

T.C.
GAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZİ

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
İLİŞKİSİ: SAĞLIK KURUMLARI ÜZERİNE BİR
UYGULAMA (GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)**

ÖZCAN KOÇ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ŞUBAT 2020



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: SAĞLIK
KURUMLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA (GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)**

Özcan KOÇ

**DOKTORA TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

ŞUBAT 2020

Özcan KOÇ tarafından hazırlanan “Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği)” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT

Sağlık Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum / ~~onaylamıyorum~~

Başkan : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

İşletme, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum / ~~onaylamıyorum~~

Üye : Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum / ~~onaylamıyorum~~

Üye : Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum / ~~onaylamıyorum~~

Üye : Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ

Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum / ~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi: 13/02/2020

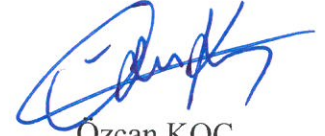
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Özcan KOÇ

13/02/2020

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: SAĞLIK KURUMLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA (GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)

(Doktora Tezi)

Özcan KOÇ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Şubat 2020

ÖZET

Bu araştırmada dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Gümüşhane ili sınırları içerisindeki sağlık kurumlarında bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Avolio & Bass (2004) ve Podsakoff & ark. (1996)'nın geliştirdiği liderlik ölçeği ve Denison (1990) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgüt kültürü ölçeğinden oluşan anket kullanılmıştır. Araştırma 451 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar hekim, hemşire, ebe ve diğer sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan bağlı oldukları yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini değerlendirmeleri ve görev yaptıkları sağlık kurumunun kültürü hakkındaki görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki olduğu ve dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünün güçlü bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sağlık çalışanlarının yaşlarının, eğitim düzeylerinin ve çalışma sürelerinin farklı olmasının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarını etkilemediği tespit edilmiştir. Buna karşın, kadın ve erkek çalışanların örgüt kültürü algıları arasında ve yönetici ve yönetici olmayan çalışanların hem dönüştürücü liderlik hem de örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kadınlar görev yaptıkları kurum kültürü hakkında erkeklerden daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticiler ise hem bağlı oldukları yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri hakkında hem de kurum kültürü hakkında, yönetici olmayan çalışanlardan daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Bilim Kodu : 10106.03
Anahtar Kelimeler : Dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü, sağlık kurumları, yönetici
Sayfa Adedi : 224
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE
RELATIONSHIP: AN APPLICATION ON HEALTH INSTITUTIONS (GUMUSHANE
PROVINCE CASE)

(Ph. D. Thesis)

Özcan KOÇ

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

February 2020

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the relationship between transformational leadership and organizational culture. For this purpose, an application was carried out in the health institutions within the boundaries of Gumushane. In the study, the survey containing the scale of transformational leadership developed by Avolio & Bass (2004) and Podsakoff et al. (1996) and the scale of organizational culture developed by Denison (1990) and adapted to Turkish by Yahyagil (2004) was used. The research was conducted on 451 participants. Participants were physicians, nurses, midwives and other health workers. The participants were asked to evaluate their manager's transformative leadership characteristics and to give their opinions about the culture of the health institution they work with. At the end of the study, it was found that there was a significant relationship between transformational leadership and organizational culture and transformational leadership had a significant effect on organizational culture. In other words, it has been found that transformational leadership is a strong predictor of organizational culture. In addition, it was determined that the age, level of education and working time of health workers do not affect their perception of transformational leadership and organizational culture. However, It was determined that there was a significant difference between women and men's perceptions of organizational culture and there was a significant difference between managers and non-managers' perceptions of both transformative leadership and organizational culture. Women had more positive opinions about the culture of their institution than men. In addition this, managers had more positive opinions about the transformative leadership characteristics of the managers they are attached to and the organizational culture than non-manager employees.

Science Code : 10106.03
Key Words : Transformational leadership, organizational culture, health institute, manager
Page Number : 224
Supervisor : Prof. Dr. Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca anlayışı, pozitif iletişimi ve yönlendirmeleri ile yardımlarını esirgemeyen başta değerli danışman hocam Prof. Dr. Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT'e, değerli hocalarım, Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK ve Prof. Dr. Belgin AYDINTAN'a, her zaman manevi desteğini üzerimde hissettiğim sevgili eşime, motivasyon kaynağım olan biricik kızlarıma ve yardımları ile tez çalışmama katkıda bulunan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderliğin Tanımı.....	3
1.2. Etkili Liderlik	5
1.3. Güç ve Güç Kaynakları	6
1.4. Liderlik ve Yöneticilik	8
1.5. Liderlik Teorileri	10
1.5.1. Özellikler Teorisi	10
1.5.2. Davranışsal Teoriler.....	12
1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları	12
1.5.2.2. Blake ve Mouton yönetim tarzı (liderlik) matrisi (ızgara modeli) .	14
1.5.3. Durumsallık Teorileri	16
1.5.3.1. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi	17
1.5.3.2. Fiedler'in durumsallık teorisi	20
1.5.4. Modern Liderlik Teorileri.....	24
1.5.4.1. Karizmatik liderlik.....	24

Sayfa

1.5.4.2. Etkileşimci (iş gördürücü) liderlik.....	29
1.5.4.3. Dönüştürücü liderlik.....	30
1.5.4.4. Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci (iş gördürücü) liderliğin karşılaştırılması.....	36
1.5.4.5. Dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderliğin karşılaştırılması.....	39

İKİNCİ BÖLÜM**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	41
2.2. Örgüt Kültürünün Önemi	43
2.3. Güçlü ve Uyumlu Örgüt Kültürü.....	44
2.4. Örgüt Kültürü Teorileri	45
2.4.1. Hofstede'in Kültür Modeli	46
2.4.1.1. Kültürün boyutları	46
2.4.2. Cameron & Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı.....	58
2.4.2.1. Kültürün boyutları	60
2.4.3. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli	63
2.4.3.1. Kültürün boyutları	65
2.4.3.1.1. Katılım	66
2.4.3.1.2. Tutarlılık	67
2.4.3.1.3. Uyum	68
2.4.3.1.4. Misyon	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**LİDERLİK ile ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ve YAPILAN ÇALIŞMALAR**

3.1. Liderin Kültürü Oluşturması	71
3.2. Liderin Kültürü İyice Yerleştirmesi	73
3.2.1. Birincil Mekanizmalar	74

Sayfa

3.2.2. İkincil Mekanizmalar.....	76
3.3. Liderin Kültürde Değişimi Gerçekleştirilmesi	79
3.4. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	80
3.5. Türkiye Dışında Yapılan Çalışmalar	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: SAĞLIK KURUMLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA (GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	93
4.2. Araştırmanın Yöntemi	93
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	94
4.4. Araştırmanın Ölçekleri	97
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	107
4.6. Bulgular ve Yorumlar	109
4.6.1. Güvenirlilik Analizi	109
4.6.1.1. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin (DLÖ) güvenirlilik analizi	111
4.6.1.2. Denison örgüt kültürü ölçeğinin (DÖKÖ) güvenirlilik analizi.....	114
4.6.2. Geçerlilik Analizi.....	116
4.6.2.1. Açıklayıcı veya keşfedici (exploratory) faktör analizi	117
4.6.2.2. Doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi	121
4.6.2.3. Dönüştürücü liderlik ölçeği açıklayıcı faktör analizi	123
4.6.2.4. Dönüştürücü liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.....	128
4.6.2.5. Denison örgüt kültürü ölçeği açıklayıcı faktör analizi	131
4.6.2.6. Denison örgüt kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.....	136
4.6.3. Betimsel İstatistikler	139
4.6.4. Normallik Testi.....	142
4.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analizler.....	149

SONUÇ VE ÖNERİLER	189
KAYNAKLAR.....	201
EKLER	211
EK-1. Araştırmanın anketi	212
EK-2. Araştırmanın Etik Kurul İzini.....	216
EK-3. Araştırmanın İzini.....	218
EK-4. DLÖ Korelasyon Matrisi	219
EK-5. DLÖ Anti-İmaj Korelasyon Matrisi	220
EK-6. DÖKÖ Korelasyon Matrisi	221
EK-7. DÖKÖ Anti-İmaj Korelasyon Matrisi.....	222
ÖZGEÇMİŞ	223

