık vermektedir.

Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan toplumsal yaşamın her döneminde ortaya çıkan bir olgudur. Bu nedenle eski çağlardan günümüze kadar liderlik konusu, insanların ilgi duyduğu alanlardan biri haline gelmiştir.¹¹⁷

Liderlerin kişilik özellikleri arasında hedef, yön belirleme yeteneği, dostluk, sevgi, dürüstlük, mesleki yeterlilik, kararlılık, kavrama yeteneği, öğretme yeteneği ve inanç gibi pek çok özellik araştırmaya tabi tutulmuştur.¹¹⁸

Liderlik kuramlarının gelişimini, “Klasik Liderlik (Özellikler) kuramları”, “davranışsal kuramlar”, “Modern Liderlik (Durumsallık) kuramları” ve “neo - karizmatik kuramlar” dan oluşan dört ana asama şeklinde özetlenebilir. Özellik kuramları çerçevesinde lider özelliklerinin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca, davranışsal liderlik kuramları lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. ideal lider özellikleri ve ideal lider davranışından sonra ise, liderin etkinliğini ve liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı gören durumsallık yaklaşımına geçilmiştir. Nihayet, belirtilen lider merkezli üç kuramın ardından lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilere bir bütün olarak odaklanan neo-karizmatik kuramlar ya da güncel liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.¹¹⁹

¹¹⁷ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol**, Yönetim Başarı Dizisi 4, İstanbul: Timaş Yayınları: 226, 1995, s. 30

¹¹⁸ Knudson, Harry R.; C. Patrick Fleenor, **Organizational Behavior: A Management Approach**, Cambridge Massachusetts, 1978, s.236

¹¹⁹ Tunç Demirbilek, “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Arayştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, (2003), s. 23

2.7.1. *Klasik Liderlik Yaklaşımı (Özellikler)*

Bu yaklaşıma göre liderler belirli fiziksel, sosyal ve kişilik özelliklerine doğuştan sahiptirler. Bu teoriye göre bazı özelliklerin olup olmaması bir lideri diğerlerinden ayırt eden faktörlerdir.¹²⁰

Özellikler yaklaşımı başlığı altında toplanan liderlik yaklaşımında, lider olarak kabul görmüş kişinin nitelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.¹²¹ Özellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğu bunların lideri, lider olmayan ayırdığını ileri sürmektedir. Önemli olan nokta, başarılı ve başarısız liderin kişisel nitelikleridir. Bir başka deyişle özellikler kuramı içerisinde hangi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği üzerinde durularak bütün dikkatler liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel niteliklere çevrilmiştir.¹²²

Liderin nitelikleri genellikle zeka, yöneticilik yeteneği, girişkenlik, kendine güven, statü, başarı, kararlılık, dinamizm, gerçekçilik, dışa dönüklük, ileriye görebilmedir.¹²³ Özellikler yaklaşımına göre lider, bu niteliklere grup üyelerinden daha fazla sahiptir. Şayet grup üyeleri arasından bu niteliklere sahip kişi önceden saptanabilirse, grubu yönetecek lideri belirleme imkanı doğacak, ayrıca lider olarak yetiştirilmek istenen kişiye bu nitelikler kazandırılmaya çalışılacaktır.¹²⁴

¹²⁰ Hellriegel, Don; John W. Slocum Jr. , Philippines:Management, Addison - Wesley Publication, 1992, s. 475

¹²¹ John M. Ivancevich, Michael T. Matteson, **Organizational Behaviour and Management**, 2nd Edition, Richard D. Irwin, Inc, 1990, s.387

¹²² Mahmut Paksoy, “ Önderlikte özellikler kuramı ve Ahmet Vefik Paşa’ nın “ M’leri”, **21.yy da liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu: İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s.414

¹²³ Samuel C. Certo, **Modern Management: Quality Ethics and The Global Environment**, Fifth Edition, USA:Allyn Bacon, 1992, s.416

¹²⁴ Lloyd S. Baird, James E. Post and John F. Mahon, **Management: Functions and Responsibilities**, New York:Harper and Row Publishers, 1990, s.297

Liderin niteliklerinin doğuştan veya sonradan kazanılmasına göre ikiye ayırabiliriz: Genetik yaklaşım ve sonradan kazanılmış yaklaşım. Genetik yaklaşım, bazı kişilerin lider olmak üzere yaratıldıklarını ileri sürerken, sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı, liderliği eğitim, görgü ve tecrübe yoluyla kazanılan kişisel nitelikler fonksiyonu olarak kabul etmektedir.¹²⁵

Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik teorisinde önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini baz alarak incelediği için yeterli görülmemiştir.¹²⁶

Yöneticilerin başarılı ve etkili lider olabilmeleri için, bazı kişisel özellikler taşıması gerekliliği üzerinde durulmuş ve çeşitli kişisel özellikler incelenmiştir. İncelemeler sonucunda, başarı liderleri diğerlerinden ayıran ortak kişisel özellikler saptanmaya çalışılmıştır.¹²⁷ Ancak her liderin özellikleri dikkate alındığında, liderde olması gereken özelliklerin miktarı gittikçe artmaya başlamıştır. Bir liderde bulunan özellikler, diğer liderde tam bulunmadığı gibi, istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle, kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için, düşünürler arasında bir fikir birliğine varılamamıştır.

Liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çabaları, fazla başarılı olmamıştır. Kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, örneğin zeka, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere bir bireyin lider olabilme olasılığının, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur.¹²⁸ Ancak bu gibi nitelikler istenir olmakla birlikte zorunlu değildir. Çünkü, bu tür özelliklere sahip olmayan, bir çok lider

¹²⁵ İsmet Barutçugil, **İşletme Teknolojik yenilik ve Araştırma – Geliştirme Yönetimi**, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981, s.201

¹²⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2001,s.33.

¹²⁷ Nursen Çelebi, **İşletmelerde Yönetim Geliştirme Konferansları**, Üniversite Sanayi İşbirliği Yayını, 1987, s.46.

¹²⁸ Levent Eraslan “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 32, Sayı 162, (Bahar 2004), s. 159-178

gösterilebilir.

Yapılan araştırmalara göre, kişisel özellikler yaklaşımının, verimli olamamasının temel nedeni, tüm liderlik ortamını göz önüne almamasıdır. Belli bir özellikler var olsa da, belli bir grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkin olmayabilir; dolayısıyla kişisel özelliklerle liderlik eylemleri arasında mutlak bağlantı yoktur.¹²⁹

Bu yaklaşım grubun diğer üyelerinin kişisel özellikleri, beklentileri, yetenekleri ne olursa olsun, belirli özelliklere sahip bir kimsenin lider olacağını öne sürmektedir. Ancak yapılan araştırmalar sonunda lider ile diğer grup üyelerinin etkileşiminin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuçta bu yaklaşımın odak noktası grup üyeleri arasında başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özelliklere sahip olanları bulmaya yöneliktir. Bu yaklaşıma göre lider fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından grup üyelerinden farklıdır. Bu düşüncenin sonucu olarak liderin hangi yönleriyle izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için çok sayıda araştırma yapılmış ve araştırmalarda aşağıda sıralan özellikler üzerinde durulmuştur.

- Yaş
- Cinsiyet
- Boy
- Irk
- Olgunluk
- Güzellik
- Başkalarına güven verme
- Zeka
- Güzел konuşma yeteneği
- Bilgi
- Kişiler arası ilişki kurma yeteneği

¹²⁹ Davis, s.143

- İleriyi görebilme
- İnisiyatif sahibi olabilme
- Duygusal olgunluk
- Samimiyet
- Dürüstlük
- Açık gözlülük
- Kendine güven duyma
- Kararlılık
- İşi başarma yeteneği

Araştırılan liderlik özelliklerinin ortaya koyduğu bir gerçek, değişik çevrelerden ve farklı eğitim düzeylerinden gelen kişilik yapıları, değişik bireylerin başarılı liderler olabildiğidir. Çünkü lideri oluşturan çoğunlukla çevre olmaktadır ve liderin kişisel özellikleri de ancak onun liderliğinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Liderlerin belirli kişisel bir özelliği ancak belli durum veya grup ona gereksinim duyduğunda önemli olmaktadır.

Bu yaklaşımın liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine yöneltmişlerdir. Liderlerin kişisel özellikleri yerine, grup üyelerinin özelliklerini ve liderlerin davranış biçimlerini incelemeye başlamışlardır.

2.7.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlikte özellikler yaklaşımını eleştiren araştırmacılar liderin başarısının, özellik ve niteliklerden ziyade, işlevlerini yerine getirirken gösterdiği davranış biçimine bağlı olduğunu söylemişlerdir.¹³⁰ Böylece araştırmacılar dikkatlerini, kişisel özellikler yerine davranışa yöneltmişlerdir. Davranışlar, kişilik özelliklerine oranla daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğundan, araştırmacılar bu yeni yaklaşımı çalışmalarında kullanmaya başlamışlardır. Lider nedir? Liderin özellikleri nedir? Soruları yerine Liderler ne yapıyorlar? sorusuna cevap aramaya başlamışlar ve araştırmacıların sonucunda liderler hakkındaki fikirlerini değiştirmişlerdir.¹³¹

Bilindiği üzere bu teorinin ana teması, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Amaç liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir. Davranışsal teori, liderlik eşitliğinde ikinci öge olan izleyicilere ağırlık veren bir teoridir. Burada, izleyicilerin özellikleri ile liderin davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Lider davranışlarına ilişkin araştırmaların çoğunda, farklı terimle kullanmakla beraber iki temel liderlik tarzından söz edilmektedir. Bunlardan biri iş görene yönelik, diğeri işe yönelik liderdir. Göreve yönelik lider, işin genellikle teknik ve yönetsel yönlerine önem verip, üretimi artırmaya yönelirler. Bunu gerçekleştirmek için aşırı baskı, ayrıntılı kural, talimat ve sıkı denetimden yararlanırlar. Çalışanların beşeri yönlerini dikkate almadan, onları makineler olarak gören, rasyonel insan varsayımına sahiptirler.

Görüldüğü üzere Davranışsal yaklaşımda, etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür: Birinci yol, işi başarmak için iş görenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır.¹³²

¹³⁰ Tanıl Kılıç, "Yöneticilik ve Önderlik", **Karizma Dergisi**, Sayı 5, (1984), s.7

¹³¹ Yalçın Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.218

¹³² Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, 1991, s.336

2.7.3. *Modern Liderlik Yaklaşımları (Durumsallık)*

Liderlik konusunda özellikler ve davranışsal yaklaşımlara yapılan eleştiriler, iki yaklaşımın karışımı niteliğinde olan Modern (Durumsal) Liderlik Yaklaşımının gelişmesine neden olmuştur.

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni iş koşulları çerçevesinde, işletmelerdeki liderlik anlayışında büyük kapsamlı değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel hiyerarşik işletmelerde amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşmaya ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesi, işletmeyi kontrol eden kişiler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Bugün geçerli olan anlayış çerçevesi içerisinde ise paylaşılan sorumluluk vardır ve bu da paylaşılan amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik paylaşılan bir bağlılık demektir.¹³³ Küreselleşme öncesi geçerli olan koşullarda, iş sözleşmeleri resmi, yazılı ve katıydı. Bugün artık kuralları koyan kağıt parçaları ya da sözleşmeler değildir. Bugün geçerli olan şey sözleşme sahibinin kendi kişisel gelişimini, bulunduğu işletmenin çıkarları ile aynı doğrultuda hareket ettirme fırsatıdır.¹³⁴

Bu yaklaşıma göre lider, ortam oluşturur ve ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bundan ötürü, en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz etmek daha doğru olur.¹³⁵

Durumsallık liderlik yaklaşımının temel varsayımı etkin liderin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışının liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğudur.¹³⁶ Durumsallık Liderlik Yaklaşımı, şu varsayımlara sahiptir.¹³⁷

¹³³ Jane Collier, Rafael Esteban, **Systemic Leadership. Ethical and Effective**, The Leadership & Organization Development Journal,2000, s.207

¹³⁴ John Gilbert, **A Job Life Into A Life of Jobs**, Vol.6, No.6,Empowerment In ,organizations,1998. s.166

¹³⁵ Nahavandi, s.40.

¹³⁶ Jerald Geenberg, Robert A. Baron, **Behaviour In Organizational**, Seventh Edition, New Jersey:Prentice Hall, Inc., 2000, s.463

¹³⁷ Nahavandi, s.46.

- Her durum için geçerli bir yöntem şekli ve liderlik biçimi bulunmamaktadır. Farklı lider nitelikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkin sonuç verebilir.
- İşletmenin içinde bulunduğu durum, yönetim biçimi ve örgüt yapısını etkilemektedir. Her işletme için en etkin örgüt biçimini ve liderlik şeklini belirleyen temel olgu, işletmenin içinde bulunduğu durumdur.
- Çalışanlar, liderlik yeteneklerini zamanla geliştirebilir. Elbette ki çok az insan bir Sakıp Sabancı ya da Vehbi Koç olabilir. Ancak, çalışanların kendilerini geliştirip, liderlik özelliklerini artırabilecekleri pek çok alan bulunmaktadır.
- Liderlik. İşletmelerin ve grupların etkilendiği belirleyici bir role sahiptir. İşletmenin faaliyette bulunma biçimine ve verilen kararlara etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin pek çoğu liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Bununla birlikte işletme lideri işletme içerisindeki süreçler ve sonuçlar konusunda, olumlu ya da olumsuz, belirleyici etkiye sahip olabilir.
- Hem kişisel hem de durumsal faktör lider etkinliğini belirleyici rol oynar. Ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına lider etkinliğini belirleyebilir; bunlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla hem lideri, hem de liderlik durumunu anlamamız gereklidir.

Bilindiği üzere, liderlikte başarı, belli bir örgütsel durum içinde, liderle çalışanları arasında olan karşılıklı etkileşim sonucudur. Bu duruma göre, hiç bir ayırım gözetmeden tek bir liderlik davranış tarzının kullanılmasının, çok çeşitli yönetsel durumlarda başarı getirme olasılığından söz edilemez.¹³⁸

Durumsallık yaklaşımına göre lider işin durumuna göre çeşitli davranış

¹³⁸ Leonard J. Kazmier, **İşletme Yönetimi İlkeleri**, Cemil Cem (çev.), Ankara: TODAİE Yayını, 1979, s. 307

biçimlerini göstererek çalışanları güdülemeye ve başarılı olmaya çalışır. Bu kuram, çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışır.¹³⁹

Liderlik, liderin kişisel özelliklerinden çok yaptığı işler ve bunların sonuçlarının izleyicileri tarafından kabul edilmesi ve beğeni ile karşılanması ile oluşur ve devam eder. Liderin işlevlerinde kişisel özelliklerini yok saymamak gerekir. Ancak liderlik işlevlerinde etkileyen, şekil veren, diğer bazı durumsal faktörler de dikkate alınmalıdır. Liderin kişisel özellikleri eylemlerini etkiler ancak eylemler izleyiciler, grup amaçları ve gerçekleştirildiği çevrenin etkisiyle şekillenir.

Toplumda sürekli bir değişim süreci yaşandığından, insanlarda ve koşullarında farklılaşmalar oluşmakta ve daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini yitirmektedir.

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır.

Bilindiği üzere, olumsuz işlev bozucu eylemler olumlu eylemler kadar önemlidir, çünkü olumsuz eylemler grubun işbirliği arzusunu azaltır ve grubu dağıtmaya sebep olur. Bu gibi uygulamalar izleyicilerin işbirliği içinde çalışarak örgüt amacını gerçekleştirme arzusunu yıkar.

Durumsallık yaklaşımı, uzun araştırmaların sonucuna bağlı olarak gelişmiştir. Daha sonra benzer araştırmalar yapıldığı gibi, çalışmaların çoğu bu modelin belirli şartlarda geçerli olduğunu vurgulamıştır. Ancak bu modelin, bazı yetersizlikleri de göz

¹³⁹ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, s.229

ardı edilemez. Bu model, bazı araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiş, teorik bir formül üzerine oturtulamamıştır. Dolayısıyla, etkin liderin saptanması için bir formül, geliştirilememiştir.

2.7.4. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel kuramların temelinde, duygusal tepkilerin en önemli belirleyicinin, bireyin duyguyu yaratan durum hakkındaki değerlendirmesi olduğu yer almaktadır. Schacter, bilişsel faktörler ve fizyolojik uyarılmalarının etkileşiminin bir fonksiyonu olarak bilinen kurama göre, fizyolojik etkinlikten beyne gelen geri besleme, farklı bir uyarılmışlık hali başlatmaktadır. Hissedilen duygu kişinin bu uyarılmaya verdiği etiket tarafından belirlenmektedir.

2.7.5. Yol – Amaç Yaklaşımı

Genel olarak Robert House ve Martin Evans' ın geliştirildiği kabul edilen bu teori, büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Yok amaç teorisi, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu model, güdülemedi umut modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerindeki iş tatmini gerçekleştirmek ve astlarını güdülemek bakımından etkin kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir.