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Lider ve yöneticinin karşılaştırılması.....	9
Çizelge 1.2. Karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin karşılaştırılması.....	28
Çizelge 1.3. Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin özellikleri	37
Çizelge 2.1. Uyumlu ve uyumlu olmayan örgüt kültürü.....	45
Çizelge 2.2. Güç mesafesinin az veya çok olduğu toplumlar arasındaki farklılıklar.....	48
Çizelge 2.3. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü ve zayıf olduğu toplumlar arasındaki farklılıklar	50
Çizelge 2.4. Bireyci ve kolektivist toplumlar arasındaki farklılıklar	52
Çizelge 2.5. Eril ve dişil toplumlar arasındaki farklılıklar	54
Çizelge 2.6. Kısa ve uzun dönem yönelimli toplumlar arasındaki farklılıklar	55
Çizelge 2.7. Müsamahalı (hoşgörülü) ve baskıcı (kısıtlayıcı) toplumlar arasındaki farklılıklar	57
Çizelge 3.1. Liderlerin inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını örgüt içinde iyice yerleştirme yöntemi	74
Çizelge 4.1. Araştırmanın evreni.....	95
Çizelge 4.2. Araştırmanın örnekleme	96
Çizelge 4.3. Dönüştürücü liderlik ölçeği (DLÖ).....	99
Çizelge 4.3. Dönüştürücü liderlik ölçeği (devamı)	100
Çizelge 4.4. Dönüştürücü liderlik ölçeği (faktör analizi sonrası)	101
Çizelge 4.4. Dönüştürücü liderlik ölçeği (faktör analizi sonrası-devamı)	102
Çizelge 4.5. Denison örgüt kültürü ölçeği (DÖKÖ)	103
Çizelge 4.5. Denison örgüt kültürü ölçeği (devamı)	104
Çizelge 4.6. Denison örgüt kültürü ölçeği (faktör analizi sonrası)	105
Çizelge 4.6. Denison örgüt kültürü ölçeği (faktör analizi sonrası-devamı)	106
Çizelge 4.7. Demografik bilgiler.....	109

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.8. Dönüştürücü liderlik ölçeği güvenilirlik analizi sonucu	111
Çizelge 4.9. Dönüştürücü liderlik ölçeği maddelerinin her birinin güvenilirliğe olan katkısı	112
Çizelge 4.10. Dönüştürücü liderlik boyutlarının güvenilirlik düzeyleri.....	113
Çizelge 4.11. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin boyutlarının birbirleriyle ilişkisini gösteren korelasyon matrisi (item- correlation matrix).....	113
Çizelge 4.12. Denison örgüt kültürü ölçeği güvenilirlik analizi sonucu	114
Çizelge 4.13. Denison örgüt kültürü ölçeği maddelerinin her birinin güvenilirliğe olan katkısı	115
Çizelge 4.14. Denison örgüt kültürü ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik düzeyleri.....	115
Çizelge 4.15. Denison örgüt kültürü ölçeğinin boyutlarının birbirleriyle ilişkisini gösteren korelasyon matrisi (item- correlation matrix)	116
Çizelge 4.16. Uyum değerleri ve yorumları	122
Çizelge 4.17. İyi derece uygunluk değerleri	122
Çizelge 4.18. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları	124
Çizelge 4.19. Communalities (Ortak varyanslar-Dönüştürücü liderlik ölçeği için)	125
Çizelge 4.20. Açıklanan toplam varyans (Dönüştürücü liderlik ölçeği için).....	125
Çizelge 4.21. Dönüştürücü liderlik ölçeği faktör deseni matrisi.....	127
Çizelge 4.22. Dönüştürücü liderlik ölçeği maddelerinin regresyon ağırlıkları ve anlamlılık durumları	128
Çizelge 4.23. Dönüştürücü liderlik ölçeği uyum değerleri	131
Çizelge 4.24. Denison örgüt kültürü ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	132
Çizelge 4.25. Communalities (Ortak varyanslar-Denison örgüt kültürü ölçeği için)	132
Çizelge 4.26. Açıklanan toplam varyans (Denison örgüt kültürü ölçeği için).....	133
Çizelge 4.27. Denison örgüt kültürü ölçeği faktör deseni matrisi.....	135
Çizelge 4.28. Denison örgüt kültürü ölçeği maddelerinin regresyon ağırlıkları ve anlamlılık durumları	137
Çizelge 4.29. Denison örgüt kültürü ölçeği uyum değerleri	139

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.30. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin betimsel istatistik bulguları	140
Çizelge 4.31. Denison örgüt kültürü ölçeğinin betimsel istatistik bulguları	141
Çizelge 4.32. DLÖ ve DÖKÖ verilerinin normallik test sonuçları.....	142
Çizelge 4.33. Normallik testi için betimleyici istatistikler	143
Çizelge 4.34. Ölçeklerin boyutlarının betimleyici istatistikleri	147
Çizelge 4.35. DLÖ ile DÖKÖ değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri	150
Çizelge 4.36. DLÖ ile DÖKÖ boyutları arasındaki korelasyon değerleri	150
Çizelge 4.37. Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz bulguları	153
Çizelge 4.38. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1	156
Çizelge 4.39. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2	156
Çizelge 4.40. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuç-1	159
Çizelge 4.41. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuç-2	159
Çizelge 4.42. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1	161
Çizelge 4.43. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2	162
Çizelge 4.44. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1	164
Çizelge 4.45. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2	164
Çizelge 4.46. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1	167
Çizelge 4.47. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2	167
Çizelge 4.48. Bağımlı değişkenlerin kadın ve erkek çalışan grupları için betimleyici istatistikler.....	168

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.49. H_{13} hipotezini test etmeye yönelik yapılan t-testi sonuçları	170
Çizelge 4.50. Bağımlı değişkenlerin farklı pozisyondaki çalışan grupları için betimleyici istatistikleri.....	171
Çizelge 4.51. H_{14} hipotezini test etmeye yönelik yapılan t-testi sonuçları	172
Çizelge 4.52. Bağımlı değişkenlerin farklı yaş gruplarında olan çalışan grupları için betimleyici istatistikleri.....	176
Çizelge 4.53. Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri.....	177
Çizelge 4.54. Levene testi (yaş değişkeni için).....	177
Çizelge 4.55. H_{15} hipotezini test etmeye yönelik yapılan tek yönlü MANOVA analiz sonuçları	178
Çizelge 4.56. Bağımlı değişkenlerin farklı eğitim düzeylerindeki çalışan grupları için betimleyici istatistikleri.....	180
Çizelge 4.57. Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri.....	181
Çizelge 4.58. Levene testi (eğitim değişkeni için).....	181
Çizelge 4.59. H_{16} hipotezini test etmeye yönelik yapılan tek yönlü MANOVA analiz sonuçları	182
Çizelge 4.60. Bağımlı değişkenlerin farklı çalışma sürelerinde olan çalışan grupları için betimleyici istatistikleri.....	183
Çizelge 5.61. Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri.....	185
Çizelge 4.62. Levene testi (çalışma süreleri değişkeni için).....	186
Çizelge 4.63. H_{17} hipotezini test etmeye yönelik yapılan tek yönlü MANOVA analiz sonuçları	186
Çizelge 4.64. Hipotezlerin test sonuçları	187

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Ohio State liderlik çalışmaları.....	13
Şekil 1.2. Liderlik matrisi.....	16
Şekil 1.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli	20
Şekil 1.4. Fiedler'in durumsallık modeli.....	23
Şekil 1.5. İş gördürücü ve Dönüştürücü liderliğin karşılaştırılması.....	38
Şekil 2.1. Rekabetçi değerler modeli	59
Şekil 2.2. Denison örgüt kültürü ölçeğinin çembersel model hali	65
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli	107
Şekil 4.2. Dönüştürücü liderlik ölçeği modeli.....	130
Şekil 4.3. Denison örgüt kültürü ölçeği modeli.....	137
Şekil 4.4. Dönüştürücü liderlik ölçeği verilerinin frekans dağılım grafiği (histogram).....	144
Şekil 4.5. Dönüştürücü liderlik ölçeği verilerinin normal q-q grafiği.....	145
Şekil 4.6. Dönüştürücü liderlik ölçeği verilerinin kutu- çizgi grafiği	145
Şekil 4.7. Denison örgüt kültürü ölçeği verilerinin frekans dağılım grafiği (histogram)	146
Şekil 4.8. Denison örgüt kültürü ölçeği verilerinin normal q-q grafiği.....	146
Şekil 4.9. Denison örgüt kültürü ölçeği verilerinin kutu- çizgi grafiği	147
Şekil 4.10. Katılım değişkeni için saçılım grafiği.....	157
Şekil 4.11. Yetenek geliştirme ve temel değerler değişkeni için saçılım grafiği	159
Şekil 4.12. Tutarlılık değişkeni için saçılım grafiği	162
Şekil 4.13. Uyum değişkeni için saçılım grafiği	165
Şekil 4.14. Misyon değişkeni için saçılım grafiği.....	167
Şekil 4.15. Kutu-çizgi grafiği (Yaş grubu değişkeni için).....	173
Şekil 4.16. Kutu-çizgi grafiği (Eğitim düzeyi değişkeni için).....	178
Şekil 4.17. Kutu-çizgi grafiği (Çalışma süreleri değişkeni için).....	181

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklama
N	Evren büyüklüğü
n	Örneklem büyüklüğü
R	Spearman korelasyon katsayısı
p	Anlamlılık düzeyi
Kısaltmalar	Açıklama
Bİ	Bireysel İlgi
ÇFLÖ	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
DLÖ	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği
DÖKÖ	Denison Örgüt kültürü Ölçeği
EUMO	Entellektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma
GAKES	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama
HD	Hazırbulunuşluk Düzeyi
İE	İdealleştirilmiş Etki
İVG	İlham Vererek Güdüleme
K	Katılım
M	Misyon
T	Tutarlılık
U	Uyum
YGDT	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler

GİRİŞ

Günümüzde “lider tipi yönetici” olmanın gerekliliği karşımıza çıkmaktadır. Artık yönetici rolünü üstlenenler sadece makamından kaynaklanan yetkisini kullanarak etkili olamamaktadırlar. Bununla birlikte, izleyenlerini etkilemek için uzmanlık bilgisi, karizmatik kişilik özellikleri ve insan ilişkilerinde beceri gibi liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir (Koçel, 2015: 570, 571). Bu bağlamda, sağlık kurumları gibi karmaşık yapıya sahip organizasyonların yönetimi oldukça zor olduğundan, bu kurumların, sağlık sektörü gibi hızlı değişen ve gelişen çevrede varlıklarını devam ettirebilmeleri için lider özellikli yöneticilere ihtiyaçları vardır.

Liderlik teorileri içinde ise en çok kabul gören ve en etkili olanı dönüştürücü liderlik teorisidir. Dönüştürücü liderlik adından da anlaşılacağı üzere insanlarda değişim ve dönüşüm yaratan bir süreçtir. Onlar izleyenleri üzerinde öylesine bir etki yaratır ki, izleyenler kendilerinden beklenenden daha fazla başarı gösterirler. Bir başka deyişle, izleyenler potansiyellerini azami seviyede kullanmaya yönelik motive olurlar. Ayrıca dönüştürücü liderlik hem liderde hem de izleyende motivasyon ve ahlak düzeyini yükselten bir süreçtir (Northouse, 2013: 185, 186).

Dönüştürücü liderler örgütte güçlü ve uyumlu bir kültürün oluşturulmasında etkili olmaktadır. Örgüt üyelerinin ezici çoğunluğu tarafından kültür benimsenmiş veya içselleştirilmiş ve davranışlara yansıtılmış ise kültür güçlü olarak; aksi durumda kültür zayıf olarak tanımlanmaktadır. Örgütün başarılı olması için sadece güçlü olması yeterli değildir. Güçlü ve aynı zamanda uyumlu kültürler örgütsel performansı artırmaktadır. Uyumu teşvik etmeyen güçlü kültürler zamanla örgütün başarılı olmasını engelleyebilir. Örgütlerin başarıya ulaşmasına yardımcı olan kültür zamanla kurumsallaşır. Eğer kurumsallaşan kültür değişen çevreye uyumlaştırılmaz ise örgüte zarar verebilir. Uyumlu olmayan güçlü kültürlerde sabit fikirlilik, katılık ve durağanlık vardır. Bundan dolayı güçlü kültürlerin her zaman örgüt için yararlı olduğu söylenemez. Sağlıklı kültürler hem güçlü hem de uyumlu kültürlerdir (Daft, 2015: 347-349). Dönüştürücü liderler örgütte güçlü ve uyumlu kültürün tesis edilmesinde en etkili rolü oynarlar ve böylelikle örgütün başarısına en önemli katkıyı yaparlar.

Sağlık örgütleri de karmaşık yapısından dolayı yönetimi oldukça zordur. Bundan dolayı, Sağlık yöneticilerinin etkili olabilmeleri için “lider özellikli yönetici” olmaları gerekmektedir. Liderlik

ile ilgili literatürdeki araştırmaların sonuçları, dönüştürücü liderliğin, liderlik teorileri içinde etkili liderlik tarzı olduğuna işaret etmektedir. “Dönüştürücü lider tipi sağlık yöneticileri” örgütlerinde güçlü ve uyumlu bir kültür oluşturabilmektedirler. Etkili olmalarının temelinde bunu başarmaları yatmaktadır. Casida (2007) ve Kathrins (2007)’in çalışmaları da bu savımızı desteklemektedir. Casida (2007) ve Kathrins (2007), doktora düzeyinde Amerika’da faaliyet gösteren hastanelerde yaptıkları araştırmaları sonucunda, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin görev yaptıkları hastanelerde güçlü ve uyumlu bir kültür oluşturabildiklerini bulmuşlardır. Özellikle sağlık örgütlerinde güçlü ve uyumlu bir kültürün varlığı oldukça önemlidir. Çünkü hekim, hemşire, ebe ve diğer sağlık çalışan grubu gibi çok çeşitli insan kaynağı yapısından dolayı sağlık örgütlerinin etkili yönetimi oldukça zordur. Çalışanlar kültürü içelleştirip zihinlerine yerleştirdiklerinde, artık onları kültür yönlendirecektir. Dışarıdan yönlendirme sınırlı olacaktır. Bu da yönetimin işini kolaylaştıracaktır.

Literatür incelemelerimiz sonucunda, “dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi” konusu ile ilgili Türkiye’de sağlık alanında yapılmış bir çalışmaya rastlamadık. Konunun öneminden dolayı, Amerika’dan farklı bir kültüre sahip olan ülkemizde de benzer bir araştırma yapmaya karar verdik. Böylece, araştırmamızın sonuçlarına göre, ülkemizdeki mevcut ve geleceğin sağlık yöneticilerine öneriler sunma imkanı doğacaktır.

Araştırmamızda sağlık örgütlerinde dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladık. Bu amaç doğrultusunda, birinci bölümde liderlik, ikinci bölümde örgüt kültürü, üçüncü bölümde ise “liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi” hakkında teorik bilgilere ve konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü ve son bölümü ise, sağlık kurumlarında yapılan uygulama sonucunda elde edilen bilgileri içermektedir. Araştırma kapsamında Gümüşhane ili sınırlı içerisindeki sağlık kurumlarında bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Nicel yönteme başvuru yapılan araştırmada, sağlık kurumlarında görev yapan yönetici ve yönetici olmayan çalışanlara dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden oluşan bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgular çerçevesinde, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Liderlik insanlığın dünya sahnesine çıkışından beri var olmasına rağmen, liderliği bilimsel olarak anlama çabaları son yüzyıl içerisinde gerçekleşti. Bu bölümde, liderliği anlama çabaları sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmektedir. Bu bilgiler, “liderliğin tanımı”, “etkili liderlik”, “güç ve kaynakları”, “liderlik ve yöneticilik” ve “liderlik teorileri” adı altındaki konu başlıklarını içermektedir.

1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik üzerine belki de yüzbinleri aşan kitap ve makale yazılmış, araştırma ve tez çalışması yapılmıştır. Günümüzde yüzlerce farklı liderlik tanımı, teorisi ve modeli geliştirilmiştir. Yeni araştırmalar yapılmaya ve teoriler geliştirilmeye devam edilmektedir. Bu bağlamda, liderlik konusu sosyal bilimlerde belki de üzerinde en çok araştırma yapılan, en çok tartışılan konu olmasına rağmen, en az anlaşılan ve gizemini korumaya devam eden tek konudur (Barutçugil, 2014: 26).

Liderliği anlayabilmek için tanımlarına bakmakta yarar vardır. Liderlik kavramının farklı araştırmacı, yazar ve bilim adamları tarafından farklı tanımları yapılmıştır, fakat üzerinde uzlaşılan tek bir tanımlı bulunmamaktadır (Bakan, 2009:140). Literatür incelendiğinde çok sayıda olan tanımların bazıları şunlardır:

“Liderlik, izleyenleri belli amaç doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir”(Ke ve Wei: 2008).

“Liderlik en basitçe ve en iyi tek kelimeyle “*etkileme*”, iki kelimeyle “*ilham verici etkileme*” olarak tanımlanabilir (Scancalan, 2006: 98).

“Organizasyonun başarısına katkıda bulunmaları için başkalarını *etkileme* ve motive etme becerisidir” (House vd., 2002).

“Liderlik, amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir” (Robbins ve Judge, 2015: 376).

“Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010:569).