2.8. Liderlik Yöntemleri

2.8.1. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik tarzı, daha önce ortaya atılan liderlik kuramlarından farklı olarak birtakım özellikler içermektedir. Etkileşimsel liderlik tarzında ödüller performansa bağlı olarak verilmektedir. Grubun başarılı olması için bireysel çıkarlar vurgulanır. Planlar uzun dönemlere yayılır. Etkileşimsel liderlik kavramını, “lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş ilişkisi” olarak tanımlamıştır. Bu tarzda liderin sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gereken birtakım görevler vardır. Lider, astlarına bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri karşılığında tatmin edici ücretler teklif eder. Bu karşılıklı olarak yerine getirilen alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilmektedir. Yerine getirilen alışveriş sırasında her iki taraf (lider ve atları) da birbirlerine bağımlıdırlar. Fakat karşılıklı olarak söz verilen görevler yerine getirilip ödüller alındıktan sonra bu bağımlılık ortadan kalkar. Yani iş bitip her iki taraf da amaçlarını elde ettikten sonra herkes kendi yoluna gidecektir. Burada bir liderlik sürecinden söz edilebilir ancak bu süreç lideri ve takipçileri karşılıklı olarak daha üst seviyelere taşıyan cinsten bir liderlik süreci değildir.¹⁴⁰

Etkileşimsel liderlik, liderler ve alt kadro arasındaki günlük karşılıklı değişimleri kapsar ve liderler ile alt kadrosu arasında kararlaştırılan rutin performansı başarmak için gereklidir.¹⁴¹

Genel olarak bakıldığında koşullu ödül davranışı, liderin astlarla olan ödül-amaç ilişkisini yapılandırmasını, astların çalışmaya başlaması ve gerekli oldukça çalışma esnasında düşen performanslarının yükselmesi için, astların sadece liderin

¹⁴⁰ Evren Çalıkoğlu, **Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi**, İÜ Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2004, s.22

¹⁴¹ John R. Schermerhorn,Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Canada, John Wiley & Sons. ,Inc, 1994, s,512

amaca yönelik başarılarının ödüllendirilmesini ve ancak astların çabaları hedef doğrultusunda desteklenmesini içerir.¹⁴²

Etkileşimci liderliğin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz;¹⁴³

- Kamuoyu lider, kitle iletişim araçları ve kamu arasında bir aracı işlevi görür. Aracılık işlevi zaman zaman arkadaşlık, aileler ve komşular gibi küçük gruplar arasında gerçekleşir. Aracılık yaygın bir eylem değildir ve takipçilerin menfaatlerini düzenlemeye yönelik olarak şahsi bir niteliğe sahiptir.
- Bir yasama erki lideri, değişimlere önyak olmak için gereklidir. Bu tür liderlik şahsi hürriyet ve toplumsal kuralların yaygınlaşması süreciyle bağlantılıdır. Ancak yasama erki liderleri klasik bir sorunla karşı karşıyadırlar: Yerel ve ulusal menfaatlere hizmet etmek, halkın iradesine uymak veya kendi bilgilerine göre yasa çıkarmak.
- Yürütme erki liderleri güvenilir siyasi ve kurumsal destekten yoksun olabilirler. Bu tür liderler bürokratik kaynaklara dayanmak ve onları kullanmak zorundadırlar. Bununla birlikte halkla iletişim kurmak zorundadırlar. Karar vericiler olarak hem çeşitli fırsatları hem de zorlukları bulunmaktadır. Yürütme erki liderinin bir “karar paketi” ile ilgili olarak toplumu yönlendirme kapasitesi bunun güzel bir örneğini teşkil eder.
- Grup liderleri grubun kendi içinden ortaya çıkarlar ve iletişim sürecinin merkezinde yer alırlar. Bunların resmi bir yetki ve etkileri bulunur ve grubun değerlerini yansıtır.

¹⁴² Demirtaş Salih, Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, SBE, 1997, s.11.

¹⁴³ Çalıköglü, s.31

2.8.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüşümsel liderlik en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamak amaçtır.¹⁴⁴

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

Dönüştürücü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Posakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderin davranışlarını vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarının kabulüne zorlama , yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik olmak üzere altı boyutta toplamıştır.

Araştırmacılar dönüşümcü liderlik ile ilgili değişik fakat birbirini tamamlayan tanımlar ortaya koymuşlardır.

Tüm bilim adamlarının konu hakkındaki çalışmalarını göz önüne alarak dönüşümcü liderliği en genel bir biçimde şu şekilde tanımlayabiliriz: gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini temin eden ve sonuçta beklentilerin ötesinde bir performans elde eden kişidir.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Cevat Celep, **Dönüşümsel Liderlik**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2004, s,23.

¹⁴⁵ Çalıköglü, s,35

Dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışında en belirgin ortak nokta şudur: Dönüşümsel liderlik, toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel lider; özgürlük, barış,eşitlik, insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir ve korku, baskı, kıskançlık ve aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir.¹⁴⁶

Dönüştürücü liderliğin liderlik yaklaşımına kattığı özellikler şu şekilde sıralanabilir;¹⁴⁷

- Güven, saygı, eşitlik ve özgürlük gibi ahlaki özelliklere sahiptir.
- Dönüşümsel liderlikte hiyerarşik bir yapı söz konusu değildir.
- Sadece liderin iş görenleri desteklediği düşünce yerine lider ve izleyenlerinin birbirini karşılıklı geliştirmeleri ve destekledikleri bir düşünce vardır.
- Dönüşümsel liderlik belirli lider davranışları ve durumları ile sınırlı değildir.
- Dönüşümsel liderler, örgütü bütün yönleriyle algılar ve gerçekleştirebileceği vizyonunu kestirebilir.
- Dönüşümsel liderler kendi yeterliliklerinin farkındadırlar.
- Dönüşümsel liderler yaptıkları işten gerçekten hoşnuturlar.
- Dönüşümsel liderler, insanlara saygı ve itibar gösterirler.
- Dönüşümsel liderler, etraflarındaki herkes ve her şeyin (sadece örgütsel astlara değil) farkında olunmasını sağlarlar.

¹⁴⁶ Çiğdem Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 1, Cilt no. 1, (2001),s, 47

¹⁴⁷ Celep, s. 80

2.8.3. Karizmatik Liderlik

Günümüzde günlük yaşamda oldukça sık kullanılan fakat birçok kişinin anlamını bilmediği bir olgu olarak “karizma”, Eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Yunanca da “ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)” anlamına gelmektedir. Karizma kavramı, karşısındakini kolayca etkileyebilen, üstün ikna becerisine sahip, güven veren anlamında kullanılabilir.¹⁴⁸

Karizma. Liderin özellik ve davranışlarının astları tarafından nasıl algılandıkları sonucu oluşur. Karizmanın modern kullanımını 20. yy. başlarında bir Alman sosyologu olan Max Weber’ e kadar uzanmaktadır. Weber farklı toplumlarda otoritenin nasıl meşrulaştığıyla ilgileniyordu. Weber karizmayı bulunduğu pozisyona ya da geleneksel yapıya dayanmayan, aksine astların algılamalarına dayanan ve istisnai özellikler taşıyan bir etkileme biçimi olarak tanımlanır.

Liderin en temel özelliği çevresindekileri etkilemektir. İş hayatında ya da politik arenada liderin mutlaka karizma sahibi olması gerekmez. Sıradan görünümlü pek çok lider büyük işler başarmışlardır, bunun yanında karizmatik özelliklere sahip bir kişinin bulunduğu ortamda lider konumuna gelmesi gayet doğaldır. Fakat statükoyu sürdüren lider ile değişim yaratan liderler birbirinden farklı özellikler içermektedir.¹⁴⁹

Bass ve Avolio, değişim sağlayan liderlerin özellikleri olarak dört davranış üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmacılara göre, değişim sağlayan liderlerin ;¹⁵⁰

- Karizması vardır.
- İlhamı vardır.

¹⁴⁸ Levent Eraslan, **Liderlikte Post – Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 2006, s,50.

¹⁴⁹ Eraslan, s.16

¹⁵⁰ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2005, s,155

- Zihinsel ve entelektüel birikimi vardır.
- Özgün bireysel görüşü, başka bir ifadeye mesajı vardır.

Bu özellikler içinde karizmayı ayrı bir boyutta değerlendirmek gerekir. Karizma, hem bir misyonun güçlü bir şekilde ifade edilmesi gibi liderin davranışına, hem de liderin yetkinliklerine duyulan güven gibi, onu izleyenlerin tepkilerine bağlıdır.

Karizmatik insanların ilk dikkat çeken özelliği kendilerini iyi ifade edebilmeleridir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta kendini iyi ifade eden herkesin karizmatik lider olmadığıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi karizmatik liderin bir mesajı vardır ve bu konudaki ayırıcı kriter budur.

Tüm bunları göz önüne alarak karizmatik liderin özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz: Karizmatik liderler; heyecanlandırıcı bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile izleyenleri motive etmek gibi özelliklere sahiptir. Karizmatik liderler izleyicileri, kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler.¹⁵¹

Karizmatik liderin kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;¹⁵²

- Uç noktadaki görüş: Karizmatik olmayan liderler içinde buldukları ortamı statükocu bir yaklaşımla devam ettirirken, karizmatik liderler, içinde buldukları durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek izleyicilerinde kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler.

¹⁵¹ Dilaver Tengilimoğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, (2005), s,6

¹⁵² Zel, s. 152

- Yüksek riske girme: Karizmatik liderler kendilerini riske atarak özveride bulunurlar ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öderler. Bu şekilde riske giren liderler astlarının daha çok güvenini kazanırlar.
- Toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma: Karizmatik liderler, örgütün ortak hedeflerine ulaşabilmesi için geleneksel yöntemlerden çok sıra dışı yöntemler uygularlar. Ortaya koydukları amaçlar kadar uyguladıkları yöntemlerde karizmatik liderin özelliklerindedir.
- Durumu net bir şekilde değerlendirme: Karizmatik lider, farklı ve denenmemiş stratejiler üzerinde yoğunlaştığı için çevre faktörlerini ve ortaya çıkacak fırsatları çok iyi değerlendirmesi gerekir. Çünkü daha önce başarıya ulaşmış bir strateji her koşulda başarı getirmeyebilir. Ayrıca lider, çevre konusundaki gösterdiği hassasiyeti çalışanların ihtiyaçları konusunda da göstermelidir.
- İzleyicilerin düş kırıklığı: Karizmatik liderler, büyük değişimlerin ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkar. Liderin geleneksel olmayan stratejilere başvurmadan önce izleyenlerin artık eski yöntemlerin kendilerini çözüme ulaştıramayacağı görüşünü benimsediklerinden emin olmalıdır.
- Kendine güven: Teklifini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere göre daha karizmatiktir. İzleyenler teklif edilen konuda liderin yeterli bilgisi ve güveni olduğunu görürlerse başarılı sonuç almaları daha kolay olacaktır.

2.8.4. Transaksiyonel Liderlik

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, çalışanlarının daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüştürücü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf etmektedirler.

Transaksiyonel liderlik dönüştürücü liderlikten birçok yönüyle farklı olan bir liderlik tarzıdır. Transaksiyonel liderlik, faydacı, bugüne dönük, örgütü rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin geçerli olduğu, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan, merkeziyetçi özellikler taşımaktadır. Burns' e göre "transaksiyonel liderlik kişinin izleyenlerle değerli bir şeyi değiştirme amacıyla iletişim kurma amacıyla olduğunda ortaya çıkaran bir liderlik türüdür.

2.8.5. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik geleceğe ait bir vizyon geliştirip şirketin yönünü belirleme ve bu yöne doğru organizasyon çalışanlarını motive etme sürecidir. Stratejik liderlik, bir organizasyondaki yöneticilerin yetkinliklerini ve bu yetkinliklerin organizasyonun getirilerini nasıl etkilediği üzerinde durur. Stratejik liderlik terimi genel bir işletmenin yönetimini sadece küçük bir birim olarak değil karar verme sorumluluklarını da içine alarak ifade eder.¹⁵³

Stratejik liderlik, bir işletmeye üç önemli noktada katkı sağlamaktadır. Bunlar; stratejik yönetim sürecinde etkinlik, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğüdür.¹⁵⁴

➤ Stratejik Yönetim Sürecinde Esneklik

¹⁵³ Senem Besler, "Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt: 19, Sayı: 1-2 (2003), s,77

¹⁵⁴ Senem Besler, **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, İstanbul: Beta Basım ve Yayımlar A.Ş., 2004, s,26

Rekabet alanında meydana gelen değişim, mevcut stratejik faaliyetlerin, organizasyon yapısının, iletişim sistemlerinin, örgüt kültürünün, varlık dağılımının, yatırım stratejilerinin kısacası işletme faaliyetlerini ve uzun dönem sağlığını etkileyebilecek her şeyin sürekli olarak tekrar düşünülmesini gerektirmektedir.

Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır.¹⁵⁵ Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında üst düzey yöneticiler, işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizi yapar, iç kaynak ve yeteneklerini analiz eder, alternatif stratejileri inceler ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışarak izlenecek stratejileri belirler. Stratejiler geliştirildikten sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesidir. Orta kademe yöneticiler; satış hedefleri ve personel ihtiyaçları konusunda seçimlerde bulunarak ve şirket stratejisine dayanarak, kendi departmanlarının pazarlama planlarını yaparlar ve kararlarını kendi ekiplerine yayarlar. Stratejik yönetimin son aşaması ise, seçilen stratejilerin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesidir.

➤ **Stratejik Esneklik**

Stratejik esneklik, işletmelerin değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme ve ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesidir.¹⁵⁶ Çevre şartlarındaki karmaşıklık, dinamiklik, ani dalgalanmalar ve yüksek hıza uyum sonucunda organizasyonların tüm faaliyetlerinde ve süreçlerinde esneklik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çok detaylı, iyice tanımlanmış prosedür ve uygulamalar yerine, sadece temel prensipleri belirlenmiş esnek tanımlar ve uygulamalar tercih edilmelidir.

Stratejik liderlik bir işletmeye istenen esnekliği verebilecek en önemli faktörlerden biridir. Stratejik liderlik sayesinde bir işletme, kendi faaliyetlerini değişime adapte edebilme ve değişik büyüme fırsatlarından istifade edebilme yeteneğine sahip olmaktadır.

¹⁵⁵ Besler, s. 27

¹⁵⁶ Besler, s. 27

➤ Rekabet Üstünlüğü

Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yalnızca faaliyetlerde etkinleştirme çabalarına yoğunlaşmaları yeterli olmamaktadır. Rakiplerle aynı şeyi yaparak kazanmak, hiper rekabet ortamında pek mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi, benchmarking, reengineering, yalın üretim gibi operasyonel etkinliği arttırmadaki araçlar, rekabet ortamında kalabilmek için tabii ki gereklidir, ancak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için yeterli değildir. İşletmeler kesin bir farka ve benzersizliğe sahip olmalarıdır. Farklı müşteri gruplarına farklı bir şeyler sunabilmeyi öğrenmelidirler. Rekabet üstünlüğünü, faaliyetlerini yada süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler.

İşletmelerin rakiplerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulabilmelerinde stratejik liderliğin rolü çok büyüktür. Stratejik liderler organizasyonda anahtar karar alıcılardır. Örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun başarılmasında üyelerinin katkılarını sağlayan, aynı zamanda değişim için bir katalizör görevi yapan kişilerdir.

Stratejik liderler, işletmelerinin uzun dönemde rekabetçi bir konuma gelebilmelerinde, üstünlüğü faaliyetlerin ötesine yayma işini üstlenen kişilerdir. Rekabet üstünlüğünü işletmenin bütününe bakarak anlamak mümkün değildir. Kuruluşu gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlere bölerek anlamak gerekir. Rekabet, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluşmaktadır. En basit haliyle işi faaliyetlere bölme çerçevesidir.

Stratejik liderler aynı zamanda, yeteneklere yatırım yaparak işletmelerine rekabet üstünlüğünü kazandırmaktadırlar. Stratejileri uygulamak için, tüketiciler için değer yaratan ürünleri ortaya çıkarmada ve dağıtmada kullanılan temel yetenekleri çeşitlendirmeye giderek, sürekli olarak temel yeteneklerine yatırım yapmaya ve geliştirmeye devam ederek işletme performansına katkıda bulunurlar.

Stratejik liderler; çalışanlar, tüketiciler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi gerek işletme içi gerekse işletme dışı çıkar gruplarıyla beraber ortak bir yapı oluşturarak, işletmenin performansına büyük katkıda bulunurlar. Bu dört grubun desteği olmadan işletmelerin kendilerini finanse etmeleri, ürünlerini satmaları, uygun elemanları çalıştırmaları ve gereksinimlerini sağlamaları olası değildir. Bu nedenler, üst düzey

yöneticiler, bu işletme dışı çıkar gruplarının sadakatini kazanmak ve korumak zorundadırlar.

Sonuç olarak, stratejik liderlik süreci rakipler tarafından zor anlaşılıyor ve taklit ediliyorsa, işletme rekabet üstünlüğünü elde etmiş olur. Rekabette üstün olmak ve bunu devam ettirebilmek, bütün işletmeler için evrensel amaç olduğundan, stratejik liderliğin rekabet alanında üstün bir şekilde uygulanabilmesi, işletmenin yatırımlarından çok yüksek bir getiri elde etmesini kolaylaştırır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin etkin stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmeleri gereklidir.

3. VERİMLİLİK KAVRAMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK ANLAYIŞI İLE İLİŞKİSİ

3.1. Verimlilik Kavramı

Bugün verimlilik kavramı büyük bir karmaşa içindedir. Bu karmaşanın nedeni, sadece kavramın batı dillerinden dilimize çevrilmesindeki güçlükten ve bu nedenle birbirlerine karışmasından ileri gelmemektedir. Aynı zamanda, batı dillerinde de bu konuda bir karmaşa yaşanmaktadır. Bu konudaki karmaşaya sorunsal bile demek mümkündür. Herkes verimliliği arttırmak üzerinde hemfikirdir, ama artırılacak bu verimliliği farklı çalışma alanlarından veya mesleklerden gelenler farklı şekilde algılamaktadırlar. Dahası, bazı başka kavramlar verimlilik kavramı ile karıştırılmakta veya onun yerine ikame edilmektedirler.¹⁵⁷

Davis, verimliliği tüketilen kaynaklarla elde edilen ürünlerdeki değişim olarak tanımlamakta ve eğer herhangi bir üretim birimi o birimde kullanılan malzeme, enerji, makine, işgücü ve yönetim kaynaklarının bileşiminden daha önceki dönemlere göre daha fazla, daha iyi ürün elde etmişse verimliliği artmıştır, demektedir. Lawlor'a göre ise verimlilik; "Çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın daha çok

¹⁵⁷ Aykut Lenger, "Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış Veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi", **Verimlilik Dergisi**, Cilt:4. (1997), s,25

fiziksel ölçümüdür.” Drucker’a göre verimlilik, “en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki dengedir.”¹⁵⁸

Basit olarak verimlilik, bir kaynağın en çok ürün sağlayacak şekilde kullanılması veya belirli bir ürünün en az kaynak kullanarak elde edilmesi demektir. Bu tanım, genel olarak geçerlidir. Ancak üretimde verimlilik kavramı, elde edilen çıktılar ile kullanılan kaynaklar arasındaki oranı ifade etmektedir. Bu tanım ise, sanayi, tarım ve hizmet sektörü olarak sayabileceğimiz tüm üretim alanları için doğrudur. En düşük gider ile en çok mal ve hizmet üretebilmek için çeşitli kaynakların daha etkin olarak kullanılması suretiyle verimliliği arttırmak mümkündür. Verimlilik, girdiler ile çıktılar arasındaki oran olduğuna göre, girdi miktarındaki artışa paralel olarak çıktı miktarı da artıyorsa, verimlilik seviyesi değişmemektedir. Üretim faaliyetlerinde emek, sermaye, toprak, malzeme, hammadde gibi girdilerin en aza; mal veya hizmet gibi çıktılarının en çoğa ulaştırılması durumunda artan verimlilikten söz edilebilir.¹⁵⁹

TABLO 3: Önemli Bazı Verimlilik Tanımlarının Kronolojisi

18.yy	QUESNAY	1766	Verimlilik kelimesinin ilk kullanıldığı tarih
19.YY	LITRE	1883	Üretim becerisi.
20.YY	İlk Yıllar	1900' ler	Çıktı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan araçlar arasındaki ilişki
	F.W.TAYLOR		İsraf ve kayıplara yol açan sebepleri, rasyonelleştirici tedbirler olarak ortadan kaldırmak
	OEEC	1950	Çıktının üretim faktörlerine bölümünden elde edilen sonuç
	DAVIS	1955	Tüketilen kaynaklara göre elde edilen çıktıdaki değişim
	FABRICANT	1962	Daima çıktının girdiye oranı.
	KENDRICK VE CREAMER	1965	Kısmi, toplam faktör ve toplam verimlilik için fonksiyonel tanımlar
	SIEGAL	1976	Çıktı / Girdi oranlar grubu.
	SUMANTH	1979	Toplam verimlilik, somut çıktının somut girdiye oranı

¹⁵⁸ Zuhul Akay, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000, s.21

¹⁵⁹ Mahmut Özdemir, “Verimlilik Üzerine Düşünceler Ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt:2. (1991), s.170

Kaynak: Sumanth, David J. Productivity Management; Planing, Measurement And Evaluation, New York, 1984. s.4

İşte verimlilik adını verdiğimiz kavram, üretim sırasında kullandığımız, işgücü, sermaye, alet ve makineler, enerji, su, toprak vs. gibi kaynaklarla üretim sonunda elde ettiğimiz ürün artışıdaki ilişkiyi yada oranı anlatır. Birim zamanda, örneğin bir günde, bir ayda ya da bir yılda, ürettiğimiz mal ya da hizmetin büyüklüğünü ölçüp, onu üretmek için kullandığımız kaynağın ve kaynakların miktarına bölersek, verimlilik oranını buluruz. Aynı sürede, aynı kaynakları kullanarak daha çok ve kaliteli ürün elde edebilirsek verimliliği artırmış oluruz.¹⁶⁰

Verimlilik sadece, ekonomik ve teknik imkânların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda personelin istek ve arzusuyla çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle işletme yöneticileri, çalışanları daha istekli hale getirmeye özendirici çeşitli sosyoekonomik tedbirler almalıdırlar. Mesela primli ücret sistemleri uygulayarak, çalışan ve üretimi artıran personele ek gelir sağlama imkânları oluşturulabilir; ya da işlerinde yükselme ve gelişme fırsatları tanınarak işgücünün verimliliği yükseltilmeye çalışılabilir. Bu tedbirlerin ötesinde personele değer verme, onların görüş, teklif ve şahsiyetlerine saygı duyma gibi beşeri davranışlar geliştirildiği takdirde, verimliliğin artırılacağı yapılan araştırmalarca saptanmıştır.¹⁶¹

Verimlilik kavramı, işgücünün, yönetiminin ve çalışma koşullarının kalitesine de bağlıdır. Verimlilik artışı ile çalışma yaşamı kalitesindeki iyileşmenin de birbirleri ile doğru orantılı oldukları kabul edilmektedir.

Verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

¹⁶⁰ Mesut Odabaşı, **Verimlilik Diye Diye- Söyleşiler**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara: 1997, s.15

¹⁶¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul: 1991, s.53

Çalışanlar açısından verimlilik, gelir bölüşümü yönünden büyük önem taşımaktadır. Ücret artışlarının yalnızca ilgili yanların toplu pazarlık güçlerine bağlı olarak belirlenmesi, zaman zaman, enflasyonist baskılara yol açabilmektedir. Oysa ücret gelirlerindeki aşınmanın, fiyat endekslerindeki artışların yansıtılması yoluyla önlenmesinin yanı sıra; verimlilik artışlarına bağlı ek düzenlemelerinin de yapılması, hem gelir dağılımındaki bozulmayı, hem de enflasyonu artırıcı etkileri önleyici bir unsur olarak ortaya çıkar. Verimlilik artışının ücret ve gelirlerde artış anlamına geldiğinin herkesçe anlaşılması ve bunun güvencelerinin sağlanması ile, çalışanlar bir yandan kalkınmadan pay almış olacaklar, bir yandan da verimlilik artışına katkıda bulunma yönünden özendirilmiş olacaklardır.¹⁶²

İşletmelerde ölçümü konusunda üzerinde en çok durulan konulardan biri verimliliğidir. Bunun nedeni verimliliğin önemini gerek makro gerekse mikro açıdan sağlayabilmesi için onun izlenmesi, sonuçların gözlenmesi yani ölçülmesini gerektirmesindedir. Çünkü verimlilik ölçüldüğü ölçüde stratejik bir değerlendirme ölçütü olacaktır. Bir işletmenin stratejilerinin belirlenmesi, var olanların değişen koşullara göre yeniden yapılandırılması ve seçimi örgüt sisteminin ve stratejilerinin analiz ile başlar.¹⁶³

Verimlilik ölçme ve izleme onun artırılması yolunda ilk adımdır. İşletme performansını artırmada önemli bir araçtır. Verimlilik ölçümü bir kere yapıp bırakılacak bir iş değil, sürekli bir döngüdür. İşletmede etkin bir verimlilik yönetimi uygulaması için, işletmede girdi ve çıktı ilişkisi her zaman ölçülmelidir. Verimliliğim ölçümü bir kısım sorulara karşılık bulmak, rasyonel analizler yapıp kararlar verebilme için yapılır. İşletmelerde verimlilik ölçümü aynı zamanda “biz şimdi neredeyiz, daha ne kadar iyi olabilirdik ve nerede olmalıyız”. Sorularına sağlıklı bir karşılık bulabilmek ve rekabet stratejilerini geliştirmek içinde yapılır.¹⁶⁴

¹⁶² Abdullah Doğan, **İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Verimlilik Karşılaştırmaları**, Yayın no: 385, Ankara: Milli Produktivite Yayınları Merkezi, 1989, s.8

¹⁶³ Hüseyin Ergin ve Orhan Elmacı , “ Maliyet ve yönetim Muhasebesinde yeni açılımlar II: Stratejik alternatiflerin Analizi ve Uygun Stratejilerin seçiminde Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 5, (Haziran, 2001), s.195

¹⁶⁴ A.C Hubert, “Değişen Verimlilik Kavramı Ve Eylem Sonuçları”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayısı, (1990), s.15.

Verimlilik ölçümü ve analizi bir yandan da verimliliğin anlaşılması ve geliştirilmesi için temel oluşturmakta; öte yandan da verimlilik hedeflerine göre olarak başarımlar düzeyine ilişkin bilgi veri beslenme için ölçüt oluşturmaktadır. Bütün bunlar, verimlilik ölçümünün gerekliliğini ortaya koymakta; tüm sektörlerde ve her sektörde yer alan işletmelerde bu amaçlara ulaşılması için onun uygulanmasını önemli kılmaktadır.¹⁶⁵

Verimlilik ölçümü, özellikle, diğer işletmelere göre zayıf noktaların görünmesini ve iyi yönde gitmeyen faaliyetlerin belirlenmesini sağlayarak, verimlilik geliştirme çabalarının bunlar üzerinde odaklanmasını sağlaması açısından önemlidir.¹⁶⁶

3.2. İşletmelerde Verimliliğin Rolü ve Önemi

İşletmelerde verimliliğe, üretim sürecinde kullanılan ilk madde ve malzeme, işgücü, arazi, bina, makine, donatım ve enerji gibi kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirleyen bir gösterge olarak bakılmaktadır. Her girdinin tek başına yada diğer girdilerle artırılıp ya da azaltılması üretim düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, işgücünün yanında diğer girdilerin üretimle ilişkilerini belirleyen kendi verimlilik oranlarının bilinmesi ve bunların değişik koşullar altında eğilimlerinin izlenmesi, gerektiğinde bir yada bir kaçının nitelik ve niceliğini değiştirip diğerleri yerine konularak en iyi girdi bileşimi ile en yüksek üretim düzeyine ulaşılmasına olanak sağlar. Öte yandan, işletmelerde kaynak kullanımı, özellikle işgücü ihtiyacının belirlenmesinde, üretim girdi kullanım kararları alınmasında verimlilik oranları temel bir gösterge olmaktadır. İşletme yönetimi açısından, verimlilik oranları bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu amaçla bir yandan üretim süreçleri kontrol edilip geliştirilirken; diğer yandan verimlilik oranları işletmeler arası karşılaştırılmalarda önemli bir gösterge olmaktadır. Maliyetlerin düşük olması verimliliğin yüksek

¹⁶⁵ Doğan, s.9.

¹⁶⁶ Mehmet Tanyaş, “Verimliliği Artırmanın En Verimli Yolu Verimlilik Bilincini Oluşturmaktır”, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayısı, (1990), s,12

olmasına bağlıdır. Rekabetçi piyasalarda maliyet verimlilik ilişkileri, diğer işletmelerle rekabet gücünü belirleyen bir göstergedir.¹⁶⁷

Makro açıdan verimliliğe bakıldığında, ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonunda, verimlilik artışının hayati bir rolü olduğu görülür. Çünkü küreselleşmenin getirdiği üretim ve rekabetteki büyüme fırsatları ve artan rekabet, ülkelerin yerel ve ulusal pazarlarına dönük sanayilerinde verimlilik ve rekabet gücü artışını gerekli kılmaktadır. Özellikle verimlilik, gelişmekte olan ülkelerde, yatırımların artırılmasıyla daha fazla istihdam imkanı yaratılması ve mevcut istihdamın korunması, keskin rekabet ortamında önem kazanmaktadır.¹⁶⁸

Verimlilikteki değişimlerin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi, enflasyonun denetimi ve hatta süre ve kalitesi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı büyük ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Bu değişimler, ücret düzeylerini, maliyet fiyat ilişkisini, sermaye yatırımı ihtiyacını ve istihdamı etkiler. Verimlilik, aynı zamanda bir ülkenin mallarının uluslar arası pazarda rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin emek verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden, ülke endüstrilerinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp, endüstrilerce karşılanması durumunda ise karları düşecektir. Bu nedenle düşük verimlilik makro düzeyde, enflasyona, ödemeler dengesinde açığa, düşük kalkınmaya ve işsizliğe yol açacaktır.¹⁶⁹

Çalışanlar açısından verimlilik, gelir bölüşümü yönünden büyük önem taşımaktadır. Ücret artışlarının yalnızca ilgili yanların toplu pazarlık güçlerine bağlı olarak belirlenmesi, zaman zaman, enflasyonist baskılara yol açabilmektedir. Oysa ücret gelirlerindeki aşınmanın, fiyat endekslerindeki artışların yansıtılması yoluyla önlenmesinin yanı sıra; verimlilik artışlarına bağlı ek düzenlemelerinin de yapılması,

¹⁶⁷ Melih Baş ve Ayhan Tatar, **İşletmelerde Verimlilik Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Ankara, MPM Yayınları, 1991, s.80

¹⁶⁸ Baş, S,81

¹⁶⁹ Olcay Baykal, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Ankara: Milli Produktivite Yayınları, 1998, s,8

hem gelir dağılımındaki bozulmayı, hem de enflasyonu artırıcı etkileri önleyici bir unsur olarak ortaya çıkar. Verimlilik artışının ücret ve gelirlerde artış anlamına geldiğinin herkesçe anlaşılması ve bunun güvencelerinin sağlanması ile, çalışanlar bir yandan kalkınmadan pay almış olacaklar, bir yandan da verimlilik artışına katkıda bulunma yönünden özendirilmiş olacaklardır.¹⁷⁰

3.3. Verimlilik Türleri

İster işgücü, ister sermaye, hammadde verimliliği söz konusu olsun, birinci planda göz önünde bulundurulması gereken nokta işgücü, sermaye, hammadde, enerji vb. faktörlerin malın bünyesinde hangi oranda yer aldığı belirlenmesi olmaktadır. Verimliliğin, pek çok farklı amaca yönelik olarak uygulanabilecek türleri mevcuttur.

3.3.1. Kısmi ve Toplam Verimlilik

Kısmi verimlilik, elde edilen çıktının belirli bir girdiye oranı şeklinde tanımlanırken toplam verimlilik oranı net çıktının emek ve sermaye ile ilgili girdiler toplamına oranı olarak tanımlanmaktadır.¹⁷¹

Verimlilik, üretime katılan temel girdilerden (işgücü ve sermaye) veya ara girdilerden (hammadde, yarı mamul, enerji vb.) her biri için tek tek ölçülebilir. Bunun için toplam üretim, üretim işlemine katılmış olan her bir girdiye ayrı ayrı bölünecektir. Bu şekilde ölçülen verimlilik oranına “Kısmi Verimlilik” adı verilmektedir. Örneğin;

¹⁷⁰ Doğan, s,9

¹⁷¹ Orhan Kuruüzüm, **Verimliliği Artırmada İş Etüdü Teori ve Uygulamaları**, İstanbul: İTÜ Matbaası, 1992, s,8

İşgücü Verimliliği: Toplam Üretim / İşgücü

Sermaye Verimliliği: Toplam Üretim / Sermaye

Hammadde Verimliliği: Toplam Üretim / Hammadde

Bugün en yaygın kullanılan verimlilik göstergeleri, kısmi verimlilik göstergeleridir. Kısmi göstergelerin sakıncalı yönü, işletmenin toplam görüntüsünü yeterince göstermemesidir.¹⁷²

Toplam verimlilik veya toplam faktör verimliliği adı verilen verimlilik kavramı ise, toplam üretimin tek tek girdilere oranlanması yerine, üretime katılan girdilerin toplamına oranlanması ile elde edilmektedir. Özetle şu şekilde ifade edilebilir;

Toplam Verimlilik = (Toplam Üretim) / (İşgücü + Sermaye+Hammadde)

Üretim faktörlerinden hiçbiri tek başına verimlilikteki değişimleri tümüyle açıklayamadığından, böylesi bir ölçü, bir firmanın performansı için ideal bir ölçü olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, toplam verimlilik ölçülerini hesaplamak zordur; çünkü tüm üretim faktörlerinin ortak bir ölçü birimi altında toplanmasını gerekmektedir.¹⁷³

3.3.2. Fiziki ve Parasal Verimlilik

Verimlilik çeşitlerinin sınıflandırmasında yapılabilecek başka bir ayırım, verimlilik oranının pay ve paydasında yer alan değişkenlerin homojenlik derecesine göre yapılan fiziki ve parasal verimlilik ayırımıdır. Eğer hem girdi hem çıktı homojen fiziki birimlerden oluşuyorsa, bunların ortalaması sonucu elde edilen verimlilik de girdinin fiziki verimliliğini verecektir. Örneğin;

Verimlilik = Çıktı (kg) / Girdi (saat)

¹⁷² Zuhul Akal, *İşletmelerde Verimlilik Akımlarının Yönetimi ve Verimlilik Ölçüm Süreci*, Ankara: MPM Yayınları, 1994, s,26,

¹⁷³ Gerald Rivest, "Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimlilik Aracı Olarak Kullanılması", **1. Verimlilik Eğitim Semineri**, Ankara,1991, s,81

Hemen belirtmek gerekir ki; fiziki verimlilik oranı en kaba ve basit oran olmakla birlikte kapsamı, anlamı ve yorumu en tartışmasız olan verimlilik tanımıdır. Ancak verimlilik oranının kullanım amacına göre, çıktı ve girdi toplamını her zaman tek bir fiziki birim ile ölçebilme olanağı olmayabilir.

Girdi ve çıktı birimlerinin homojenlik niteliğinin azaldığı durumlarda, heterojen birimlerin bir araya toplanması için fizik birimleri kullanma olasılığı kalmayacaktır. Bu durumda toplama işinin değer birimleri ile yapılması gerekir. Değer birimleri parasal ifadelerdir ve girdi ile çıktı toplamlarına giren birimlerin fiyatlarından oluşmaktadır.

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı (TL)} / \text{Girdi (TL)}$$

Bu şekilde parasal ifadelerle verimlilik ölçümleri yapılırken fiyat değişimlerinin dikkate alınması gerekmektedir.¹⁷⁴

3.3.3. Ortalama ve Marjinal Verimlilik

Belli bir dönem için verimlilik oranı o dönemin toplam çıktısının, girdinin dönem içinde kullanılan toplamına oranlanmasıyla elde edilebilmektedir. Buna “ortalama verimlilik” denir. Verimlilik oranı, dönem içinde çıktıda görülen artışın, yine aynı dönem içinde girdide görülen artışa oranlanması ile elde edilebilmektedir. Buna da “marjinal verimlilik” denir. Görüldüğü gibi verimlilik ölçümü toplamlar açısından yapılırsa ortalama; değişmeler açısından yapılırsa marjinal verimlilik oranlarına ulaşılmaktadır. Uygulamada kullanılan genellikle ortalama verimlilik oranıdır. Marjinal verimlilik ise daha çok soyut bir kavramsal araç olarak ekonomi biliminde önemli yer tutan kuramsal modellerde yer almaktadır.¹⁷⁵

¹⁷⁴ MPM Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Ölçüm ve Analizi Seminer Notları, 1986: s, 10

¹⁷⁵ MPM Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Ölçüm ve Analizi Seminer Notları, 1986: s, 16

3.4. Verimliliğin Ölçümü

Ölçme, toplumun ve ekonomik sistemin her kesiminde olduğu gibi işletmeler için de son derece önemlidir. Büyük, küçük, özel, kamu, kar amaçlı olsun ya da olmasın her işletmede veriler toplanır, işlenir, bilgi olarak kullanılır ve ölçüm yapılır. İşletmeler, işlerin ne kadar iyi yapıldığını, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşıldığını tespit etmek için ölçüm yaparlar. Dolayısıyla işletmeler ölçüm ile gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkı düzeyini belirlemek, bu işlerin örgüt performansına olan etkisini ortaya çıkarmak, hedef ve stratejilere uygunluk durumunu gözden geçirmek, temel ilkelerden sapma olup olmadığını ve doğru yönde ilerleme kaydedilip edilmediğini tespit etmek amacıyla performans ölçümleri yaparlar ve kararlarında bu ölçümlerden yararlanırlar.¹⁷⁶

İşletmelerde ölçümü konusunda üzerinde en çok durulan konulardan biri verimliliktir. Bunun nedeni verimliliğin önemini gerek makro gerekse mikro açıdan sağlayabilmesi için onun izlenmesi, sonuçların ölçülmesini gerektirmektedir. Çünkü verimliliğini ölçüldüğü ölçüde stratejik bir değerlendirme ölçütü olacaktır. Bir işletmenin stratejilerinin belirlenmesi, var olanların değişen koşullara göre yeniden yapılandırılması ve seçimi örgüt sisteminin ve stratejilerinin analizi ile başlar.¹⁷⁷

Verimliliğin ölçülmesinde güdülen amaçlar çeşitlidir. Şüphesiz bu kadar geniş bir amaç setini karşılayabilecek tek bir verimlilik endeksi düşünülemez. Dolayısıyla farklı amaçlara göre çeşitli verimlilik endeksi düşünülemez. Dolayısıyla farklı amaçlara göre çeşitli verimlilik kavram ve ölçüleri söz konusu olacaktır. Diğer taraftan, sermaye girdisi de, eldeki verilere bağlı olarak farklı şekillerde ölçülebilir.