Liderlik bir eşitlikle ifade edilebilir: Liderlik= f (Lider, izleyiciler, koşullar). Yani “liderlik, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkiden oluşan karmaşık bir süreçtir” (Koçel, 2010: 574).

“Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” (Eren, 2010: 435).

“Liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacına yöneltilmesidir” (Ülgen ve Mirze, 2013: 411).

“Liderlik, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır” (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011: 242).

“Liderlik belli amaçları gerçekleştirme yolunda kişileri *etkileme* yeteneğidir”(Daft, 2010:410).

“Liderlik bireyin müşterek amacı gerçekleştirmede grubu *etkilediği* bir süreçtir” (Northouse, 2013: 5,6).

“Liderlik neyin yapılmasına ihtiyaç olduğunun ve nasıl yapılacağıının anlaşılması, fikir birliğine varılması ve paylaşılan ortak amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kollektif çaba sarf etmeye yönelik diğerlerini *etkileme* sürecidir” (Yukl, 2010: 26). Yukl (2010)’ un tanımında iki aşamalı etkileme süreci tanımlanmaktadır. Birincisinde lider takipçilerinin organizasyon amaçlarını anlamalarını ve içselleştirmelerini sağlamaktadır. İkinci aşamada ise belirlenen bu amaçları gerçekleştirmeleri yönünde takipçileri motive etme süreci vardır.

Tanımlardan yola çıkarak liderliğin temelinde başkalarını “*etkileme*” nin olduğunu görmekteyiz. İyi liderler izleyenleri üzerinde önemli etki bırakırlar. Ayrıca, liderlik belirli yaş, cinsiyet veya etnik grup ile sınırlı değildir. İyi liderler her yaştan, her cinsiyetten veya etnik gruptan olabilirler (Aycan, Kanungo ve Mendoça, 2016: 161).

1.2. Etkili Liderlik

Etkili liderlik ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Barutçugil (2014)'e göre, en iyi ve etkili liderler, farklı liderlik tarzlarını bilen ve en iyi şekilde uygulayan, farklı durumlarda liderlik tarzları arasında geçişler yapabilen ve birden fazla liderlik tarzını bir arada ustalıkla kullanabilen kişilerdir (Barutçugil, 2014: 79).

Drucker (2000)'a göre ise etkin lider etrafında güçlü ve kaliteli mesai arkadaşları ister. Çünkü mesai arkadaşlarının tüm faaliyetlerinden nihai olarak kendisini sorumlu olarak görmektedir. Onların hatalarını kendi hatası ve başarılarını kendi başarısı olarak algılamaktadır. Ayrıca etkin lider kendisinden sonra organizasyonun ayakta kalamayacağının söylenmesi kendisine yöneltebilecek en büyük suçlamalardan biri olduğunun farkındadır. Bu nedenle etkin bir lider, liderliğin nihai görevinin mesai arkadaşlarını kendisinin yerine geçebilecek geleceğin lider kadrosundan seçmek, onlara dinamizm katmak ve görüş ufuklarını genişletmek olduğunun bilincindedir (Drucker, 2000, 131).

Luthans ve arkadaşlarıda Amerika'da farklı sektörlerdeki (hastaneler, devlet organizasyonları, demiryolu şirketi, sigorta şirketleri, bir gazete ofisi, finans kurumları, imalat firmaları, grup şirketlerin genel merkezleri) 44 farklı yönetici ile görüşmeleri ve gözlemleri sonucunda liderlerin insan merkezli aktivitelere- iletişim ve insan kaynakları yönetimi- daha önem verdiklerinde daha etkili olduklarını bulmuşlardır. Buna karşın, liderlerin örgütün çevresiyle ağ oluşturması (network) ve geleneksel yönetim işlevlerini yerine getirmesi etkili olmasında en az rol oynamaktadır. Bununla birlikte başarılı liderler etkili liderlerin tam tersi aktiviteleri yerine getirerek başarılı olmuşlardır. Ağ oluşturma aktivitesi başarılı olmak ile en güçlü ilişkiye sahipken etkili olmak ile en zayıf ilişkiye sahiptir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi ve iletişim faaliyetleri etkili olmak ile güçlü bir ilişkiye sahipken başarılı olmak ile en zayıf ilişkiye sahiptir. Sonuç olarak başarı liderler etkili liderlerden tamamen farklı aktivitelere odaklanmaktadırlar. İletişim, geleneksel yönetim, insan kaynakları yönetimi ve ağ oluşturmadan oluşan bu aktivitelerin ne anlama geldikleri aşağıda kısaca ifade edilmektedir (Luthans, 2011: 461):

1. İletişim: Bu aktivite örgüt içi bilgi alışverişinin, bilgi paylaşımının etkin bir şekilde yürütülmesini ifade etmektedir.

2. *Geleneksel Yönetim*: Bu aktivite planlama, karar verme ve kontrol süreçlerini içermektedir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, görev tanımlarının yapılması, kimin hangi görevi üstleneceğinin belirlenmesi, yeni prosedürlerin geliştirilmesi, kontrol ve performans değerlendirme faaliyetleri geleneksel yönetimin kapsamına girmektedir.

3. *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Bu aktivite liyakate göre işe alım, eğitim ve geliştirme, çatışma yönetimi, motivasyon ve güçlendirme gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini içermektedir.

4. *Ağ oluşturma (Network)*: Liderin örgütün çevresiyle (müşteriler, tedarikçiler, devlet, rakipler, sektör temsilcileri, paydaşlar) sosyal ilişkiler ağı oluşturma çabasıdır.

1.3. Güç ve Güç Kaynakları

Liderliğin özü bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir. Etkileme ise liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilişkilidir (Koçel, 2013: 572). Liderliği güçten bağımsız olarak düşünmek neredeyse imkânsızdır. Lider gücü, başkalarını etkileme aracı kullanır. Bu nedenle, bir insanın gücü arttıkça, diğerlerini etkileme potansiyeli de artar. Ancak, bir liderin veya başka birinin gücünün olması, onu kullanacağını ya da iyi yönde kullanacağını garanti etmez (Hitt, Black and Porter 2012: 210). Bundan dolayı, liderin izleyenlerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi, gücünü kullanabilmesine veya hangi yönde kullandığına bağlıdır.

Liderin kullanabileceği güç kaynakları ile ilgili literatürde çeşitli sınıflamalar vardır. Bunlar içinde en çok kullanılanı, French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflamadır. French ve Raven' e göre beş çeşit güç kaynağı vardır: Zorlayıcı güç (coercive power), yasal güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), benzeşim/karizmatik güç (referent power) ve uzmanlık gücü (expertise power) (Koçel, 2013: 556).

Zorlayıcı güç: Liderin/yöneticinin başkalarını etkilemek için cezalandırma yöntemini kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir (Schermerson & Bachrach, 2015: 285). Korkuya dayanan güç kaynağıdır. Bir kişinin diğerlerini korkutmak için kullandığı her şey güç kaynağıdır. Zorlayıcı güç, rütbe tenzili, işe son verme, başka göreve atama gibi cezalandırma davranışlarını içermektedir (Koçel, 2013: 556). Zorlayıcı güç kullanımı ile ilgili büyük bir sorun, kişileri istenilen düzeyde motive etmek yerine, onların cezalandırılma korkusuyla

sakıncalı görülen davranışlarını gizlemelerine neden olabilmesidir. Hatta zorlayıcı güç kullanımına karşın kişiler, işi yavaşlatma, işini düzgün yapmama veya üst düzey kurumlara şikâyetle bulunma gibi misilleme davranışları gösterebilmektedirler (Hitt et al., 2012: 211).

Yasal Güç: Bir kişiye örneğin yöneticiye bir kurum veya örgüt tarafından verilen bir çeşit pozisyona (makama) dayalı güçtür. Resmi otorite olarak da adlandırılmaktadır. İş hayatında, yönetici bulunduğu pozisyondan kaynaklanan yasal gücü ile çalışanlarından itaat etmelerini bekleme hakkına sahip olmaktadır (Hitt et al., 2012:211). Burada, çalışanlar yöneticilerinden gelen, işi ile ilgili isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmektedirler. Yasallık, kanuni anlamdaki zorunluluktan ziyade çalışanın, yöneticisinin işi ile ilgili kendisini yönlendirme hakkı olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir (Koçel, 2013: 556).