Aynı durum çıktının ölçülmesinde de söz konusudur. Çok kere ekonomi ile ilgili verimlilik çalışmalarında devlet sektörünün çıktı ve girdilerini elde etme güclüğü nedeniyle hesapların sadece öze sektörü kapsadığı görülmektedir.

Verimlilik ölçme nedenleri şu şekilde özetlenebilir;

¹⁷⁶ Zuhul Akal, **İşletmelerde Performans ölçümü ve Denetimi**, Ankara: MPM Yayın No: 473, ,2002, s.65

¹⁷⁷ Ergin ve Elmacı, s,195.

- Bir şirketin harekete geçmeden önce bulunduğu yeri tam olarak bilmesi son derece önemlidir.
- Ölçüm bir kuruluş içindeki daha zayıf işlemlerin belirlenebilmesini sağlamaktadır.
- Ölçme, yeni ekipman alımı ve görevlendirme gibi önemli konulardaki karar alma sürecinde yöneticilere yol göstermektedir.
- Ölçme aynı zamanda yönetimin mevcut işlemleri genişletmenin ne derece istenir olduğu konusunda rasyonel bir değerlendirme yapmasına yardımcı olmaktadır.
- Ölçme, amaç belirleme ve performans değerlendirmede bir temel sağlamaktadır.
- Ölçme işçi ücretlerinin görüşülmesinde daha objektif bir temel oluşturabilmektedir.
- Ölçme süreci, işlemlerin her yönünün baştan sona gözden geçirilmesini ve kavranmasını gerekli kıldığından, yönetimin, kuruluşun bütün parçalarını tanımasına yardımcı olmaktadır.¹⁷⁸

3.4.1. Girdilerin Ölçülmesi

Endüstri ya da ekonomide emek miktarı fizik olarak toplam çalışma saatleri ya da toplam çalışan adam sayısı ile ölçülebilir. Ancak önemli olan nokta, verimlilik amaçlarına en uygun efektif emek faktörünü tespit etmektir.

Emek girdisinin ölçülmesinde bazı güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Bunlardan ilki dolaylı ve dolaysız işgücüdür. Üretim ile uğraşan işgücü dolaylı ve dolaysız olmak üzere ikiye ayrılır. Dolaysız işgücü, üretimle doğrudan ilişkili; imalat montaj ve bitirme işlerinde alet, makine veya elle çalışan işgücünü kapsar. Dolaylı işgücü ise, bakım,

¹⁷⁸ Rivest, s,86.

onarım, alım-dağıtım, hammadde taşınması, temizlik, gözetim ve denetim gibi işlerde çalışan işgücüdür.

Emek girdisinin verimliliğini etkileyen unsurları şöyle sıralayabiliriz.¹⁷⁹

- İşgücünün fiziksel ve düşünsel kapasitesi, nitelikleri, beklentileri ve güdülere,
- Örgüt yapısı, liderlik biçimi, çalışma koşulları (Çalışma saatleri dahil değil)
- Üretilen mal veya hizmetlerin kompozisyonu, başka bir deyişle yapılan işin yapısal özellikleri.

Verimlilik ölçümünde kullanılacak girdilerden en önemlileri emek ve sermayedir. Emek, maddi olarak ölçülmelidir. Fiilen çalışılan saatlerin, çıktıların üretimiyle yakından ilgili olması bakımından, emek girdisi için en iyi ölçüm olduğu düşünülebilir.

İşletmelerde girdi ve çıktı unsurlarının çeşitliliği sonucu birçok farklı toplam ve kısmi verimlilik oranları hesaplanabilmektedir. Çıktı ve girdi unsuru olarak farklı farklı faktörlerin seçilmesi, işletmeye karşılaştırmalı analiz yoluyla verimlilik ölçümüne esneklik kazandırmakta, sorun alanlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Rivest, s,95.

¹⁸⁰ Gülnur Sönmez, “Verimlilik Ölçümünde Çeşitli Çıktı ve Girdi Unsurlarının Seçilerek kullanılması”, **Verimlilik Dergisi**, (Ocak 2003), s, 25.

Parasal ve fiziksel girdiler toplamı olan sermaye girdisinin ölçülmesi, diğer girdilerle karşılaştırıldığında ölçümü en zor olanıdır. Parasal sermaye, üretimin gerçekleştirilebilmesi için çeşitli kaynaklardan sağlanan kısa veya uzun süreli fonlardır. Fiziki sermaye, arazi, bina, makine, alet gibi sermaye mallarından oluşur.

Genelde sermaye girdileri üretim sürecinin iki aşamasında ölçülebilir. Birinci aşamada sermaye girdileri farklı mal ve hizmetler için kullanılabilecek olan likit fonlardan oluşur. İkinci aşamasında ise sermaye girdileri, temelde binalar, makine ve alet olmak üzere sermaye malları olarak ele alınabilir. İşte bu düzeyde fiziksel ölçümler gerekli olabilir.

3.4.2. Çıktıların Ölçülmesi

Üretim ya da çıktı en genel anlamıyla, kıt kaynakları insan ihtiyaçlarını tatmin eden mal ve hizmetler şekline dönüştürmek amacıyla yapılan faaliyetin ya da karmaşık faaliyetlerin bir sonucudur. Bu şekilde tanımladığımız çıktı, verimlilik açısından fizik ünitelerle ifade edilebilmelidir. Ancak çıktının fizik olarak ölçümü homojen mallar üretildiği zaman mümkün olmaktadır.

Verimlilik, ekonomideki çok sayıda dinamik faktörün hem sonucu hem de nedenidir. Başka bir deyişle, verimlilik ekonomideki bir çok değişmeden etkilenen ama aynı zamanda bu değişmelerin kaynağı da olabilen “sentez” bir değişkendir.

Verimlilik maddi bir işle ilgili olduğundan, çıktıların üretilen ürün sayısı gibi maddi terimlerle ifade edilmesi gerekmektedir. Gerçek çıktılar, belli bir dönem içinde gerçekten satılan mal ve hizmetlerden ve bunlara ilişkin fiyat değişikliklerinden bağımsız olarak, üretilen tüm ürünleri ve gerçekleştirilen hizmetleri içermektedir. Bir işletme için ortak çıktı ölçütleri şunlar olabilir;¹⁸¹

- Cari değerlerle satışlar,
- Sabit değerlerle satışlar,
- Fiziksel ürün,

¹⁸¹ Akal, *İşletmelerde Verimlilik Akımlarının Yönetimi ve Verimlilik Ölçüm Süreci*, s.32.

- Hizmet verilen müşteri sayısı,
- Ağırlıklandırılmış ürün miktarı,
- Katma değer.

Üretimin parasal olarak ölçülmesi için fiziki ölçümün yapılamaz olması gerekmektedir. Farklı endüstriyel yapıya sahip olan işletmelerde ya da makro analizler içinde genel üretimin ancak parasal birimlerle ifade edilebilmesi durumlarında çıktı parasal olarak ölçülmektedir.¹⁸²

Belli bir devrede yaratılan çıktıyı parasal olarak ölçmek, verimlilik amacı bakımından hangi fiyatların ağırlık olarak kullanılacağı sorusunu ortaya çıkarmaktadır.¹⁸³ Verimlilik açısından çıktıyı, faktör maliyetleri ile değerlendirmek amaca daha uygun düşmektedir. Bunun nedeni piyasa fiyatlarının, malın gerçek değeri dışındaki unsurları da ölçmekle oluşur. Gerçekten piyasa fiyatları faktör maliyetlerinden sermaye tüketimi artı vasıtalı vergiler eksi devlet yardımları kadar farklıdır.

Ekonomi ya da tarım, imalat gibi ekonominin geniş bir sektöründe çıktı, brüt ve net olarak ölçülebilir. Verimlilik açısından faktör maliyetleri piyasa fiyatlarına oranla daha uygun olduğundan, ekonominin verimliliğini ölçmek istendiğinde yaratılan milli gelirin, geniş bir sektörde verimlilik hesapları yapıldığından da faktör fiyatları ile safi hasılanın çıktı kalemi olarak kullanılması uygun olacaktır. Diğer taraftan teşebbüs ya da endüstri açısından brüt ve net çıktı, ara malları ile ilgilidir. Her iki kavram, eldeki veri miktarına bağlı olarak toplam ya da kısmi verimliliğin ölçümünde kullanılabilir. Böylece ekonominin ve endüstrinin verimlilik ölçüleri arasında tutarlılık sağlanmış olacaktır.¹⁸⁴

¹⁸² **MPM Endüstri Şubesi**, Endüstride Produktivite Ölçme Metotları, , Ankara 1969 No,38, s57.

¹⁸³ MPM Endüstri Şubesi, s,57.

¹⁸⁴ Akal, **İşletmelerde Verimlilik Akımlarının Yönetimi ve Verimlilik Ölçüm Süreci**, s,40.

3.5. Verimlilik Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımları

Tek bir girdi düzeyinde, işletmenin belirli bir bölümünde ürün düzeyinde, işletme düzeyinde, bölgesel düzeyde, iş kolu ya da sektör düzeyinde ve ulusal ekonomi düzeyinde yapılmaktadır. Verimlilik, ulusların kalkınma anahtarı olarak kabul edildiği için ölçülmesine dair yürütülen tartışmalar da kalkınma üzerine yapılan yorumların, üretilen modellerin karmaşıklığını taşımaktadır.¹⁸⁵ Bununla birlikte işletmeler açısından verimlilik ölçümüne baktığımızda işletmelerin faaliyetlerinin özünü, girdileri pazarda satılabilecek şekilde istenen çıktıya ya da hizmete dönüştürmek oluşturur. Bu süreçte işletme yöneticilerinin en önemli görevleri verimliliğin artırılması ve kalitenin kontrolünün sağlanmasıdır.

Verimlilik analizinde bazı basit ve pratik yaklaşımlar şunlardır.¹⁸⁶

- İşçilerin verimliliğini ölçme,
- Birim emek ihtiyaçlarının planlanması ve analizi için ölçüm sistemleri,
- Emek kaynağı kullanımının yapısına yönelik emek verimliliğini ölçme sistemleri,
- İşletme düzeyinde katma değer verimliliği,

İşletmelerde verimlilik ölçümü ve analizi konusunda çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu durum işletmeyle farklı gruptan insanların ilişkili olması ve bu grupların her birinin farklı amaçları olmasından kaynaklanır.

¹⁸⁵ Erdoğan Aklin, "Türkiye Ekonomisinde Verimliliğin Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, (1990), s,103.

¹⁸⁶ Akal, **İşletmelerde Verimlilik Akımlarının Yönetimi ve Verimlilik Ölçüm Süreci**, s,65.

3.5.1. Kurosawa' nın Yapısal Yaklaşımı

Kurosawa'ya göre işletmelerde verimlilik ölçümü, geçmişin analizi ve yeni etkinliklerin planlanmasına yardım eder; ayrıca işlevsel etkinliklerin izlenmesi için bilgi sisteminin kurulması kullanılabilir. Bu nedenle verimlilik ölçüm sistemlerinin kara alma hiyerarşisine çok uygun olarak kurulması büyük önem taşır.

Bir işletmenin verimliliği (Pw) aşağıdaki gibi tanımlanır:

$$Pw = \text{Çıktı} / \text{İşçi çaba girdisi}$$

Verimlilik yönetiminde katma değer, çeşitli fiziki parametrelerle olduğu kadar, diğer ilgili değişkenlerle de anlamlı bir biçimde kullanılabilir.

3.5.2. Lawlor' un Yapısal Yaklaşımı

Alan Lawlor, verimliliği örgütlerin beş amacı, yani hedefler, etkenlik, etkililik, karşılaştırılabilirlik ve gelişme eğilimini, ne ölçüde verimli ve etkili biçimde gerçekleştirdiklerinin kapsamlı ölçüsü olarak düşünmektedir. Hedefler toplam fonların örgütün talebini karşılayacak düzeyde olması ve örgütün temel hedeflerine ulaşma derecesinin ölçülmesi durumunda gerçekleştirilebilir. Bu fona toplam kazançlar (TE)denir.

$$TE = \text{Satışlar} - \text{İlk madde ve malzeme} = S - M$$

TE, hizmet satın alınmasını, ücret ve maaşlarının ödenmesini, sabit yatırım yapılmasını, kar ve vergilerin ödenmesini sağlar. Etkenlik var olan girdiden, gerçekten ihtiyaç duyulan çıktının sağlanma derecesini ve var olan kapasitenin kullanılma durumunu gösterir. Etkenlik ölçümü çıktının girdiyle ilişkisini ve toplam kapasiteye kıyasla, kaynakların kullanım derecesini açıklar.

Verimlilik artışı, artan etkililik ve var olan kaynakların daha iyi kullanımının bir bileşimidir. Dört temel oranla gösterilebilirler.¹⁸⁷

- Cari çıktının, cari girdiye oranı,
- Daha yüksek çıktının, cari gerçek girdiye oranı,
- Cari gerçek çıktının, daha düşük girdiye oranı,
- Yüksek etkililik düzeyi; azami çıktının asgari girdiye oranı.

3.5.3. *Gold' un Yapısal Yaklaşımı*

Gold' un ölçüsü yatırımın geri oranıdır ve karı şu beş performans faktörüne bağlar.¹⁸⁸

- Ürün fiyatları,
- Birim maliyetleri,
- Tesislerin kullanım oranı,
- Tesis ve donanım verimliliği
- Sermaye kaynaklarının sabit ve değişken sermaye arasında dağılımı

¹⁸⁷ Akal, *İşletmelerde Verimlilik Akımlarının Yönetimi ve Verimlilik Ölçüm Süreci* s,69.

¹⁸⁸ Akal, *İşletmelerde Verimlilik Akımlarının Yönetimi ve Verimlilik Ölçüm Süreci*, s,70.

3.6. Örgüt Kültürü Ve Verimlilik İlişkisi

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul görme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir.¹⁸⁹

Örgütler başarılı olmak için personeli üzerinde bir takım motivasyon yöntemleri kullanmaktadırlar. Ancak, bir çok örgüt, oluşturulacak bir örgüt kültürünün insanların verimliliğini artıracaklarını hesaba katmamaktadır. Gerçekte ise, örgüt kültürü personel çalışmalarını kuşatan, yönlendiren, anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır. Özellikle gelişmiş batı ülkelerinde birçok işletme ve örgüt bu olanaklardan yararlanmaktadır. Bu yararlarına karşılık, eğer örgütün kültürü ile personelin başarı kriterleri çatırırsa istenen sonuç alınmayabilir. Aynı zamanda kültür, çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına da uyumlu olmalıdır. Aksi halde personelin çalışmasının anlamı olmayacağı gibi, başarısı da gerçekleşmeyebilir. Yine çalışanların arzu ve istekleri doğrultusunda oluşturulmaya çalışılan bir kültür de personeli verimli hale getirmeyebilir.¹⁹⁰

Verimlilik değişimleri ekonomideki çok sayıda dinamik faktörün (teknolojik gelişme, fiziksel ve beşeri sermaye birikimi, girişimcilik, kurumsal düzenlemeler, vb.) hem sonucu hem de nedenidir. Başka bir deyişle, verimlilik ekonomideki bir çok değişmeden etkilenen; ama aynı zamanda bu değişmelerin kaynağı da olabilen sentez bir değişkendir. Bu özelliği, genel sayılabilecek tanımların dışında verimliliğe ilişkin ortak tanım ve analiz geliştirmenin güçlülüğünü oluşturur.¹⁹¹

¹⁸⁹ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul: 1995, s.254

¹⁹⁰ Yahya Fidan, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, Cilt:2, 1996, s.18

¹⁹¹ Ahmet Haşim Köse, **Büyüme ve Verimlilik**, MPM Yayınları, Ankara, 1992, s.3

Verimlilik genel olarak işletme içi bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir. Bir işletmenin tüm öğeleri arasında her yönüyle ahenk varsa, hiçbir factor atıl üretim gücü kalmayacak ve her üretim faktörünün verimi en yüksek düzeyini bulacaktır. Verimlilik gücü olarak nitelendirilen bu olay, ulusal ekonomilerin kalkınma ve gelişme potansiyelleri bakımından, dünya ekonomisi ve işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır; Nüfus artışı, tabii kaynakların giderek azalması ve açlık nedeniyle dünya ekonomisini; üretim miktarının belirlenmesini, uluslararası karşılaştırmalar yönüyle ulusal ekonomileri; kârlılık ve başarı derecelerini belirleme açısından da işletmeleri ilgilendiren verimlilik işletme yönetimi için gerçekten önemli bir amaçtır.¹⁹²

İşletmelerde verimliliğin artırılması konusunda işletme yönetiminin sorumluluğu ve etkisi önemlidir. Bir firmanın ilerlemesinde yönetim uygulamalarının hayati bir rol oynadığı açıktır. En iyi biçimde yetiştirilmiş iş gücü ve en modern ekipman, bütün bu kaynakları rasyonel ve etkin biçimde kullanacak dinamik ve yenilikçi bir yönetim olmadıkça sonuç vermez. Bilindiği gibi üretim faktörlerini tedarik ederek en yüksek kalite ve miktarda üretimi sağlayacak şekilde planlamak, koordine etmek, denetlemek ve yönetmek işletme yöneticilerinin temel görevlerindedir.¹⁹³

Takım çalışmasına dayalı bir örgüt kültürü yaratma ve bilgi paylaşımı personelin güçlendirildiği bir işletme oluşturmanın temel taşıdır. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar çok nadir olarak bağımsız çalışmaktadırlar. Takım bir fikir birliğine varmak için çalışmaktır. Kendilerini güçlendirilmiş kabul eden işletmelerde çalışanların, takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları bir örgüt kültürü ve iklimi gözlenmektedir. Çalışanlara işletme ve yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediği hakkında bilgi verilmelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar anlamlı buldukları yada bulmadıklarındır. Çalışanlar, işletmeyi ve işi anlamaya başladıklarında, bireysel ve takım amaçlarının birlikte

¹⁹² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.19

¹⁹³ Muharrem Afşar, “Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Özelleştirme ve Verimlilik İlişkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.30.

gerçekleştirildiğini ve işletme amaçlarına nasıl katkıda bulduklarını görecekler, işlerini daha anlamlı buldukları için iş tatmini ve verimlilik de artacaktır.¹⁹⁴

Hiç şüphesiz verimliliği etkileyen, teknolojiden, finansmana, üretimden pazarlamaya, kadar pek çok esas faktör bulunmasına rağmen işletmeler açısından bu gün temel verimlilik unsuru emek verimliliğidir. Emek verimliliği yüksek olan bir ülkede rekabet daha kolay yapılmakta, pazar sansı daha fazla olmaktadır. İşletmede en üst yönetici kadrosundan en alt çalışan kadrolarına kadar tüm çalışanların verimlilik konusunda ayrı önemleri vardır.¹⁹⁵

İşletme yöneticileri işletme içindeki tüm kaynakların etkin şekilde kullanılmasından sorumludurlar. Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını etkili şekilde yerine getirmeleri işletme verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar açısından konuya bakıldığında zaman ise verimin artırılmasında işveren yada yöneticilerin rolü büyüktür. İşyeri ile ilgili düzenlemelerde çalışanların istek ve beklentilerinin dikkate alınması, personelin ilgilendiren konularda, onlarında yönetime katılmasının sağlanması, personelin kendine değer verildiğine, o isin önemli olduğu kanısına varmasına dolayısıyla motivasyon ve verimliliğin yükselmesine neden olacaktır.¹⁹⁶

İşletme yöneticilerinin, çalışanlara karşı sergilemiş oldukları tutum ve politikalar verimlilik bilincinin ve verimli çalışma alışkanlıklarının o işletmede yerleşip yerleşemeyeceğinin temel belirleyicisidir. Şayet bir işletme de yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini hem arttırıcı hem de onları işlerine yansıtıcı bir politika izliyorsa, onlara değer verdiğini her fırsatta gösteriyorsa, verimlilik artışından doğan maddi ve manevi kazanımı, onlarla paylaşmasını biliyorsa, o işletmede verimli çalışmak herkesçe istenen ve arzulanan bir durum olacak demektir.¹⁹⁷

¹⁹⁴ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002, s.38

¹⁹⁵ Firdevs Feyza Ünal, **Özelleştirmenin Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Verimlilik Üzerine Etkisi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.109

¹⁹⁶ Ali Acar, **Kamu Personelinin Ücret Seviyesi ve Verimliliğe Etkisi**, Konya: Doğuş Yayınları, 2002, s.66

¹⁹⁷ Adem Uğur, **İşletmelerde Verimlilik**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.162

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir.¹⁹⁸

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır Kişinin ve örgütün kültürü, değerleri arasındaki uyum; yüksek iş verimi, daha fazla müşteri tatmini ve daha fazla firma başarısı getirir.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Unutkan, s.57

¹⁹⁹ Eren, s.168

3.7. Liderlik Uygulamaları Ve Verimlilik İlişkisi

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 yada 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.²⁰⁰

Lider; görevlerini planlama, yöneltme, uygulatma, kontrol çalışmalarını yerine getirmek için örgüt verimliliğine ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almak zorundadır. Ölçüm ve denetim sistemleri yönetimin bu gereksinimini sağlıklı olarak karşıladıklarında liderin grup ve örgüt verimliliği üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

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

²⁰⁰ Selimoğlu, s.22

kavramdırlar. Gittikçe karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında her iki fonksiyon da vazgeçilmez birer zorunluluktur.²⁰¹

İş görenlerin, istenen performansa ulaşmada çok önemli olan bir takım olumlu tutum ve davranışları göstermeleri için, liderlerin insana odaklaşan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini iş görenlere yansıtabilme ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekir.²⁰²

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 geçerliliğine korumuşken artık, işletmecilik gündeminde daha fazla geçer olmuştur.²⁰³

Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, iş gören verimliliğini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır.

Etkin liderliğin iş gören performansı üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar:²⁰⁴

- İş görenlerin ek beceri ve yetenekler kazanması,
- Kaliteye ve üretkenliğe daha çok özen gösterilmesi,
- Devamsızlıktan kaçılması,
- Örgütün yararlarının daha iyi gözetilmesi,

²⁰¹ Yalçın, s.25

²⁰² Eser Nalbant, Tuncer Özdil, Zümrüt Ecevit, "Liderlik Nitelikleri Ve İş Gören Performansı Üzerine Etkileri'i", **21.YY. da Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, 1997, s.21

²⁰³ Yalçın, s.30

²⁰⁴ Nalbant, Özdil ve Ecevit, s.22

- Gelişmelere uyum yeteneğinin kazandırılması,
- Yaratıcı önerilerin geliştirilmesine katkıda bulunulması,
- İletişim kolaylıklarının sağlanması,
- Örgüt kültürü oluşturulması ve yaygınlaştırılması,
- İş görenlerin kayıp zamanlarının azaltılması,
- İşe ve örgütte olan bağlılığın artması, gibi noktalarda toplanabilir.

Yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kişinin lider olarak etkinliğine yön verir. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yol açar. Eğer uygun olmayan liderlik davranışı ve motivasyon teknikleri kullanılırsa, örgütsel amaçlar gerçekleştirilemez. Çalışanlar mutsuz, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler.²⁰⁵

²⁰⁵ Neslihan Okakın, Pınar Tınaz, “Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları”, **21.YY. da Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, 1997, s,2.

4. BİR ÇAĞRI MERKEZİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK ANLAYIŞININ VERİMLİLİĞE OLAN ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli payı olduğu belirtilen örgütsel kültürün ve liderlik anlayışının, büyük ölçekli işletmelerde yöneten ve yönetilenler açısından ne anlama geldiğini ortaya koyabilmek ve örgütsel kültürün ve liderliğin belirtildiği gibi, büyük ölçekli işletmelerde gerçekten verimliliği etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır.

Ekonomik örgütlerin temel amacı daha fazla üretmek ve ürettiklerini satabilmek oranında kar elde edebilmektir. Günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerin, toplam işletmeler içinde önemli bir yere sahip olması da artan rekabette üretim açısından onların yerini daha da önemli bir yere koymaktadır. Gerek ara malı üretmelerinden kaynaklanan avantajları, gerekse nitelikli personel yetiştirme özellikleri nedeniyle ekonomilerin can damarı haline gelmişlerdir.

Verimlilik mümkün olan en az kaynakla mümkün olan en fazla ürünü veya hizmeti üretmektir. Büyük işletmelerin verimliliğinin temelinde, çalışanlarıyla daha yakın ilişkiler kurabilmeleri ve yöneticilerin davranışları vardır. Bunun temelinde yatan ise örgüt kültürü ve liderlik vardır. Çalışanların ortak bir takım tutum ve davranışlarda bulunmaları, bir takım ortak değer ve inançlara sahip olması, yakın ilişkiler neticesinde oluşan ortak bir dil ve kahramanlar, onlara diğer büyük işletmelerde olmayan güçlü bir örgüt kültürü sağlamaktadır. Dolayısıyla aslında verimliliğinin temelinde güçlü bir örgüt kültürü ve liderlik biçimleri yatmaktadır.

Çalışmamızda örgütsel kültür, liderlik anlayışı ve verimlilik kavramları üzerinde durulmuş; bunların birbirleriyle olan ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişkinin, yönetilenler ile yöneticilerin kendi aralarında ve birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmaları düşüncesinden hareketle, örgüt kültürü, liderlik anlayışı ve verimlilik ilişkisinin büyük ölçekli işletmelerde daha fazla olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede ileri sürülen varsayımların sınanması amacıyla; gerek örgüt içi

ilişkilerin fazla olması ve dolayısıyla örgüt kültürünün daha yoğun olarak hissedildiği, gerekse örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin daha sık ve liderlik anlayış biçimlerinin daha yoğun olduğunu düşündüğümüz, İstanbul’ da büyük ölçekli bir işletmenin çağrı merkezi hedef olarak alınmıştır.

4.2. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması ve Verilerin Analizi

Araştırmada hipotezlerin ölçülebilir hale getirilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan değişkenlerden oluşan bir anket formu düzenlenmiştir. Anket toplam 45 sorudan oluşmaktadır. Buna ilave olarak 6 tane demografik soru bulunmaktadır.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Anket sorularından ilk 20 soru (1-20 arası sorular) yöneticilerin liderlik davranışlarını ve bu davranışların verimlilik üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik, 25 tanesi (21-45 arası sorular) örgüt kültürü ve bu kültürün verimlilik üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik, olarak düzenlenmiştir.

Anket formu örneklem kümeye uygulandıktan sonra, elde edilen verilerin sağlıklı bir analizini gerçekleştirebilmek için, istatistik yöntemlerinden ve bilgisayar programlarından faydalanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 17.0 inc (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada güvenilirlik analizi ve faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistik olarak, frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. ilişkinin gücü ve yönü korelasyon analizi ile verilmiştir. Hipotezler değerlendirilirken ki-kare analizi yapılmıştır. Araştırmada tüm bulgular $p = 0.05$ anlamlılık düzeyinde %95 güven seviyesinde ve çift yönlü olarak sınıanmıştır.

Liderlik anlayışı ve verimlilik ilişkisinin ölçüldüğü sorular analiz edildiğinde; Ölçeğin genel güvenilirliği ($\alpha = 0,930$) olarak bulunmuştur.

	α katsayısı	Düzeltilmiş α katsayısı	N
	0,930	0,930	20

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Ranj	Maksimum / Minimum	Varyans	N (soru sayısı)
Genel ortalama	3,617	3,045	4,227	1,182	1,388	0,061	20
Sorular arasındaki ort.korelasyon	0,399	-0,112	0,732	0,844	-6,547	0,025	20

Yukarıdaki tabloda soruların genel ortalaması 3,617, sorular arasındaki ortalama korelasyon 0,399 olarak bulunmuştur.

Tablo 4: HER BİR SORU İLE BÜTÜN ARASINDAKİ İSTATİSTİKLER

	İlgili soru silindiğinde ölçeğin ortalaması	İlgili soru silindiğinde ölçeğin varyansı	Her bir sorunun korelasyonu	Her bir sorunun bütün arasındaki korelasyonu	İlgili soru silindiğinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı
Soru1	68,7879	145,031	,764	,784	,923
Soru2	68,7273	148,017	,701	,762	,925
Soru3	68,7576	146,863	,642	,820	,926
Soru4	68,8333	145,341	,661	,761	,925
Soru5	68,7273	145,371	,711	,802	,924
Soru6	68,3636	151,620	,471	,718	,929
Soru7	68,1061	154,127	,416	,757	,930
Soru8	68,4848	151,361	,539	,742	,928
Soru9	68,9394	144,796	,620	,735	,926
Soru10	68,3636	152,204	,435	,657	,930
Soru11	68,6667	146,041	,641	,689	,926
Soru12	68,7727	151,348	,472	,783	,929
Soru13	68,8333	147,526	,579	,745	,927
Soru14	68,7424	150,133	,577	,787	,927
Soru15	68,9091	145,961	,566	,768	,928
Soru16	69,2879	141,470	,699	,853	,924
Soru17	68,7273	148,232	,631	,685	,926
Soru18	68,6970	148,830	,647	,783	,926
Soru19	68,9091	145,899	,673	,748	,925
Soru20	68,6970	143,322	,731	,779	,924

Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinin ölçüldüğü sorular analiz edildiğinde; Ölçeğin genel güvenilirliği ($\alpha = 0,861$) olarak bulunmuştur.

	α katsayısı	Düzeltilmiş α katsayısı	N
	0,861	0,863	25

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Ranj	Maksimum / Minimum	Varyans	N (soru sayısı)
Genel ortalama	3,901	3,348	4,348	1,000	1,299	0,067	25
Sorular arasındaki ort.korelasyon	0,201	-0,278	0,696	0,974	-2,506	0,039	25

Yukarıdaki tabloda soruların genel ortalaması 3,901, sorular arasındaki ortalama korelasyon 0,201 olarak bulunmuştur.

	İlgili soru silindiğinde ölçeğin ortalaması	İlgili soru silindiğinde ölçeğin varyansı	Her bir sorunun korelasyonu	Her bir sorunun bütün arasındaki korelasyonu	İlgili soru silindiğinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı
Soru21	93,9848	120,231	,369	,791	,859
Soru22	93,1667	128,203	,202	,561	,862
Soru23	93,3485	121,154	,500	,717	,853
Soru24	93,2424	118,956	,568	,753	,851
Soru25	93,3333	118,779	,617	,757	,850
Soru26	93,2121	122,724	,491	,780	,854
Soru27	93,6970	114,399	,650	,879	,847
Soru28	93,5758	119,817	,628	,765	,850
Soru29	93,8333	120,695	,479	,765	,854
Soru30	93,7576	127,263	,212	,778	,862
Soru31	93,5152	125,823	,260	,821	,861
Soru32	93,6212	121,654	,523	,665	,853
Soru33	93,6515	125,861	,335	,829	,858
Soru34	93,5758	122,986	,454	,724	,855
Soru35	93,7576	120,217	,634	,779	,850
Soru36	93,5606	123,973	,385	,630	,857
Soru37	93,9848	120,477	,383	,723	,858
Soru38	93,5152	121,700	,404	,756	,857

Soru39	93,8030	119,022	,583	,753	,851
Soru40	94,1667	121,864	,422	,668	,856
Soru41	93,8636	127,104	,188	,743	,863
Soru42	93,2424	130,279	,066	,612	,866
Soru43	93,6212	122,577	,442	,627	,855
Soru24	93,5758	125,694	,355	,569	,858
Soru45	93,7576	125,448	,266	,672	,861

4.3. Araştırmaya katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Tablo 5: Çalışanların Demografik Bilgileri

		Frekans (n)	%
Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1-3 yıl	44	66,7
	4-7 yıl	19	28,8
	8-10 yıl	2	3
	11-15 yıl	1	1,5
	15 yıldan fazla	0	0
Kaç yıllık tam zamanlı iş deneyiminiz var?	1-3 yıl	19	28,8
	4-7 yıl	31	47
	8-10 yıl	10	15,2
	11-15 yıl	6	9,1
	15 yıldan fazla	0	0
İşletmedeki hiyerarşik kademeniz nedir?	Müdür	0	0
	Şef/ yönetici	21	31,8
	Yönetmen yrd/yönetmen	14	21,2
	Müşteri hizmet yetkilisi	31	47
Cinsiyet	Kadın	42	63,6
	Erkek	24	36,4
Yaş	20-25 yaş	30	45,5
	26-30 yaş	29	43,9

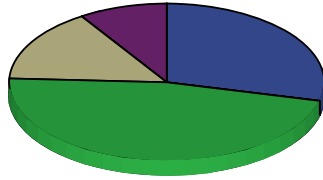
	31-35 yaş	7	10,6
	36-40 yaş	0	0
	40 üzeri	0	0
Eğitim durumu	İlk-ortaokul	0	0
	Lise	3	4,5
	Ön lisans (2 yıllık)	16	24,2
	Lisans (en az 4yıllık)	43	65,2
	Yüksek lisans – doktora	4	6,1
TOPLAM		66	100

Araştırmaya katılan 66 kişinin;

(n=44) % 66,7'si işletmede 1-3 yıl kadar çalışmaktadır.(n=19) %28,8'i 4-7 yıl, (n=2) %3'ü 8-10 yıl, (n=1) %1,5'i 11-15 yıl aynı işletmede çalışan kişilerdir.

Şekil 1: Çalışanların İş Deneyim süresi Grafiği

Kaç yıllık tam zamanlı iş deneyiminiz var?



Tam zamanlı iş deneyimlerinin oransal dağılımı, (n=31) %47'si 4-7 yıldır tam zamanlı olarak çalışmaktadır.(n=19) %28,8'i 1-3 yıl, (n=10) % 15,2'si 8-10 yıl ve (n=6) % 9,1'i 11-15 yıldır tam zamanlı çalışma hayatı olmuştur.

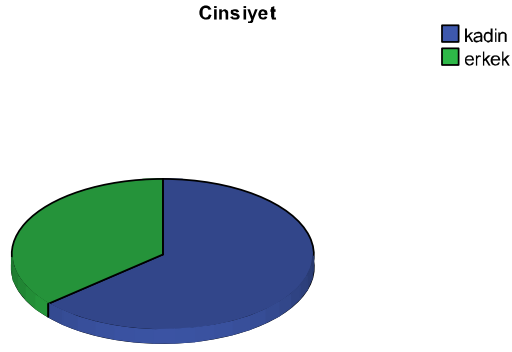
Çalışmaya katılanların (n=31) %47'si müşteri hizmetleri yetkilisi iken (n=21) %31,8'i şef / yönetici konumunda, (n=14) %21,2'si yönetmen yard./ yönetmen olarak görev yapmaktadır.

Şekil 2: Çalışanların İşletmedeki Ünvan Grafiği



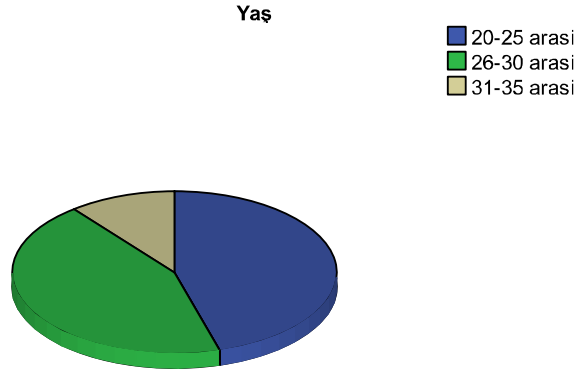
Şekil 3: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı Grafiği

(n=42) %63,6'sı kadın ve (n=24) %36,4'ü erkektir.



Katılımcıların yaş dağılımı (n=30) %45,5'i 20-25 yaş arasında ,(n=29) %43,9'u 26-30 yaş arasında ve (n=7) %10,6'sı 31-35 yaş arasındadır.

Şekil 4: Çalışanların Yaş Dağılımı Grafiği



Katılımcılarda ilk-ortaokul mezunu bulunmamakla beraber (n=43) %65,2'si lisans mezunu ,(n=16) 24,2'si ön lisans ve (n=3) %4,5'i lise mezunu olarak görev yapmaktadır.

Şekil 5: Çalışanların Eğitim Durumu Grafiği



4.4. Liderlik Anlayışının Verimlilikle olan ilişkisinin Analizi

İşletmede çalışanların liderlik tarzları ve liderlik davranışlarının verimlilik üzerindeki etkisi ile ilgili araştırma bulguları ekteki tabloda verilmiştir. Söz konusu çalışanların yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşündüklerini, eğer mecbur kalırlarsa onsu da hedeflere ulaşabileceklerini hissettirdiğini, çalışanın ne istediğini keşfetmesi ve elde etmesi için çalışana yardım etmesinin verimliliği artırdığını, çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması yönünde çaba sarf etmesinin verimliliği artırdığını, çalışanların her hangi bir şikâyeti olduğunda yöneticilerin sorunlarıyla ilgilendiklerini, yöneticilerin yeni ve farklı açılardan bakmalarını sağladıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Buna karşın çalışanların büyük bir kısmı başarılı bir iş yaptıklarında terfi ve ödül imkânları hakkında onlara verilmesi konusundaki davranış hakkında kararsız kalmışlardır.