Ödüllendirme Gücü: Bu güç türü, liderin ödüllendirme yoluyla başkalarını etkileyebilme yeteneğini ifade etmektedir. Maaş artırım, promosyonlar, ikramiyeler, özel bir göreve atama, yazılı veya sözlü tebrik etme gibi teşvikler ile yönetici çalışanlarını ödüllendirebilir. Burada, yönetici çalışanın “eğer istediğimi yaparsan, seni ödüllendireceğim” diyerek motive eder. Fakat ödül, çalışan için değerli değilse ödüllendirme gücünün bir etkisi olmayacaktır (Schermerson ve Bachrach, 2015: 285). Ödüllendirme gücünün etkili olabilmesi için verilen ödülün kişiler tarafından anlamlı ve değerli olarak algılanması gerekir. Bazen kişiler için terfi veya ücret artışı, takdir edilmekten daha fazla anlamlı ve değerlidir. Uygun ve kişiye özel ödüller performansı ve bağlılığı artırmaktadır (Barutçugil, 2014: 57).

Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç: Rol model olma yoluyla başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Schermerson ve Bachrach, 2015). Benzeşim gücü doğrudan liderin kişisel özellikleri (hitabeti, görünüşü, izleyenlerine ilham vermesi, onlara ümit ve coşku vermesi vb.) ile ilgilidir. İzleyenler karizmatik/çekici özelliklerinden dolayı lideri örnek alırlar, ona benzemeye çalışırlar. Böylece lider izleyenlerini kolaylıkla yönlendirebilme gücüne kavuşur (Koçel, 2013: 557).

İş hayatında, benzeşim gücü ile lider büyük bir değere sahip olur. Çalışanları etkileyebilmenin ve yönlendirebilmenin ücretsiz bir yoludur. Lider bu yolla örneğin, çalışanlarının bazı istenmeyen alışkanlıklarını değiştirebilir. Eğer lider işe erken gelir geç vakitte işten ayrılırsa, işini ertelemek yerine zamanında bitirirse, çalışanlar lideri model alarak iş alışkanlıklarını değiştirebilirler. Tüm bu avantajlarına rağmen, benzeşim gücü ile ilgili bir problem, bu gücün

nasıl elde edilebileceğinin veya geliştirebileceğinin açık ve net bir formülü olmayışıdır (Hitt et al., 2012, 213).

Uzmanlık Gücü: Çoğu kişide bulunmayan uzmanlık bilgisine dayanmaktadır. Bu potansiyel bir güç kaynağıdır, çünkü insanların alanında uzman kişinin bilgisine ve yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Günlük hayatımızda, uzmanlık gücünün daha iyi anlaşılabilmesi için, doktor-hasta ilişkisi en iyi örneklerden biridir. Hastalar genellikle doktorlarının yönlendirmelerine uyarlar. Bunun nedeni, doktorun resmi pozisyonuna (makamına) dayalı gücünden değil, hastalıkları ile ilgili olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istemedikleri içindir (Hitt et al., 2012, 213). Sonuç olarak, eğer lider çalışanları/izleyenleri tarafından bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyor ise, onları etkilemesi ve yönlendirmesi kolay olacaktır (Koçel, 2013: 557).

1.4. Liderlik ve Yöneticilik

Liderliği daha iyi anlayabilmek için yöneticiden farklı olan yönlerini bilmekte fayda vardır. Bu bölümde yöneticiden farklı olan yönlerinden bahsedilerek liderliğin daha iyi anlaşılması hedeflenmektedir.

İşletme literatüründe liderlik ve yöneticilik genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat bunların işlevleri farklıdır. Lider, örgütün misyonunu ve vizyonunu belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirir. Buna karşın, yönetici, liderin belirlediği misyonu ve vizyonu hayata geçirmeye çalışan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 411).

Liderlik ve yöneticilik birbirine tercih edilecek değil, birbirini tamamlayan kavramlardır. Yöneticilik, yönetimin bilimsel yönünü, liderlik ise yönetimin daha çok sanat yönünü temsil etmektedir. Çünkü yöneticilik standart, yasa ve prosedürlere uymayı, liderlik ise daha çok yaratıcılık ve sezgi gibi olguları içermektedir. Belki de yöneticilik sonradan öğrenilebilecek nitelikleri içinde barındırırken, liderlik ise ağırlıklı olarak doğuştan gelen özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir (Sığrı ve Tabak, 2015: 374).

Günümüzde “lider tipi yönetici” olmanın gerekliliği karşımıza çıkmaktadır. Artık yönetici rolünü üstlenenler sadece makamından kaynaklanan yetkisini kullanarak etkili olamamaktadırlar. Bununla birlikte, izleyenlerini etkilemek için uzmanlık bilgisi, karizmatik

kişilik özellikleri ve insan ilişkilerinde beceri gibi liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir (Koçel, 2015: 570, 571).

Çoğu kişi, tüm yöneticilerin iyi liderler olmadığı ve tüm liderlerin iyi yöneticiler olmadığı konusunda hemfikirdir. Liderlik ve yönetim aynı anda aynı kişide bulunabilmesine rağmen birbirinden ayrı ve farklı kavramlardır (Manion, 2005, s. 5). Benzer yanları olmasına rağmen birbirinden oldukça farklı olan lider ve yönetici kavramlarının karşılaştırılması aşağıdaki çizelgede özet halinde ifade edilmektedir.

Çizelge 1.1. Lider ve yöneticinin karşılaştırılması

Yönetici	Lider
Yöneticilik bir meslektir.	Liderlik ise meslek değil, insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme ile ilgilidir
Yönetici tanımlanan hedeflere ulaşmaya çalışır	Lider ise değişim ve dönüşümü gerçekleştirme peşindedir
Yönetici ağırlıklı olarak örgütün içine odaklanır	Lider örgütün içinden ziyade dış çevresine odaklanır
Yönetici işleri doğru yapar	Lider doğru işleri yapar
Şimdiye odaklıdır. Kısa vadeli düşünür. Kısa dönem amaçları gerçekleştirme peşindedir	Geleceğe odaklıdır. Uzun vadeli düşünür. Uzun dönemli vizyonu gerçekleştirme peşindedir
Statükoyu korur	Değişim yaratır
Başkaları tarafından önceden belirlenmiş politika ve prosedürleri yürütür.	Amaçları belirler ve stratejiler geliştirir
Etkileşimci tarzı benimser, ödül ve ceza yöntemini ve resmi otoritesini kullanarak çalışanlarını yönlendirmeye çalışır	Dönüştürücüdür, kişisel örnekliğini ve uzmanlığını kullanarak çalışanların değer, tutum ve davranışlarında dönüşümü hedefler
Örgütün yerleşik kültürü doğrultusunda hareket eder	Mevcut kültürde gerekli gördüğü dönüşümü gerçekleştirmek ister
Mevcut yapı, düzen veya sistemi devam ettirir	Paylaşılan değerlere dayanan güçlü bir kültür oluşturur
Tarafsızlığı korumak için astlarına karşı mesafeli ve soğuktur	İzleyenleri ile duygusal bir bağ kurar
Yönetici, hesap, kitap, istatistik, ölçme, yönetmelik ve prosedürler gibi bilimsel yönü ağır basan işleri yapar	Lider ise insanları gönüllü olarak harekete geçirebilme, insanlara ulaşmaya değer hedefler kazandırabilme gibi sanat yönü ağır basan işleri yapar
İnsanları etkileme ve yönlendirmede pozisyona (makama) dayanan gücünü kullanır	İnsanları etkilerken kullandığı araçlar; kişisel özellikleri, vizyonu ve insanlara verdiği güven ve ilhamdır.

Kaynak: Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. p.9; Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları. s.574; Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of Leadership* (Sixth edition), Pearson Prentice Hall.

1.5. Liderlik Teorileri

Liderliği anlayabilmek adına oldukça fazla sayıda araştırma yapılmış ve bunun sonucunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerin her biri liderliği farklı bir bakış açısından ele almışlar ve birbirlerinin eksik yönlerini eleştirmelerinin sonucunda geliştirilmişlerdir (Fındıkçı, 2009: 59). Aslında bu teorilerin her biri birbirlerinin eksik taraflarını tamamlayıcı nitelik taşımaktadırlar (şimşek vd., 2011: 249).

Liderliği açıklamaya çalışan teoriler dört ana başlıkta toplanmaktadır; özellikler teorisi (1940 ve öncesi dönem), davranışsal teoriler (1940–1960 arası dönem), durumsallık teorileri (1960-1980 arası dönem) ve modern liderlik teorileri (1980 sonrası dönem) (Yeşil, 2016: 160). Bu teorilerin hiçbirisi tek başına liderliği açıklamada yeterli olmamalarına karşın birbirlerini tamamlayan özellikler taşımaktadırlar (Barut & Onay, 2016: 182,183).