4.4.1 Çalışan Verimliliği artırmada Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünmesinin önemi

Tablo 6: Çalışan Verimliliği artırmada Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünmesinin önemi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğum işletmede, yöneticiler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünür.	Sayı	0	9	23	23	11
	%	0	13,6	34,8	34,8	16,7

Araştırmaya katılanlara; verimlilik kavramının işletme yöneticilerinin davranışları ile ilişkili olup olmadığını öğrenmek amacıyla; ” İçinde bulunduğum işletmede, yöneticiler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünür.” önermesine; hiç katılmıyorum ile tamamen katılıyorum arasında cevaplar vermeleri istenmiştir. Elde edilen verilerde çalışanların bir kısmı konuda kararsız kalmışken bir kısmı da yöneticilerinden kendi ihtiyaç ve beklentilerini düşünmelerini beklediğini belirtmiştir. Böylece verimlilik ile yöneticilerin çalışan beklentilerini karşılaması arasında önemi belirtmeye çalışılmıştır.

4.4.2 Liderlik ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin yetkili olduklarının hissettirmeleri ve güven vermelerinin verimliliğe etkisi

Tablo 7: Liderlik ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin yetkili olduklarının hissettirmeleri ve güven vermelerinin verimliliğe etkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletmede, yöneticiler yetkili olduğunu hissettirir, güven verir ve saygıyı hak ediyor.	Sayı	0	6	23	28	9
	%	0	9,1	34,8	42,4	13,6

Tablo 7’ de görüldüğü gibi yöneticilerin yetkili olduklarını hissettirmeleri ve güven vermelerinin verimlilikle ilişkili olduğu önermesine katılan çalışanların ankete katılanların % 42,4’ ünü oluşturmaktadır. Bununla beraber bu önermenin verimlilikle ilişkili olduğuna kararsız kalan kişi sayısı da oldukça fazladır (% 34,8).Bu önermeye katılmayanlar da olmakla beraber katılımcıların küçük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Kısaca, işletmelerde verimlilikle yöneticilerin yetkili olduklarını hissettirmeleri ve güven vermeleri çalışan verimliliğini beraberinde getirdiğine inanılmaktadır.

4.4.3 Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanları cesaretlendirmesinin verimliliğe etkisi

Tablo 8: Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanları cesaretlendirmesinin verimliliğe etkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletmede, yöneticiler görüşlerini açıkça belirtmeleri için personeli cesaretlendirir.	sayı	4	4	24	23	11
	%	6,1	6,1	36,4	34,8	16,7

Tablo 8’ de görüldüğü gibi işletmede yöneticiler, çalışanların görüşlerini açıkça belirtmeleri için onları cesaretlendirmesinin verimlilikle ilişkisi olduğu önermesine çalışanların büyük çoğunluğu kararsız kalmıştır (% 36,4).Diğer büyük çoğunluk ise (34,8) bu önermeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Aslında çalışanlarda verimliliği artırmak için onları görüşlerini belirtmeleri için cesaretlendirmek gerektiğini söyleyebiliriz.

4.4.4 Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanların istedikleri, ihtiyaçlarını keşfetmesi ve elde etmesine yardımcı olmasının verimliliğe etkisi

Tablo 9: Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanların istedikleri, ihtiyaçlarını keşfetmesi ve elde etmesine yardımcı olmasının verimliliğe etkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğum işletmede, yöneticimin ne istediğimi keşfetmesi ve elde etmem için bana yardım etmesi verimliliğimi artırmaktadır.	Sayı	0	6	10	30	20
	%	0	9,1	15,2	45,5	30,3

Tablo 9' da görüldüğü gibi yöneticilerin çalışan ihtiyaçlarının ve isteklerini keşfetmesi ve bunu elde etmede yardımcı olmasının verimliliği artırmaktadır önermesine çalışanların görüşleri de destek vermektedir. Bununla beraber bu önermeye katılan (% 45,5) yukarıdaki gibi tamamen değil ama oldukça inanılmaktadır. Ve bu önermeye hiç katılmayan ya da kararsız kalan çalışanlarda verimlilik hiç ya da pek az görülmektedir. (% 15,2). Kısacası işletmelerde yöneticiler çalışanların verimliliğini artırmak için onların beklentilerini belirlemek ve ona göre hareket etmek zorundadırlar. Verimlilik ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanması paraleldir diyebiliriz.

4.4.5 Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanların çabalarını desteklemesi ve çabaları karşılığında istediklerini elde edeceğine dair güvence vermesinin verimliliğe etkisi

Tablo 10: Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanların çabalarını desteklemesi ve çabaları karşılığında istediklerini elde edeceğine dair güvence vermesinin verimliliğe etkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğum işletmede, yöneticiler çabalarımın karşılığında istediklerimi elde edeceğime dair bana güvence verir.	Sayı	5	10	14	28	9
	%	7,6	15,2	21,2	42,4	13,6

Tablo 10' da görüleceği gibi çalışanların çabaları karşılığında bir şeyler elde edeceğini bilmesi verimliliği de artırmaktadır. Ankete katılan çalışanların % 42,4 bu önermeye katılmakta % 13,6' sını kesinlikle katılmaktadır. Çalışanların % 21,2' si ise konuya kararsız kalmışlardır. Kısacası insanlar yaptıkları işler karşılığında beklenti içindedirler. Kimisi için bu terfi veya daha iyi bir olanaktır. Kimisi içinse ücret artışı, ek gelir veya yan hakların artırılmasıdır. Sonuçta herkesin bir beklentisi vardır. Yaptığı iş karşılığında bir şeyler almak herkesin hakkıdır. Önermeyi cevaplayan çalışanların çoğunluğu yöneticilerinin çabaları karşılığında istediklerini elde edeceklerine dair güvence vermesinin verimliliği artırdığı konusuna katılmaktadırlar. Kısacası işletmelerde çalışanlara emekleri karşılığını alacaklarına dair güvence verilmesi ve bunun gösterilmesi verimliliği artırmaktadır.

4.4.6 Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanlara bir birey olarak davranması ve onların gelişimine destek vermesinin verimliliğe etkisi

Tablo 11: Liderlik anlayışı ve Verimlilik ilişkisinde, Yöneticilerin çalışanlara bir birey olarak davranması ve onların gelişimine destek vermesinin verimliliğe etkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğum işletmede yöneticim çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik etmesi verimliliğimi artırmaktadır.	Sayı	0	11	16	23	16
	%	0	16,7	24,2	34,8	24,2

Araştırmaya katılan deneklere; İşletmelerde çalışanlara verilen değer, onları bir birey olarak görmenin, gelişime değişime destek verilmesinin ve teşvik edilmesinin verimliliği artırıp artırmadığı öğrenmek amacıyla; “İçinde bulunduğum işletmede yöneticim çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik etmesi verimliliğimi artırmaktadır.” önermesine kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında cevaplar verilmesi istenmiştir. Cevaplara göre ankete katılanların % 34,8’ i katılıyorum cevabını verirken, % 24,2’ si hem kesinlikle katılmış hem de kararsız kalmıştır. Bu sonuçlara göre işletmelerde yöneticilerin çalışanlara değer vermesinin onların gelişimlerine destek olmasının verimliliği artırdığı söyleyebiliriz.

4.5. Örgüt Kültürünün Verimlilikle olan ilişkisinin Analizi

Anketi cevaplayanlara göre çalışanların içinde bulunduğu işletmede bir örgüt kültürü olduğunu düşündükleri, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumun işletmenin verimliliğini doğrudan etkilediğini düşündükleri, çalışanların, işten sağladıkları doyumun verimliliği doğrudan etkilediğini düşündükleri, çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme sonucunda verimliliğin doğrudan etkilendiği, çalışanlara değer verildiği ve kararlar katılımcı bir tarzda alındığı olgusunun öne çıktığı görülmektedir.

4.5.1 Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisi

Tablo 12: Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletme de, çalışanların içinde bulunduğu bir örgüt kültürü vardır.	Sayı	8	6	11	25	16
	%	12,1	9,1	16,7	37,9	24,2

Tablo 12’ de görüldüğü gibi ankete katılan işletmedeki çalışanlar büyük çoğunluğu kendi işletmelerinde bir örgüt kültürü olduğu düşünmektedirler. Ankete katılanların % 37,9’ u katıldığını, % 24,2’ si kesinlikle katıldığını belirtmiştir. % 16,7’ si konuyla ilgili olarak kararsız kalmışlardır. Deneklerden % 9,1’i katılmadığını, % 12,1 ise kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

4.5.2 Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinde, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumun verimliliğe etkisi

Tablo 13: Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinde, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumun verimliliğe etkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğunuz işletmede, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.	Sayı	0	4	12	19	31
	%	0	6,1	18,2	28,8	47

Araştırmaya katılan deneklere; İşletmelerde yapılan işlerin çalışan yeteneklerine uyup uymadığını ölçmek ve bu durumun verimliliği nasıl etkilediğini görmek amacıyla; “İçinde bulunduğunuz işletmede, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.” önermesine kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında cevaplar verilmesi istenmiştir. Deneklerin büyük çoğunluğu işin niteliği ile çalışan yeteneğinin uyumlu olmasının verimliliği artırdığı görüşündedir. % 47’ si kesinlikle katıldığını, % 28,8’ i ise katıldığını belirtmiştir.% 12’lik bir kısım ise kararsız kalmıştır. Kısacası işletmelerde çalışanın bildiği en iyi işi yapması ve ona yönlendirilmesi verimliliği artırmaktadır. Çalışan uzmanlık alanındaki işlerde çalıştırılmalıdır. Buda verimliliği artırmaktadır.

4.5.3 Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinde, örgütün sahip olduğu kültürün çalışan verimliliğine etkisi

Tablo 14: Örgüt Kültürü ve Verimlilik ilişkisinde, örgütün sahip olduğu kültürün çalışan verimliliğine etkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletmede, çalışanların ve örgütün sahip olduğu kültür, onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır.	Sayı	1	7	20	22	16
	%	1,5	10,6	30,3	33,3	24,2

Araştırmaya katılan deneklere; işletmelerin sahip olduğu kültürün çalışan üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ölçmek amacıyla, “İçinde bulunduğumuz işletmede, çalışanların ve örgütün sahip olduğu kültür, onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır.”Önermesine kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında cevaplar vermesi istenmiştir. Çalışanların % 24,2’ si kesinlikle katıldığını, % 33,3’ ü katıldığını belirtmiştir. Buna rağmen deneklerin % 30,3’ ü de konuyla ilgili kararsız kalmışlardır. Verilen cevaplardan işletmelerdeki örgüt kültürünün çalışan verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görüşüne varabiliriz. Fakat konuyla ilgili kararsız kalan %30,3’ lük gruba da göz ardı edemeyiz. Ankete katılan grubun % 10,6’ sı katılmadığını, % 1,5’ i de kesinlikle katılmadığını belirterek işletmelerdeki örgüt kültürünün verimlilikle ilişkili olmadığı savunmuştur.

4.5.4 Çalışanların işletmelerine verimlilik konusundaki değerlendirmesi

Tablo 15: Çalışanların işletmelerine verimlilik konusundaki değerlendirmesi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Verimliliği, özel bir ayırım yapmadan işgücü verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.	Sayı	0	6	18	28	14
	%	0	9,1	27,3	42,4	21,2

Tablo 15’te görüldüğü gibi çalışanların buldukları işletmenin verimliliğini değerlendirmeleri istenmiştir. Verilen cevaplara göre çalışanların % 21,2 kesinlikle katıldığını, % 42,4’ de katıldıklarını yani buldukları işletmenin işgücü verimliliği açısından verimli bir işletme olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların % 27,3’ ü konuda kararsız kalmışlardır. % 9,1’lik bir kısmı ise çalıştıkları işletmesini işgücü açısından verimsiz bir işletme olduğunu belirtmiştir.

4.5.5 Çalışanların sahip oldukları sosyo-kültürel değerlerle verimlilik ilişkisi

Tablo 16: Çalışanların sahip oldukları sosyo-kültürel değerlerle verimlilik ilişkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir.	Sayı	1	4	12	26	23
	%	1,5	6,1	18,2	39,4	34,8

Tablo 16’ da görüldüğü gibi deneklere hayat şartlarının, sahip oldukları değerlerin verimliliği ne ölçüde etkilediğini ölçmek amacıyla, “Verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir.” Önermesini kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Ankete katılanların % 34,8’ i kesinlikle katıldığını, %

39,4' ü katıldığını belirterek çalışanların sosyo-kültürel değerlerinin verimliliği etkilediği görünüşünü savunmuşlardır. %18,2'lik kısım konuyla ilgili kararsız kalmış, % 6,1'lik bir kısım ise sosyo-kültürel değerlerin verimliliği etkilemediği görüşünü savunmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların yaşam şartları, sahip oldukları değerler, yaşam standartlarının bile verimlilikleri üzerinde etkisi olduğunu savunabiliriz.

4.5.6 İşletmelerdeki örgüt kültürünün çalışanların ve işletmenin verimliliği ile ilişkisi

Tablo 17: İşletmelerdeki örgüt kültürünün çalışanların ve işletmenin verimliliği ile ilişkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletmenin; örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.	Sayı	0	6	18	28	14
	%	0	9,1	27,3	42,4	21,2

Ankete katılan deneklerin % 42,4' ü işletmelerdeki örgüt kültürünün tüm grupların hatta işletmenin verimliliğine etkisi olduğuna katıldığını, % 21,2' si ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. % 27,3' ü konuya kararsız kalmışlardır. %9,1' i ise işletmelerdeki örgüt kültürünün grupların ve tüm işletmenin verimliliğini etkilemediğini düşünmektedir. Genel olarak incelediğimizde işletmedeki örgüt kültürü çalışanların ve işletmenin verimliliği ile pozitif bir ilişki içindedir diyebiliriz. Diğer bir açıdan incelediğimizde işletmelerde çalışma şartları, çalışan ile işveren arasındaki ilişkiler, çalışanın maddi ve manevi yönden tatmin edilmesi verimliliği beraberinde getirebilir yorumunu yapabiliriz.

4.5.7 İşletmelerde kendine belli hedef belirleyen ve bu hedefe ulaşan çalışanlara verilen değer verimlilik ile ilişkisi

Tablo 18: İşletmelerde kendine belli hedef belirleyen ve bu hedefe ulaşan çalışanlara verilen değer verimlilik ile ilişkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletmede kendine hedef belirleyen ve bu hedefleri başarıyla gerçekleştiren çalışanlara değer vermesi işletmenin verimliliğini etkilemektedir.	Sayı	3	4	7	28	24
	%	4,5	6,1	10,6	42,4	36,4

Tablo 18’ de görüldüğü gibi işletmelerde başarıyla çalışan iş görenlere hizmetleri karşılında değer verilmesi onların tatmin etmenin verimlilikle ilişkisini ölçmek için, “İçinde bulunduğumuz işletmede kendine hedef belirleyen ve bu hedefleri başarıyla gerçekleştiren çalışanlara değer vermesi işletmenin verimliliğini etkilemektedir.” Önermesine kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında cevaplar vermesi istenmiştir. Ankete katılanlara göre % 42,4’ lük bir kısım katıldığını, % 36,4’ lük bir kısımda kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Çalışanların % 10,6’sı kararsız kaldığını, % 6,1’ i de işletmelerde kendi hedefini belirleyip ve bu hedefe başarıyla ulaşan çalışanlara verilen değer verimliliği artırmadığı görüşünü savunmuştur. Ankete katılan çalışanların değerlendirmelerine genel olarak baktığımız da işletmelerde hedefini belirleyen ve bu hedefi başarıyla ulaşanlara değer verilmesinin verimliliği artırdığı sonucuna varabiliriz.

4.5.8 İşletmelerde çalışanlara değer verilmesi ve alınan kararlarda onların düşüncelerinin sorulmasının verimlilik ile ilişkisi

Tablo 19: İşletmelerde çalışanlara değer verilmesi ve alınan kararlarda onların düşüncelerinin sorulmasının verimlilik ile ilişkisi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletmede çalışanlara değer verilir ve kararlar katılımcı bir tarzda alınır.	Sayı	4	7	24	24	7
	%	6,1	10,6	36,4	36,4	10,6

Tablo 19’ da görüldüğü gibi ankete katılanlara buldukları işletmede kendilerine değer verilir vermediği ve karar alınırken kendi görüşleri sorulup sorulmadığını öğrenmek amacıyla, “İçinde bulunduğumuz işletmede çalışanlara değer verilir ve kararlar katılımcı bir tarzda alınır.” Önermesine kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında cevaplar vermeleri beklenmiştir. Çalışanların % 10,6’sı kesinlikle katıldığını, % 36,4’ü katıldığını yine aynı orandaki çalışan kararsız kaldığını belirtmiştir. Çalışanların % 10,6’sı katılmadığını, % 6,1’ i ise kesinlikle katılmadığını belirterek buldukları işletmede kendilerine değer verilmediğini ve karar alınırken kendi görüşlerine başvurulmadığını savunmuşlardır. Aslında genel olarak tabloya baktığımızda işletmede karar alınırken kendi fikirlerine başvurulmadığı görüşünü savunmuşlardır. Önermeye, çalışanların % 36,4’ ünün kararsız kalması da bunu desteklemektedir yorumunu yapabiliriz.

4.5.9 Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesiyle beraber başarısızlıkların cezalandırılması

Tablo 20: Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesiyle beraber başarısızlıkların cezalandırılması

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletme başarıyı ödüllendirmekte, fakat başarısızlıkları ve hataları da cezalandırmaktadır.	Sayı	1	8	18	25	14
	%	1,5	12,1	27,3	37,9	21,2

Tablo 19’ da görüldüğü gibi bu önermede işletmede çalışanların başarılarının ödüllendirilmesinin yanında başarısızlıkların ve hatalarında cezalandırılmasının yapıp yapılmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Deneklerin cevapları incelendiğine işletme çalışanlarının % 21,2’ si kesinlikle katıldığını, % 37,9’ u katıldığını belirtmiştir. Konuyla ilgili olarak çalışanların % 27,3’ü de kararsız olduklarını belirtmişlerdir. % 12,1’lik bir grup ise önermeye katılmadığını hataların ve başarısızlıkların cezalandırılmadığını savunmuştur. Önermeye verilen cevaplar genel olarak incelendiğinde işletmede başarıların ödüllendirilmesinin yanında başarısızlık ve hatalar da cezalandırılıyor diyebiliriz. Genel olarak işletmelerde başarısızlıkların cezalandırılması o hataların tekrarlanmaması için iyi bir çözüm olarak düşünülebilir. Çalışan yaptığı bir hata sonucunda cezalandırılması çalışanı daha dikkatli olması için uyarı niteliği taşıyacaktır. Daha dikkatli olmasını sağlayacaktır.