1.5.1. zellikler Teorisi

Liderliği açıklamaya çalışan en eski teoridir. zellikler teorisi özünde liderlerin diğer insanlardan farklı olağanüstü kişilik özelliklerine sahip olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu teoriyi savunanlara göre, liderleri diğerlerinden ayıran en önemli şey, onların sahip oldukları kişisel özelliklerdir. Bu zellikler onlara doğuştan verilmiş doğal yeteneklerdir (Fındıkçı, 2009: 61). “Lider olarak doğmuş”, “doğuştan lider” gibi sözler bu görüşü yansıtılmaktadır (Kağıtbaşı, 2010: 325).

zellikler teorisini kişilik yaklaşımı olarak adlandıran Northouse (2013) yüzyıl süren kişilik yaklaşımı üzerine yapılan araştırmaları incelemesinin sonucunda lideri lider olmayanlardan ayıran beş (5) temel özelliğin var olduğuna vurgu yapmıştır. Zekâ, zgven, kararlılık, dürüstlük ve sosyallik (Northouse, 2013: 23-26). Aşağıda sırasıyla bu özellikler açıklanmaktadır.

Zekâ: Liderin sözel, algısal ve muhakeme etme yeteneğine sahip olması iyi bir lider olmasında etkili olmaktadır. İki tür zekâdan bahsedilmektedir. Birincisi IQ (zekâ düzeyi) diğerisi ise duygusal zekâdır. IQ, bilginin öğrenilmesi ve gerçek hayata uygulama yeteneğini içeren bilişsel (düşünme) süreçlerini ifade etmektedir. Buna karşın, duygusal zekâ kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlaması, algılaması ve yönetebilmesi anlamına gelmektedir. Bu

bağlamda, kendi duygularına ve başkalarının duygularına daha duyarlı olanlar daha etkili lider olabilmektedirler. Bir başka deyişle, duygusal zekânın iki boyutu vardır; birincisi kişinin kendi duyguları ile ilgili iken, ikincisi başkalarının duyguları ile ilişkilidir. Etkili lider hem kendinin hem de başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetebilir (Northouse, 2013: 23).

Özgüven: Özgüven insanın kendisini nasıl gördüğü ile ilgilidir. Kişinin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenini ifade etmektedir. Özgüven, liderin icraatlarının doğru ve uygun olması konusunda kendinden emin olmasını sağlamaktadır (Northouse, 2013: 24).

Kararlılık: Kararlılık engellere rağmen hedefe ulaşma yolunda sebat ile ilerlemeyi gösterebilmektir. Kararlılık takipçilerin yönlendirilmesi gerektiğinde duruma hakim olmayı içermektedir. Gerçek liderler kararlıdırlar (Northouse, 2013: 25).

Dünyada iz bırakmış insanların en önemli özelliği, deha sahibi olmalarından ziyade, ortalama zekâyâ sahip fakat yorulmak bilmeyen tarzda çalışkan olmaları ve işlerinde kararlılık göstermeleridir. Büyük başarılar ağır adımlarla fakat sürekliliği olan kararlı adımlarla elde edilmiştir (Barutçugil, 2013: 230, 231).

Dürüstlük: Sağlam ilkelere sahip olan, ilkelerine bağlı kalan ve söylediklerini yapanlar dürüst insanlar olarak adlandırılmaktadır. Dürüstlük, lideri takipçilerinin nezdinde inanılır ve güvenilir insan yapmaktadır (Northouse, 2013: 25).

Dürüstlük her durum veya koşulda, etrafta gören biri olmasa da doğru olanı yapmaktır. Düşüncede, sözde ve davranışta doğru olmak anlamına gelmektedir. Hayatın veya şartların baskılarına rağmen doğru olanı yapmakta ısrar etmektir. Ayrıca liderlik üzerine yapılan araştırmalarda dürüstlük etkili liderde olması gereken özellikler arasında birinci sırada yer almaktadır. Etkili liderin olmazsa olmaz özelliklerinin başında yer almaktadır (Barutçugil, 2014: 188-190).

Sosyallik: Sosyallik insanlarla olan ilişkilerin iyi olması anlamına gelmektedir. Sosyal liderler başkalarının ihtiyaçlarına duyarlıdırlar, onların refah ve mutluluğuna önem verirler (Northouse, 2013: 26).

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan özellikler teorisi, 1940'lı yılların başlarına kadar genel kabul görmüş ve zamanla popülerliğini kaybetmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde lider özelliklerini ortaya koyan uzun listeler hazırlanmıştır. Fakat araştırmalar genişledikçe listeler çeşitlenmiş ve uzamıştır. Yapılan pahalı ve uzun araştırmalara rağmen etkin liderin ortak özelliklerini ortaya koyan kısa bir liste hazırlanamamıştır (Barutçugil, 2014: 27, 28).

Özellikler teorisinin popülerliğini kaybetmesinin diğer bir nedeni ise, grup üyelerinin, yani izleyenlerin hesaba katılmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, bu teori, grubun diğer üyelerinin kişisel özelliklerini, beklentilerini, yeteneklerini dikkate almadan, belirli kişisel özelliklere sahip bir kişinin lider olabileceğini savunmaktadır. Bu ise tek taraflı bir yaklaşımdır ve araştırma verileri ile desteklenmemiştir. Buna karşın, lider ile grup üyelerinin etkileşimi araştırma bulguları ile desteklenmiştir (Kağıtçıbaşı, 2010: 325). Bununla birlikte, özellikler yaklaşımını savunan araştırmacılar, lideri, sahip olduğu bireysel özellikleri açısından tanımlamaya çalışmışlardır. Fakat yapılan araştırmaların neticesinde tanımlanan özelliklere sahip olmalarına rağmen lider olarak ortaya çıkamamış bireyler olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı, liderliği açıklamaya çalışırken yalnızca liderin özelliklerine bakmanın yeterli olamayacağı kanaatine varılmış ve liderin davranışlarını esas alan davranışsal teoriler geliştirilmiştir (Bakan, 2009: 141, 142).

1.5.2. Davranışsal Teoriler

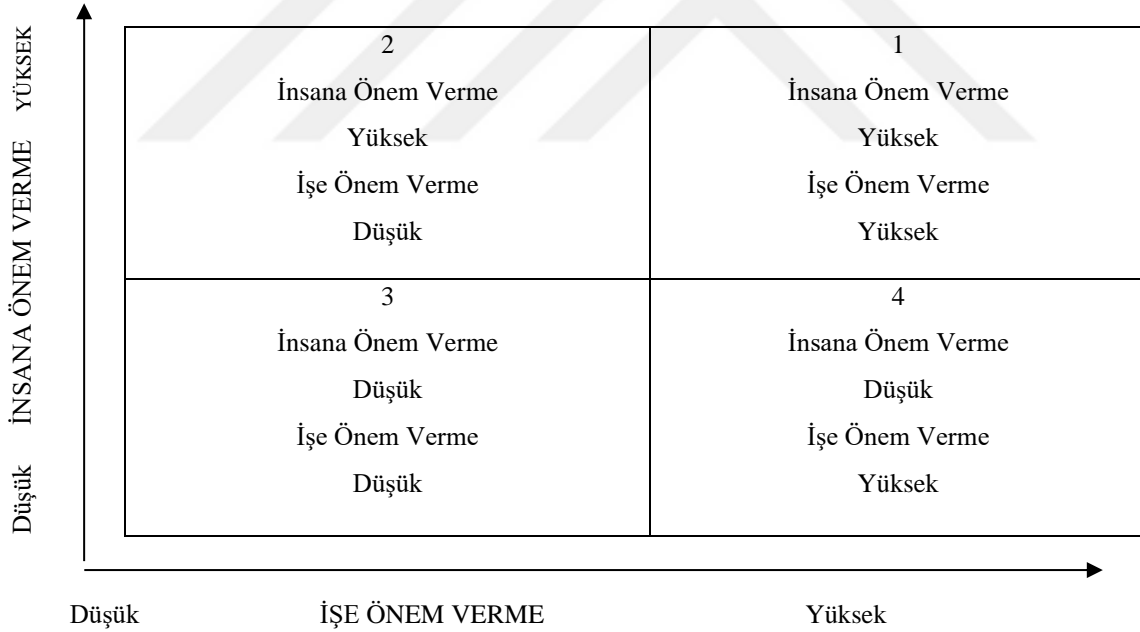
Etkili liderliği tanımlamada özellikler teorisinin yetersizliği, araştırmacıların ilgisini liderin davranışlarına yönlendirmiştir (Daft, 2010: 415). Davranışsal teori, liderlerin etkili ve başarılı olmalarının temelinde doğuştan gelen kişisel özelliklerin değil, liderin sergilediği davranışların olduğu fikrini savunmaktadır. Liderin takipçileri ile iletişim şekli, yetkisini kullanma tarzı, takip ve kontrol şekli araştırma konusu yapılan davranışlara örnek verilebilir (Sıgır ve Tabak, 2015: 388). Bu bağlamda, davranışsal teorisinin geliştirilmesine en önemli katkıyı sağlayan Ohio State Üniversitesi ve Black ve Mouton'un çalışmalarına aşağıda yer verilmektedir.

1.5.2.1. Ohio state üniversitesi çalışmaları

Ohio state üniversitesinde yapılan araştırmalar sonucunda iki temel lider davranışı tanımlanmıştır: İnsana önem veren davranış ve işe önem veren davranış. İnsana önem veren davranış biçiminde, lider astlarına karşı duyarlı, onların fikirlerine değer veren ve karşılıklı güven ortamı oluşturmaya çalışan davranışlar sergilemektedir. Bu tip lider arkadaşça bir tutum

sergiler, iletişime açıktır, takım çalışmasını destekler ve astlarının refah ve mutluluğunu önceler. İşe önem veren lider ise astlarına organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için önceden tanımlanmış görevler verir, işlerin tam zamanında bitirilmesinin önemini vurgular ve ayrıntılı iş ve zaman planları yapar (Daft, 2010: 416).

İnsana önem veren ve işe önem veren davranış biçimleri birbirinden bağımsızdır. Bir başka deyişle, yüksek düzeyde insana önem veren bir lider, hem yüksek hem de düşük işe önem veren davranış sergileyebilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, şekil 1.1 de belirtildiği gibi, bir lider dört farklı davranış sergileyebilmektedir: Yüksek işe önem verme-düşük insana önem verme, yüksek işe önem verme-yüksek insana önem verme, düşük işe önem verme-düşük insana önem verme veya düşük işe önem verme-yüksek insana önem verme. Ohio State araştırmalarına göre kişiye ve işe aynı anda yüksek düzeyde önem veren liderlik stili, diğer stillere göre daha iyi organizasyon performansı ve çalışan memnuniyeti yaratmaktadır (Daft, 2010: 416).



Şekil 1.1. Ohio State liderlik çalışmaları

Kaynak: Hersey, P. and Blanchard, H. K. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (Fifth Edition), Prentice- Hall International, Inc.

Ohio state araştırmaları sonucunda aşağıdaki iki bulguya ulaşılmıştır (şimşek vd., 2011:253):

1. Liderin insana önem veren davranışlarında artış olduğunda, işten ayrılma ve işe devamsızlıkta azalma gözlenmiştir.
2. Liderin işe önem veren davranışlarında artış olduğunda ise, çalışanların performansında artış gözlenmiştir.

1.5.2.2. Blake ve Mouton yönetim tarzı (liderlik) matrisi (ızgara modeli)

Belki de en iyi davranışsal teori Blake ve Mouton'ın 1960'lı yıllarda ortaya attığı yönetim tarzı modelidir. Blake ve Mouton modelinde liderlik davranışlarını diğer davranışsal yaklaşımlara benzer olarak üretim endişesi ve insan endişesi olarak adlandırmıştır. Üretim endişesi, liderin organizasyonun hedeflerini başarmadaki endişesini ifade etmektedir. Üretim endişesi, satış hacmi, yeni ürün geliştirme ve üretim süreçleri gibi örgütün hedeflediği her şeyi kapsamaktadır. İnsan endişesi ise, liderin örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan insanların nasıl daha etkili olabileceği endişesini ifade etmektedir. Örgüt üyelerinde örgütsel adanmışlık sağlama, kişisel çıkarlarından onları kurtarıp ortak üst değerlerde buluşturma, tatmin edici çalışma koşulları oluşturma, adil bir maaş sistemi kurma ve ilişkilerin iyi olduğu sosyal ortamı destekleme gibi faaliyetler liderin bu endişesini gidermeye yöneliktir (Northouse, 2013: 79).

Black & Mauton'un geliştirdiği liderlik matrisi dikey eksenin liderin insanlar hakkındaki endişesini, yatay eksenin ise liderin üretim hedefleri hakkındaki endişesini temsil ettiği iki eksenli bir modeldir. Eksenlerde endişe 1-9 arasında minimumdan maksimuma doğru artan şekilde dokuzlu olarak kurgulandı. Liderlik matrisi şekil 1.2 de görüldüğü gibi 5 büyük liderlik stilini göstermektedir (Northouse, 2013: 79). Bu liderlik stilleri aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Otorite-Uyum Yönetimi (9,1): Bu stili benimseyen liderler görev ve işe odaklıdırlar. İnsanları amaçlara ulaşmada araç olarak görürler. Astlarına talimat verme dışında iletişime geçmezler. Takipçilerini sık sık kontrol eden, sürekli astlarından bir şeyler talep eden, aşırı hırslı ve dolayısıyla bunaltıcı kişiler olarak bilinirler (Northouse, 2013: 79).

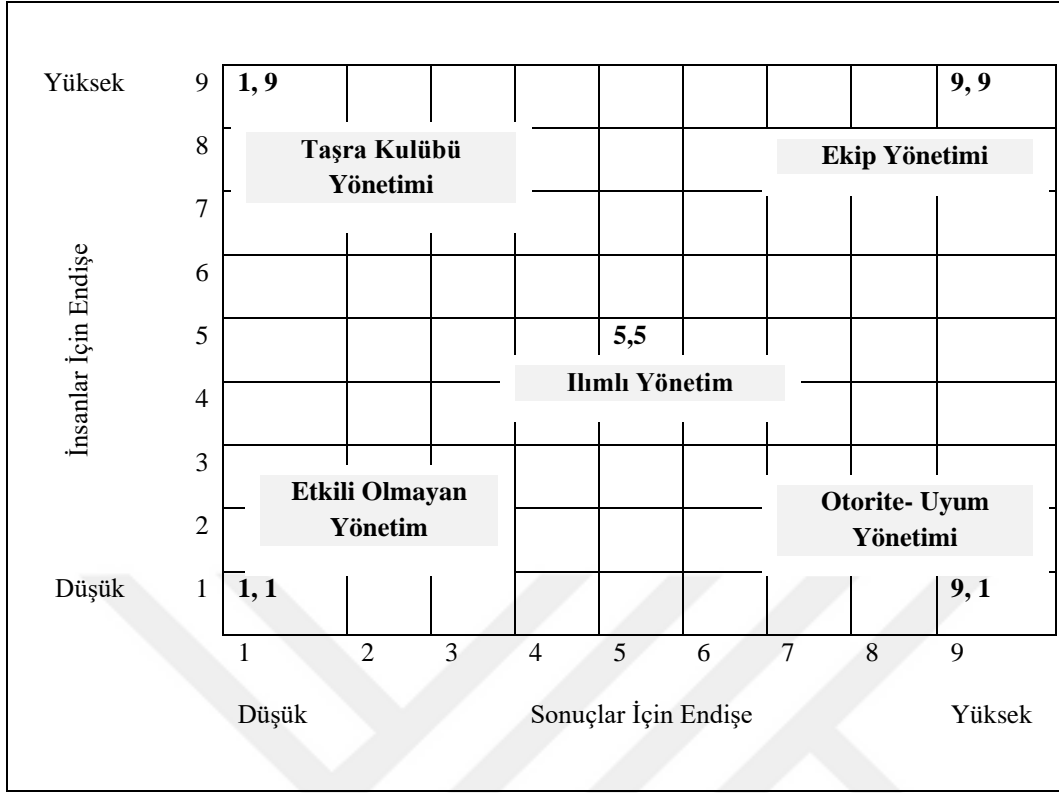
Bu tarz liderlikte, insanı mutlu edecek hiçbir şey yapılmamaktadır. Doğal olarak, insanı bir makineden farksız gören bu davranış biçimi, insanın doğasına aykırıdır (Tekarslan, Kılınc, Şencal ve Baysal; 2000: 128).

Taşra Kulübü Yönetimi (1,9): Bu tarz liderler iş ve görevin sonuçlandırılmasına düşük derecede fakat astlarıyla olan iletişime yüksek derecede önem verirler. Çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına duyarlıdırlar. Onların mutluluğunun sağlanmasına birinci derecede önem verirler. Onlar için rahat, uyumlu ve olumlu bir iklim oluşturma yönünde isteklidirler (Northouse, 2013: 79). Bununla birlikte, hedeflenen üretim düzeyine ulaşabilme, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin olmasına ve çatışmaların olmayışına bağlıdır. Fakat bu tarz liderlikle örgütsel başarıya ulaşmak zayıf bir ihtimaldir (Tekarslan vd., 2000: 128).