4.5.10 Çalışanların kazanılması ve diğer çalışanlara göre daha iyi performans gösteren çalışanın ödüllendirilmesi

Tablo 21: Çalışanların kazanılması ve diğer çalışanlara göre daha iyi performans gösteren çalışanın ödüllendirilmesi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğumuz işletmede kazanmaya değer verilir ve çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarıma göre fazla performans göstermelerine göre ödüllendirilirler.	Sayı	0	3	23	27	13
	%	0	4,5	34,8	40,9	19,7

Tablo 20’ de görüldüğü gibi işletmede çalışanın performansının artırmak için, çalışanlar arasındaki rekabeti artırmak için daha iyi performans gösterenin ödüllendirmesini ölçmek amacıyla, “İçinde bulunduğumuz işletmede kazanmaya değer verilir ve çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarıma göre fazla performans göstermelerine göre ödüllendirilirler.” Önermesine Kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında cevaplar verilmesi istenmiştir. Ankete katılanların % 19,7’ si kesinlikle katıldığını, % 40,9’ u katıldığını, % 34,8’i ise kararsız kaldığını belirtmiştir. Cevaplara genel olarak bakıldığında çalışanların, daha iyi performans gösterenin ödüllendirilmesinin etkili olduğu görüşünde birleştiğini söyleyebiliriz. İşletmelerde başarıyı ve verimi artırmak için rekabet ortamı yaratmak en önemli stratejilerden biridir. Çalışanlar arasında rekabet yaratmak verimi daha da artırarak daha iyi işler yapılmasını sağlayacaktır. Diğer çalışanlara göre daha başarılı olan iş görenin ödüllendirilmesi diğer çalışanlar için de motive kaynağı olacaktır. Bu sebeple işletmelerde daha iyi performans gösterenin ödüllendirilmesi verimliliği ver başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.

4.5.11 İşletmede çalışan iş görenlerin birbirleri ile olan iletişimi

Tablo 22: İşletmede çalışan iş görenlerin birbirleri ile olan iletişimi

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçinde bulunduğum işletmede çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir problemim olduğunda bunu rahatlıkla konuşabilirim.	Sayı	1	6	18	24	17
	%	1,5	9,1	27,3	36,4	25,8

Tablo 21’ de görüldüğü gibi işletmede çalışanların birbirleri ile olan iletişimi ve diyaloglarını ölçmek için, “İçinde bulunduğum işletmede çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir problemim olduğunda bunu rahatlıkla konuşabilirim” önermesine kesinlikle katılıyorum ile katılmıyorum arasında cevaplar vermesi beklenmiştir. Ankete katılanların % 25,8’i kesinlikle katıldığını, % 36,4’ü katıldığını ve % 27,3 kararsız kaldığını belirtmiştir. % 9,1’ lik bir kısım ise katılmadığını işletmedeki arkadaşlarıyla sorunu olduğunda konuşamadığını belirtmiştir. Genel olarak incelediğimizde işletmede çalışanların birbirleriyle sorunu olduğunda problemlerini rahatlıkla konuşabildiklerini ve iletişim kurabildiklerini söyleyebiliriz. İşletmelerde çalışanlar arasında iletişimin sağlıklı kurulması ve sorunların konuşarak çözülmesi başarıyı ve verimi de beraberinde getirir diyebiliriz. Araların sorun olan çalışanların sorunlarının çözememesi ve bu şekilde çalışmalarını verimliliği olumsuz etkileyebilir.

4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Test edilmesi

Liderlik tarzları ve örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkilerin analiz edildiği bu çalışmada temel araştırma hipotezlerini test etmek için korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Hipotez 1: Liderlerin çalışanlara olan olumlu davranışları ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Liderlerin çalışanlara olan olumlu davranışları ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Liderlerin çalışanlara olan olumlu davranışları ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Liderlerin çalışanlara olan olumlu davranışları ile çalışan verimliliği arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayısı 0,299 olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında pozitif ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte yöneticinin uyguladığı liderlik tarzı ile grubundaki kişiler arasında işbirliğinde bulunma derecesi, iş görenler arasında görev, yetki ve sorumlulukların belirginliği arasında anlamlı bir ilişki vardır bilgisine ulaşıyoruz. Çalışma yani çalışanlara göre işletmelerde yöneticilerin olumlu davranış benimseme eğilimi arttıkça, çalışan verimliliğinde artma olacaktır. Dolayısıyla bulgular H₁ hipotezini desteklemektedir.

Hipotez 2: Yöneticilerin çalışanın ne istediğini keşfetmesi ve elde etmesi için ona yardım etmesi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Yöneticilerin çalışanın ne istediğini keşfetmesi ve elde etmesi için ona yardım etmesi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yöneticilerin çalışanın ne istediğini keşfetmesi ve elde etmesi için ona yardım etmesi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin çalışanın ne istediğini keşfetmesi ve elde etmesi için ona yardım etmesi ile verimlilik arasındaki ilişkinin sınındığı bu hipotezi test etmek için korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,335'tir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0.01$). Kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmada yol gösterilmesi, destek olunmasına ilişkin beklentilere cevap vermesi yani liderin çalışanın ne istediğini keşfetmesi ve onu elde etmesinde yardımcı olması verimlilik üzerinde belirleyici olmamaktadır. Dolayısıyla bulgular H₁ hipotezini desteklemektedir.

Hipotez 3: Yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimi ile çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimi ile çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimi ile çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezi teste etmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısı 0,376 çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve orta derecede kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. -ki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p < 0.01$). Bununla beraber çalışılan birimde işlerin iş

görenler arasında adil olarak dağılımı, terfi sisteminin işleyişinin açık ve net olması ve adil olarak uygulanması, performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olması ve adil bir değerlendirme sisteminin olması Yani yöneticilerin çalışanlarla olan iletişim becerisi ne kadar kuvvetli ise çalışanın verimliliği üzerinde o kadar etki yaratmaktadır. Böylece H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Hipotez 4: İşletmelerde liderlerin çalışana bir birey olarak değer vermesi ve sorun ve kaygıları ile ilgilenmesinin çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmelerde liderlerin çalışana bir birey olarak değer vermesi ve sorun ve kaygıları ile ilgilenmesinin çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmelerde liderlerin çalışana bir birey olarak değer vermesi ve sorun ve kaygıları ile ilgilenmesinin çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Liderlerin çalışana bir birey olarak değer vermesi ve sorun ve kaygıları ile ilgilenmesinin çalışanın verimliliği arasında ilişkinin ortaya konmasına yönelik bu hipotezi teste etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,675'tir. Bu durumda iki değişken arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p < 0.01$). Bununla beraber işletme amaçlarının belirlenmesi ve kararlara katkıda bulunabilme olanakları, işletmenin genel politikası hakkında çalışanların bilgilendirilme durumu ve personelin içinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları ve uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz. Yani lider çalışana ne kadar değer verir ve onun sorunlarıyla ne kadar ilgili davranırsa çalışan verimliliğine etkisi o kadar fazladır. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 5: Liderlerin çalışanın yenilikçiliğe yöneltmesi ve gelişimine yardımcı olmasının çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Liderlerin çalışanın yenilikçiliğe yöneltmesi ve gelişimine yardımcı olmasının çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Liderlerin çalışanın yenilikçiliğe yöneltmesi ve gelişimine yardımcı olmasının çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Liderlerin çalışanın yenilikçiliğe yöneltmesi ve gelişimine yardımcı olmasının verimlilikle olan niteliğini belirlemeye yönelik bu hipotezi test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayısı 0,535 olarak çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p < 0.01$). Yani lider çalışanın gelişimine destek verdikçe verimlilik artmaktadır. Bu durumda H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez 6: Örgüt Kültürü ve verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Örgüt Kültürü ve verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Örgüt Kültürü ve verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt Kültürü ve verimlilik arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik olan bu hipotezi test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda üzere korelasyon katsayısı 0,397 olarak çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta derecede kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p < 0.01$). Bunun sonucunda işletmelerdeki örgüt kültürünün verimliliği olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir. İşletmelerde alışma Şartlarının iyi olması, çalışana değer verilmesi, ücret, yan haklar ve prim gibi ödüllendirmelerin çalışan verimliliğinde önemli etkisi vardır. İşletmelerde alışana bir birey olarak değer verilmesi, karar alınırken katılımcı tarzda karar alınması ve çalışanın problemlerine zm yaratılması verimliliği etkileyebilir. Bu durumda H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez 7: Çalışanların, çalışma şartlarının (Süre, fiziksel şartlar vb.) çalışan verimliliğiyle anlamlı bir ilişkisi vardır.

H₀: Çalışanların, çalışma şartlarının (Süre, fiziksel şartlar vb.) çalışan verimliliğiyle anlamlı bir ilişkisi yoktur.

H₁: Çalışanların, çalışma şartlarının (Süre, fiziksel şartlar vb.) çalışan verimliliğiyle anlamlı bir ilişkisi vardır.

Çalışanların, çalışma şartlarının (Süre, fiziksel şartlar vb.) çalışan verimliliğiyle ilişkisini test etmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısı 0,294 çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönde ve orta derecede kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır (p<0.01). Yani çalışana sunulan çalışma şartları, çalışanın verimliliği üzerinde önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu yüzden H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez 8: Çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme ile verimlilik arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik olan bu hipotezi test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayısı 0,390 olarak çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta derecede kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir (p<0.01). Çalışanların işindeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması, personelin çalışmalarından dolayı takdir edilme, maddi ve manevi ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani işletmeler çalışanlarının maddi yönden tatmin etmeleri durumunda verimlilik artış göstermektedir. Ücret olanakları ve verimlilik paralel değişim göstermektedir. Bu durumda H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez 9: İşletmelerde başarının ödüllendirilmesi ve çalışana değer verilmesi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmelerde başarının ödüllendirilmesi ve çalışana değer verilmesi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmelerde başarının ödüllendirilmesi ve çalışana değer verilmesi ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların başarının ödüllendirilmesi ve çalışana değer verilmesi ile verimlilik arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yönelik olan bu hipotezi test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayısı 0,376 olarak çıkmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta derecede kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p < 0.01$). Yani işletmeler çalışanlarını özel hissettirdikleri sürece, onlara değer verdiği sürece çalışandan verimli işler elde edebilirler. Bu durumda H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 23: Hipotezlerin değerlendirilmesi

	Korelasyon Katsayısı
Hipotez 4	0,675
Hipotez 5	0,535
Hipotez 6	0,397
Hipotez 8	0,390
Hipotez 3	0,376
Hipotez 9	0,376
Hipotez 2	0,335
Hipotez 1	0,299
Hipotez 7	0,294

Oluşturulan hipotezlerin sonuçları değerlendirildiğinde Hipotez 4' ün en anlamlı olduğu grlmektedir. Çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplara göre İşletmelerde liderlerin çalışana bir birey olarak değer vermesi ve sorun ve kaygıları ile ilgilenmesinin çalışanın verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu demek oluyor ki ankete katılan çalışanların çalıştıkları işletmede öncelikle kendilerine bir birey olarak değer verilmesini istemektedirler. Kendi sorunları ile ilgilenilmesinin beraberinde verimliliği getirdiğini belirtmektedirler.

Hipotez 5' te Liderlerin çalışanın yenilikçiliğe yöneltmesi ve gelişimine yardımcı olmasının çalışanın verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığı ölçülmüştür. ıkan sonuçlar incelendiğinde çalışanlar yöneticilerinin kendi gelişimlerine katkı sağlamalarının onları yönlendirmelerinin verimlilikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları görüşündedirler.

6.,8.,3.,9. ve 2. Hipotezler incelendiğinde verimlilikle olumlu ilişki içinde oldukları görülmüştür. Belirtilen hipotezlerin anlamlılık düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Hipotez 1 ve Hipotez 7 incelendiğinde verimlilikle anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat çalışanlar, hipotezler içinde verimlilikle en düşük ilişkili olan konuyu Hipotez 1 ve Hipotez 7 olarak belirledikleri görülmektedir. Bu durumda “Liderlerin çalışanlara olan olumlu davranışları ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” ve “Çalışanların, çalışma şartlarının (Süre, fiziksel şartlar vb.) çalışan verimliliğiyle anlamlı bir ilişkisi vardır” Hipotezleri anlamlılık düzeyi en düşük olan hipotezlerdir.

SONUÇ

Liderlik; Organizasyonel birimlerdeki kilit yapıdır ve bu konu ile ilgili 50 yıldan beri birçok ampirik çalışma ortaya çıkarılmıştır. 60'dan fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; “bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkililiğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti” olarak tanımlar.

İşletmelerde örgüt kültürünün oluşmasında işletmenin liderinin önemli etkisi vardır. İşletmelerde lider, işletmenin kurucusu, yöneticisi, genel müdürü veya üst yönetimi olarak karşımıza çıkabilir. Bu kişilerin sahip oldukları değerler ve inançlar örgüt bireylerini yönlendirecektir. Çalışanlar, etrafında tanık olduğu bu değerler, normlar, sembolleri izleyerek zaman içinde örgütün kültürel değer ve normlarını algılayarak onlarla birlikte yaşamayı öğrenirler ve örgütün bir parçası olurlar. Güçlü bir kültür yaratıldığında örgütte standartlaşma ve dolayısıyla verimliliği artırmış olur. Kültür yönetici davranışına göre her örgütte farklı derecede önem kazanır. Bunun sebebi örgütsel büyüklük, teknoloji, yapı ve iklimin her örgütte değişik olmasıdır. Paylaşılan inançlar ve örgüt kültürü yöneticilerin yasaları algılama ve bunu anlatmada kullandıkları tarza göre değişiklik gösterir. Örgütlerde değişik liderler tarafından etkilenmiş olan departman ve bölümlerde alt kültürler mevcut olabilir. Rekabetçi ortam örgütleri, verimliliklerini arttırmaya ve değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu değişimlerin yapılması ise firma yönetiminde söz söyleyen liderlerin, genel müdür ve üst düzey yöneticilerin liderlik tarzlarına bağlıdır. Önemli olan değişen koşullara göre uygun tarzın zamanında seçilerek uygulanmasıdır; işletmelerde, farklı kültürlere sahip çalışanları bir araya getirecek örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmektir. İşletme lideri, çalışanlarının kendi davranışlarını izlediğinin bilincinde olarak istediği temel taşları doğru seçmeli ve örgütsel kültürü şekillendirmelidir.

Örgütlerin başarıya ulaşmalarında verimlilik son derece önemlidir. Örgütleri verimli kılan da, örgüt üyelerinin verimli olması ve başarılarıdır. Güçlü ve etkin bir örgüt kültürünün ve liderlik anlayışının varlığı iş görenlerin ve dolayısıyla örgütlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Örgüt kültürünün varlığı ve bu

kültürün örgütün amaçları doğrultusunda etkin kullanılması, iş görenlerin birbirine, örgüte ve örgütün amaçlarına bağlılığını pekiştirecektir.

İstanbul’ da faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde yapılan alan çalışması da, burada anlattıklarımızı doğrular niteliktedir. Çağrı merkezinde çalışanlar örgütlerinin içerisinde paylaştıkları bir takım değerler, tutumlar, inançlar, normlar, liderler, ortak bir dil olduğunu doğrulayarak örgüt kültürünün ve liderlik anlayışının önemini ortaya koymuşlardır. Bütün bu unsurların yanında yöneticilerin faaliyetlerini gerçekleştirirken örgütsel kültürü dikkate alması gerektiğini belirtmişlerdir.

Son olarak da, örgüt kültürünün ve liderlik anlayışının verimliliği etkilediğini ortaya koymuşlardır. Verimliliğin sağlanmasında çalışanların ve örgütün sahip olduğu kültürel motiflerin son derece önemli olduğunu, içinde buldukları örgütlerde de verimliliğin artık herkesin inandığı ve kültürel bir değer haline geldiğini ve başarılarında bunun önemini göstermişlerdir. Netice itibariyle örgüt kültürünün ve liderlik anlayışının verimliliğin artmasındaki önemini belirtmişlerdir.

Örgüt kültürünün ve liderlik anlayışının verimliliği etkileyebilmesi için ise; verimliliği etkileyen faktörlerin, çalışanların içinde bulunduğu sosyo kültürel değerlerle yakından ilişkili olması, değer ve tutumlara sıkı sıkıya bağlanmak ve örgütlerin kültürel motiflerine önem vermeleri, liderlerin çalışanlarla olumlu iletişim içinde olması, onların gelişimi için çaba göstermesi, onlara yol gösterici olması gerekmektedir. Ayrıca verimliliğin kültürel bir değer haline gelmesi ve verimlilik kültürünün oluşması gerekmektedir. Örgüt kültürünün ve liderlik anlayışının çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmesi, verimlilik kavramının geçmişten beri çalışanların kültürel değerleri arasında yer alması ve onların kültürlerine sıkı sıkıya bağlı olması, sonuç olarak işletmelerin başarılarını etkileyecek ve onların verimli birer işletme olmalarını sağlayacaktır.

EKLER

Liderlik tarzları ve Liderlik davranışlarının Verimlilik üzerindeki etkisi anket cevapları

		Sayı	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İçinde bulunduğum işletmede, yöneticiler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünür.	Sayı	0	9	23	23	11
		%	0	13,6	34,8	34,8	16,7
2	İçinde bulunduğumuz işletmede, yöneticiler yetkili olduğunu hissettirir, güven verir ve saygıyı hak ediyor.	Sayı	0	6	23	28	9
		%	0	9,1	34,8	42,4	13,6
3	İçinde bulunduğum işletmede, yöneticiler kurumun amaçlarına ulaşmasında davranışlarıyla örnek olmaktadır.	Sayı	1	9	18	27	11
		%	1,5	13,6	27,3	40,9	16,7
4	İçinde bulunduğumuz işletmede, yöneticiler görüşlerini açıkça belirtmeleri için personeli cesaretlendirir.	Sayı	4	4	24	23	11
		%	6,1	6,1	36,4	34,8	16,7
5	İçinde bulunduğumuz işletmede, yöneticimizin eğer mecbur kalırsak onsuz da hedeflere ulaşabileceğimizi bize hissettirmesi çalışan verimliliğini artırmaktadır	Sayı	2	6	19	28	11
		%	3	9,1	28,8	42,4	16,7
6	İçinde bulunduğum işletmede, yöneticimin ne istediğimi keşfetmesi ve elde etmem için bana yardım etmesi verimliliğimi artırmaktadır.	Sayı	0	6	10	30	20
		%	0	9,1	15,2	45,5	30,3
7	İçinde bulunduğum işletmede, yöneticilerin isimi iyi yaptığımda veya iyi bir iş çıkardığımda beğenisini ifade etmesi çalışan verimliliğini artırmaktadır.	Sayı	0	0	15	21	30
		%	0	0	22,7	31,8	45,5

8	İçinde bulunduğum işletmede, yöneticiler çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması yönünde çaba sarf etmesi çalışanın verimliliğini artırmaktadır.	Sayı	0	5	13	35	13
		%	0	7,6	19,7	53	19,7
9	İçinde bulunduğum işletmede, yöneticiler çabalarımın karşılığında istediklerimi elde edeceğime dair bana güvence verir.	Sayı	5	10	14	28	9
		%	7,6	15,2	21,2	42,4	13,6
10	İçinde bulunduğumuz işletmede, yöneticilerin çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturması beni motive eder.	Sayı	0	5	11	37	13
		%	0	7,6	16,7	56,1	19,7
11	İçinde bulunduğum işletmede yöneticim çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik etmesi verimliliğimi artırmaktadır.	Sayı	0	11	16	23	16
		%	0	16,7	24,2	34,8	24,2
12	İçinde bulunduğumuz işletmede yöneticim yeni ve farklı açılardan bakmamızı sağlar.	Sayı	0	10	19	27	10
		%	0	15,2	28,8	40,9	15,2
13	İçinde bulunduğumuz işletmede yöneticim gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	Sayı	2	9	20	24	11
		%	3	13,6	30,3	36,4	16,7
14	İçinde bulunduğum işletmede yöneticiler çalışanların her hangi bir şikayeti olduğunda sorunlarıyla ilgilenir.	Sayı	0	7	22	28	9
		%	0	10,6	33,3	42,4	13,6
15	İçinde bulunduğum işletmede yöneticim çabalarım sonucunda ödül almak istiyorsam, neler yapmam gerektiğini bana açıkça bildirir.	Sayı	5	8	19	22	12
		%	7,6	12,1	28,8	33,3	18,2

16	İçinde bulunduğum işletmede başarılı bir iş yapıldığında terfi ve ödül imkanları hakkında bize ümit verir.	Sayı	8	13	22	14	9
		%	12,1	19,7	33,3	21,2	13,6
17	İçinde bulunduğum işletmede yöneticim çalışanların mevcut yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi konusunda çalışanlarımı teşvik eder.	Sayı	0	9	18	29	10
		%	0	13,6	27,3	43,9	15,2
18	İçinde bulunduğum işletmede yöneticim çalışanların her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranması verimliliğimizi artırmaktadır.	Sayı	1	6	16	36	7
		%	1,5	9,1	24,2	54,5	10,6
19	İçinde bulunduğum işletmede yöneticim her bir çalışanın sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	Sayı	2	10	20	26	8
		%	3	15,2	30,3	39,4	12,1
20	İçinde bulunduğum işletmede yöneticim her bir çalışama kişisel olarak değer verir.	Sayı	3	6	17	26	14
		%	4,5	9,1	25,8	39,4	21,2

Örgüt Kültürünün Verimlilik üzerindeki etkisi anket cevapları

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	İçinde bulunduğumuz işletme de, çalışanların içinde bulunduğu bir örgüt kültürü vardır.	Sayı	8	6	11	25	16
		%	12,1	9,1	16,7	37,9	24,2
2	İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarında, etkili ve verimli olmalarında, temel faktör; insandır.	Sayı	0	2	6	25	33
		%	0	3	9,1	37,9	50
3	İçinde bulunduğunuz işletmede, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.	Sayı	0	4	12	19	31
		%	0	6,1	18,2	28,8	47
4	İçinde bulunduğumuz işletmede, çalışanların, çalışma şartları (Süre, fiziksel şartlar vb.) işletmenin verimliliğini doğrudan etkiler.	Sayı	8	6	11	25	16
		%	12,1	9,1	16,7	37,9	24,2
5	İçinde bulunduğumuz işletmede, çalışanların, işten sağladıkları doyum işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir	Sayı	0	6	6	24	30
		%	0	9,1	9,1	36,4	45,5
6	İçinde bulunduğumuz işletme de, çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişime işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.	Sayı	1	1	6	27	31
		%	1,5	1,5	9,1	40,9	47
7	İçinde bulunduğumuz işletmede, işletmenin örgüt sistemi, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.	Sayı	5	3	14	21	23
		%	7,6	4,5	21,2	31,8	34,8
8	İçinde bulunduğumuz işletmede, eğitim işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkilemektedir.	Sayı	0	2	20	24	20
		%	0	3	30,3	36,4	30,3

9	İçinde bulunduğumuz işletmede, çalışanların ve örgütün sahip olduğu kültür, onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır	Sayı	1	7	20	22	16
		%	1,5	10,6	30,3	33,3	24,2
10	Verimliliği, özel bir ayırım yapmadan işgücü verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.	Sayı	0	6	18	28	14
		%	0	9,1	27,3	42,4	21,2
11	Verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir.	Sayı	1	4	12	26	23
		%	1,5	6,1	18,2	39,4	34,8
12	İçinde bulunduğumuz işletmede, var olan yada olması gereken değer ve tutumlara sıkı sıkıya bağlanmamız, beraberinde verimliliği getirmektedir.	Sayı	0	4	16	29	17
		%	0	24,2	43,9	17	25,8
13	Örgütlerin kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel motiflerle yakından ilişkilidir.	Sayı	0	3	16	34	13
		%	0	4,5	24,2	51,5	19,7
14	İçinde bulunduğumuz işletmenin; örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.	Sayı	0	6	18	28	14
		%	0	9,1	27,3	42,4	21,2
15	İçinde bulunduğumuz işletmede, verimlilik kavramı geçmişten beri çalışanların kültürel değerleri arasında yer almaktadır.	Sayı	0	3	23	27	13
		%	0	4,5	34,8	40,9	19,7
16	Çalışanların kültürel değerleri arasında verimliliğin yer alması ve onların kültürlerine sıkı sıkıya bağlı olması, işletmenin verimliliğini artıracaktır.	Sayı	1	3	12	32	18
		%	1,5	4,5	18,2	48,5	27,3
17	İçinde bulunduğumuz işletmede; verimlilik kültürü, bir değer haline gelmiştir.	Sayı	0	4	16	29	17
		%	6,1	24,2	43,9	17	25,8

18	İçinde bulunduğumuz işletmede kendine hedef belirleyen ve bu hedefleri başarıyla gerçekleştiren çalışanlara değer vermesi işletmenin verimliliğini etkilemektedir.	Sayı	3	4	7	28	24
		%	4,5	6,1	10,6	42,4	36,4
19	İçinde bulunduğumuz işletmede görevin yerine getirilmesinde miktardan ziyade yaratıcılığa ve kaliteye önem verilmesi verimliliği etkilemektedir.	Sayı	1	7	16	28	14
		%	1,5	10,6	24,2	42,4	21,2
20	İçinde bulunduğumuz işletmede çalışanlara değer verilir ve kararlar katılımcı bir tarzda alınır.	Sayı	4	7	24	24	7
		%	6,1	10,6	36,4	36,4	10,6
21	İçinde bulunduğumuz işletme başarıyı ödüllendirmekte, fakat başarısızlıkları ve hataları da cezalandırmaktadır.	Sayı	1	8	18	25	14
		%	1,5	12,1	27,3	37,9	21,2
22	İçinde bulunduğumuz işletme çalışanlarından, kurallara itaat etmelerini ve iyi izlenim bırakmalarını bekler.	Sayı	0	4	11	17	34
		%	0	3	18,2	27,3	51,5
23	İçinde bulunduğumuz işletmede kazanmaya değer verilir ve çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarına göre fazla performans göstermelerine göre ödüllendirilirler.	Sayı	0	3	23	27	13
		%	0	4,5	34,8	40,9	19,7
24	İçinde bulunduğum işletmede bir konuda görüş bildirdiğimde arkadaşlar beni dinler ve gerekirse katkıda bulunur.	Sayı	1	6	18	24	17
		%	1,5	9,1	27,3	36,4	25,8
25	İçinde bulunduğum işletmede çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir problemim olduğunda bunu rahatlıkla konuşabilirim.	Sayı	1	6	18	24	17
		%	1,5	9,1	27,3	36,4	25,8

KAYNAKÇA

Kitaplar

Acar, Ali. **Kamu Personelinin Ücret Seviyesi ve Verimliliğe Etkisi**. Konya: Doğu Yayınları, 2002.

Afsaneh, Nahavandi. **The Art and Science of Leadership**. Second edition, Prentice Hall Inc., 2000.

Afsaneh, Nahavandi ve Ali R. Malekzadeh. **Organizational Behavior**. ü New Jersey: Prentice Hall, Upper Sanddle River 07458, 1999.

Akal, Zuhul. **İşletmelerde Performans ölçümü ve Denetimi**. Ankara: MPM Yayın No: 473, 2002.

Akal, Zuhul. **İşletmelerde Verimlilik Akımlarının Yönetimi ve Verimlilik Ölçüm Süreci**. Ankara: MPM Yayınları, 1994.

Aktepe, Eyyüp. **Genel işletme**. 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Altılar, Niyazi. **İçimizdeki Lider**. 1. Basım, İstanbul: Okunmuş Adam Yayınları,2002.

Arıkan, Semra. **Yönetim ve Organizasyon**. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.

Ataman, Göksel. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

Aycan, Zeynep. **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**.1. Basım, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, 2000.

Aycan, Zeynep. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.

Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe ve H. Çetin Bedestenci. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. 1.Baskı, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. 1. Cilt, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1979.

Barutçugil, İsmet. **İşletme Teknolojik yenilik ve Araştırma – Geliştirme Yönetimi**. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981.

Başaran, Ethem. **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi, 1988.

Bozlağan, Recep. **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005.

C.A. Schriesham, J.A. Tolliver and O.E.Behling, **Readings in Management**. New York: MacMillan Pub.Co., Inc.1980.

Can, Halil, Doğan Tuncer ve Ayhan D.Yaşar. **İşletme ve Yönetim**. Ankara: Aşlımlar Matbaası, 1989.

Çelebi, Nursen. **İşletmelerde Yönetim Geliştirme Konferansları**, Adana: Üniversite Sanayi İşbirliği Yayını, 1987.

Çelik, Vehbi. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. 2 Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

Çetin, Canan. **Yöneticilerin Liderlik Stilleri Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**. Yayın No: 2008-15, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2008.

Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Daniel Goleman, Richard Boyatzıs ve Annie McKee, **Yeni Liderler**, Filiz Nayır; Osman Deniztekin (çev.), Özel Dizi: 27, sayı: 621, 1. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 2002.

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

Diñçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: 5. Baskı, Beta Yayınları, 1998.

Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.

Dönmezer, Sulhi. **Sosyoloji**. 5.baskı, İstanbul: Hüsnü Tabiat Matbaası, 1974.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim Organizasyon**. Bursa: Alfa Yayınevi, 1999.

Elwood Champan ve Sharon Lund O' neil. **Leadership: Essential Steps Every Manager Needs To Know**. New Jersey:Prentice - Hall, Inc., Upper Saddle River, 2000.

Erdem, Ferda. **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedrich – Nauman – Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, 1996.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

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

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

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. Yayın No:236, İstanbul: İşletme Fakültesi, 1991.

Ergun, Turgay ve Aykut Polatoğlu. **Kamu Yönetimine Giriş**. Ankara: TODAİE Yayını, 1988.

Frank B. Miller. **Sanayide Beşeri Münasebetler**, S. Yalçın ve T. Dereli (çev.), İstanbul: Sermet Matbaası, 1966.

Genç, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol**, Yönetim Başarı Dizisi 4, İstanbul: Timaş Yayınları: 226, 1995.

Hatipoğlu, Zeyyat. **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri**, İstanbul: Aktif Büro Yayınları, 2000.

Hellriegel, Don, John W. Slocum Jr. **Management**. 6. Basım, Philippines: Addison - Wesley Publication, 1992.

İlhan, Erdoğan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, 1991.

J.L.Freedman, D.O.Sears and J. Merril Carlsmith, **Sosyal Psikoloji**. A. Dönmez (çev.), İstanbul: Ara Yayıncılık, 1989.

Jackson, Terence. **Organizational Behaviour in International Management Contemporary Business Serier**. Oxford: Butterworth - Heinemann Ltd., Linacre House, Jordan Hill.

Jane Collier and Rafael Esteban, **Systemic Leadership. Ethical and Effective, The Leadership & Organization Development Journal**. 2000.

Jerald Geenberg, Robert A. Baron. **Behaviour In Organizational**. Seventh Edition, New Jersey:Prentice Hall, Inc., 2000.

John, Gilbert. **A Job Life Into A Life of Jobs**. Vol.6, No.6, Empowerment In, organizations, 1998.

Ivancevich, John M. And Michael T. Matteson. **Organizational Behaviour and Management**. 2nd Edition, Richard D. Irwin, Inc, 1990.

John, Nicholls. **The Paradox of Managerial Leadership**. Public No. 4, Vol. 18, Journal of General Management, 1993.

Joiner, Jr., Charles W. **Making the Z Concept Work**. SMR Forum: , Vol. 26, No 3, Slogan Management Review, 1985.

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

Knudson, Harry R, C. Patrick Fleenor, **Organizational Behavior: A Management Approach**. Cambridge Massachusetts, 1978.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2001.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Leonard J. Kazmier. **İşletme Yönetimi İlkeleri**. Cemil Cem (çev.), Ankara: TODAİE Yayını, 1979.

Lloyd S. Baird, James E. Post and John F. Mahon. **Management: Functions and Responsibilities**. New York: Harper and Row Publishers, 1990.

M. J. Kouzes and Z. B. Posner. **The Credibility Factor What People Expect of Leaders**. San Francisco: Westview Press, In TAYLOR R.L. and ROSENBACH W.E, Editors, Military Leadership, 1987.

Manfred Kets de Vries, **Liderliğin Gizemi**, Çev: Zülfü Dicleli, Yayın No:525, İstanbul: MESS Yayınları, 2007.

Maurice Duvenger, **Siyaset Sosyolojisi**. çev., Ş. Tekeli, 2.baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 1982.

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

Önal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. yayın no: 66, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

Özdevecioğlu, Mahmut. **Organizasyonel Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.

Özgener, Şevki. **İş ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir yaklaşım**. Ankara: Nobel Yayın dağıtım, 2004.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Özkalp, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, 2001.

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

Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**. Yayın no: 35, Yargı Yayınevi, 2000.

R. Wayne Mandy, A.S.Shane R. Premaux. **Management Concepts, Practices and Skills**. Massachusetts: Ally and Bacon, 1991.

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

Russ E.D. **İdeal Lider İdeal İş yeri**. Executive Excellence, 2001.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Organizasyon Ders Notları**, Bursa, 1999.

Samuel C. Certo. **Modern Management: Quality Ethics and The Global Environment**. Fifth Edition, USA: Allyn Bacon, 1992.

Sargut, Selami. **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. 2. Baskı, Ankara: Verso Yayıncılık, 2001.

Selçuk, Yalçın. **Personel Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

Şimşek, M, Tahir Şerif, Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım, 2001.

Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Günay Ofset, 2002.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**, Yayın no: 166, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Yayın No:226, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

Uğur, Adem. **İşletmelerde Verimlilik**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Ünal, Firdevs Feyza. **Özelleştirmenin Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Verimlilik Üzerine Etkisi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

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

Zel, Uğur. **Kişilik ve Liderlik**, 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Sürekli Yayınlar

Afşar Muharrem, “ Türkiye’ de Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Özelleştirme ve Verimlilik İlişkisi” , **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s,30.

Aklin Erdoğan. “Türkiye Ekonomisinde Verimliliğin Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1990, s,103.

Alıç Mehmet. “ Yönetim ve Liderlik”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt, Sayı 1, Aralık 1987, s. 146

Arıkan Semra. “ Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, Bahar 2003, s.2

Çakır Melek ve Edip Örucü; “Üretim işletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 1999, s. 20

Çelik Vehbi. “ Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, ,No.1, 1993. s.28

Demirbilek Tunç. “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2003, s. 23

Eraslan Levent. “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 32, Sayı 162, Bahar 2004, s. 159-178Milli Eğitim Yayınları,

Ergin Hüseyin ve Orhan Elmacı. "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar II: Stratejik Alternatiflerin Analizi ve Uygun Stratejilerin Seçiminde Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 5, Haziran 2001, s,195.

Hasanoğlu Mürteza. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 52, Ocak-Mart 2004, s.47

Karkın Naci. “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, **İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi**,Cilt 76, Sayı 445, Aralık 2004, s.48

Kaya İsmail. “Ağzı Olmayanları Konuşturma”, **Byte Dergisi**, Temmuz, 1998, s.26

Kılınç Tanıl. "Yöneticilik ve Önderlik", **Karizma Dergisi**, Sayı 5, 1984, s.7

Korkut Hüseyin. "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, Mart 1992, s. 159

Naktiyok Atılhan. "Örgüt Kültürü ve Örgüt Sratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, Ocak 2001, s 159

Özgür Bünyamin. "Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı", **Maliye Dergisi**, Sayı 145, Ocak-Nisan 2004, s.97

Selimoğlu Emel. "Günümüzde Liderlik Anlayışı", **İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2,Şubat 2004, s.22

Sönmez Gülnur. "Verimlilik Ölçümünde Çeşitli Çıktı ve Girdi Unsurlarının Seçilerek kullanılması", **Verimlilik Dergisi**, Ocak 2003, s, 25.

Ünüsan Çağatay. "Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi" **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1-2, 1997,s.81-87

Yağmurlu Aslı. " Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yakşalımlar", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt 52, Sayı 1-4, Ocak-Aralık 1997, s. 721

Yalçın Azmi. " Yöneticilikten Etkin Liderliğe" **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, Sayı 9, Şubat 1993, s.25

Yıldız Cemalettin. " Kurumsal Kimlik ve Sembol", **Anadolu Sanat Dergisi**, Cilt: 6,1997, s.154

Diğer Yayınlar

Balekoğlu, Feriha. "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi, SBE, 1992.

Demiroğlu, Gülşah. "Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi, SBE, 2002.

Ertekin Yücel. "Örgüt İklimi", **Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna sunulan Bildiriler**, Ankara: 1979, s.33

Esen, Özlem. "Ekip Çalışması ile Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2004.

MPM Endüstri Şubesi, **Endüstride Produktivite Ölçme Metotları**. Ankara: 1969 No,38, s 57.

Nalbant Eser, Tuncer Özdiil ve Zümrüt Ecevit, "Liderlik Nitelikleri Ve İş Gören Performansı Üzerine Etkileri"i, **21.YY. da Liderlik Sempozyumu**, İstanbul: 1997, s.21

Okakın Neslihan ve Pınar Tınaz, "Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları", **21.YY. da Liderlik Sempozyumu**, İstanbul: 1997, s 2.

Ongar, H. Haluk. "İşletmelerde Örgütlenme İlkeleri ve Hartman und Braun Örneği", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2000.

Paksoy Mahmut. " Önderlikte özellikler kuramı ve Ahmet Vefik Paşa' nın " M"leri", **21.yy da liderlik Sempozyumu**, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 5-6 Haziran 1997, s.414

Polat, Esra. "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2003.

Rivest Gerald. "Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimlilik Aracı Olarak Kullanılması", **1. Verimlilik Eğitim Semineri**, Ankara: 1991, s,81

Türk, Mehmet Sezai. "Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Selçuk Üniversitesi, SBE, 2003.

Zel, Uğur. "Liderin Rehberlik Rolü, Bir Model Önerisi ve Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, SBE, 1995.

İnternet Siteleri

<http://www.bilgiyonetimi.org> (10.01.2009).