Etkili Olmayan Yönetim (1,1): Bu stili benimseyen liderler hem sonuçlar hem de insanlar için düşük derecede endişe ederler. Lider olma yönünde güdüleridir fakat çekingen ve tarafsız kaldıklarından etkili bir yönetim sergileyemezler (Northouse, 2013: 79). Bu tarz lider, hem sorumlu olduğu işleri başarma hem de astlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersizdir. Sadece örgüt içinde kalabilmek, hatta tutunabilmek için asgari çaba gösterdiği söylenebilir. Bunun sonucunda, doğal olarak, istenen düzeyde üretime ulaşamadığı gibi üyeler arasındaki çatışmaların da önüne geçilemez (Tekarslan vd., 2000: 128).

İlımlı Yönetim (5,5): Bu tip lider hem insanlar ve hem de sonuçlar için orta düzeyde endişeye sahiptir. Uzlaşmacı lider olarak da bilinir. Hem görev ve işin sonuçlandırılması hem de insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik denge sağlamaya çalışır. Bu ikisi arasında dengeyi sağlamak için her ikisinden de taviz verir. Bir başka deyişle, dengeyi sağlamak için anlaşmazlıklardan kaçınır ve ılımlı olmaya vurgu yapar (Northouse, 2013: 79). Bunun sonucunda, üretimde artış sağlanır fakat istenen düzeye de çıkarılamaz (Tekarslan vd., 2000: 128).

Ekip Yönetimi (9,9): Hem işe hem de insan ilişkilerine oldukça fazla önem veren lider tipidir. Örgütte yüksek seviyede katılımı ve ekip çalışmasını özendirir. İzleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edici seviyede karşılayarak işlerine adanmalarını sağlar. Ortak amaç bilinci yaratır, kararlıdır, katılımı özendirir ve çalışkandır (Northouse, 2013: 79).



Şekil 1.2. Liderlik Matrisi

Kaynak: Blake, R. R., & McCauley, A. A., 1991; Aktaran: Northouse, G. P. (2013). Liderlik: Kuram ve Uygulamalar (Altıncı baskı), Çeviri: Mahmut Kaleli, İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları. s. 80. Blake, R. R., & McCauley, A. A. (1991). Leadership dilemmas: Grid solutions. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Özellikler yaklaşımına benzer olarak, davranışsal yaklaşım da yalnız davranışları dikkate aldığı ve durumsal değişkenleri dikkate almadığı için, liderlik gibi karmaşık bir olguyu tam ve kapsamlı olarak anlamamıza yardımcı olamamaktadır (Nahavandi, 2014: 67). Ayrıca, davranışsal teori, demokratik liderlik tarzının daha etkili olduğunu savunmasına rağmen, farklı durum ve koşullarda otoriter liderlik tarzı daha başarılı olabilmektedir (Koçel, 2015: 583). Özetle, hangi liderlik tarzının en iyi sonuçlar vereceğini içinde bulunulan durumun belirleyeceği görüşü zamanla yaygınlık kazanmıştır. Bunun sonucunda durumsallık teorileri geliştirilmiştir (Bakan, 2009: 142).

1.5.3. Durumsallık Teorileri

Durumsallık teorisi önceki teorilerin (özellikler ve davranışsal teoriler) liderliği açıklamadaki yetersizliğinin anlaşılmasından sonra ileri sürülmüştür (Sığırı ve Tabak, 2015: 395). Özellikler teorisinin tam tersi olan bu yaklaşıma göre, lideri içinde bulunan durumun özellikleri ve ihtiyaçları ortaya çıkarır. Bu görüşte, kimin lider olacağı önemli değildir ve kişisel özellikler yerine durumsal özellikler dikkate alınır (Kağıtçıbaşı, 2010: 326).

1970'li yıllara gelindiğinde davranışsal ve özellikler teorilerinin önemli bir eksikliği fark edildi. Bu teoriler sadece lidere odaklanıyor ve liderin önemli bir değişkeni olan izleyicileri dikkate almıyordu. Özellikle Hersey ve Blanchard'ın çalışmalarıyla liderliğin etkinliğinin izleyicilerin olgunluk düzeyine göre farklılaşabileceği ortaya konmuştur. Günümüzde en genel kabul gören görüş, etkin liderin özellikleri ve davranışlarının durumlara göre değiştiği görüşüdür (Barutçugil, 2014: 29,30). Bu bağlamda, durumsallık yaklaşımları bazı durumlarda görev odaklı, bazı durumlarda ise ilişki odaklı liderlik tarzının etkili olabileceğini ileri sürmektedirler (Çağlar, 2004, s.10). Araştırmacılar bu teorilerini destekleyici kanıtlar bulmak amacıyla, hangi durumda hangi liderlik tarzının etkili olabileceğini araştırmaya yoğunlaşmışlardır (Koçel, 2010: 584, 585).

Hersey ve Blanchard'ın ve Fiedler'in teorileri en önemli durumsallık yaklaşımları arasında yer almaktadır. Bundan sonraki bölümde sırasıyla bu teorilere değinilmektedir.

1.5.3.1. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi

Hersey ve Blanchard (1988)'in durumsallık teorisine göre, liderin etkili olabileceği en iyi tarz, izleyenlerinin hazırbulunuşluk (olgunluk) düzeyine göre farklılaşmaktadır. Lider izleyenlerin durumuna göre dört farklı stil (anlatan, satan, katılımcı ve yetki devreden) benimsemektedir. Bu stillerin açıklamalarına aşağıda sırasıyla yer verilmektedir.

1. Anlatan (Telling) Stil: Bu tarz, düşük hazırbulunuşluk (olgunluk) seviyesindeki izleyenler için uygulanmaktadır. İzleyenlerin yetenek seviyeleri düşük, az tecrübe sahibi, iş yapabilecekleri konusunda kendilerine güvenleri ve iş yapma istekleri düşüktür. Bu durumda, lider izleyenlerine neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını açık ve kesin bir şekilde söylemektedir.

Diğer bir deyişle, bu durumunda, lider yüksek düzeyde işe önem veren ve düşük düzeyde insana önem veren tarzı uygulamaktadır (Daft, 2010: 418).

2. *Satan (Selling) Stil*: İzleyenler görev ve sorumlulukları konusunda yeterince eğitim ve tecrübeye sahip olmadıklarında fakat görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda yüksek düzeyde kendilerine güvenleri, ilgileri ve istekleri mevcut ise, satan (selling) stilini uygulamak uygun olacaktır. Çünkü bu tarz, hem işe hem de insana yüksek derecede önem verir. Lider öğrenmeye açık olan izleyenlerine, görev ve sorumluluklarını nasıl yapacakları konusunda açıklamalar yapar, talimatlar verir ve ayrıca onların soru sormalarına izin vererek görev ve sorumluluklarını net ve açık olarak anlamalarına yardımcı olur (Daft, 2010: 418).

Satan (Selling) stilinde lider yüksek düzeyde işe önem verme davranışı sergilemektedir. Çünkü izleyenler işi yapabilecek bilgi ve beceriden yoksundurlar. Buna karşın onlar işi öğrenme ve yapma konusunda istekli olduklarından motivasyon ve bağlılıklarını desteklemek önemlidir. Satan (Selling) stilinde, Anlatan (Telling) stilinden farklı olarak sadece izleyenleri yönlendirmek söz konusu değildir. Aynı zamanda izleyenler ile diyalog vardır ve onlara liderin direktif ve yönlendirmelerini sorgulama imkânı tanınmaktadır. Lider görüş, öneri ve düşüncelerini izleyenlerine satmaktadır. Lider izleyenleri ikna etmekte ve onlarda gönüllü olarak satın almaktadır (Hersey & Blanchard, 1988: 178).

3. *Katılımcı (Participating) Stil*: İzleyenler gerekli yetenek ve tecrübeye sahip ise fakat görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda kendilerine güvensiz ve isteksiz iseler, liderin izleyenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olması, rehberlik etmesi ve danışmanlık hizmeti vermesi uygun olacaktır. Katılımcı stil ile lider, yüksek düzeyde insana, düşük düzeyde işe önem vermektedir. Bu durumda, lider izleyenleri ile fikir alışverişinde bulunmakta ve onlara kararlara katılma şansı vermektedir (Daft, 2010: 418). İzleyenler işi yapabildiklerinden onları neyi, nerde, nasıl yapacakları konusunda ayrıca yönlendirmeye gerek yoktur. Burada liderin en önemli görevi, izleyenlerini cesaretlendirmek ve onlarla güçlü bir iletişim kurmaktır (Hersey & Blanchard, 1988: 178).

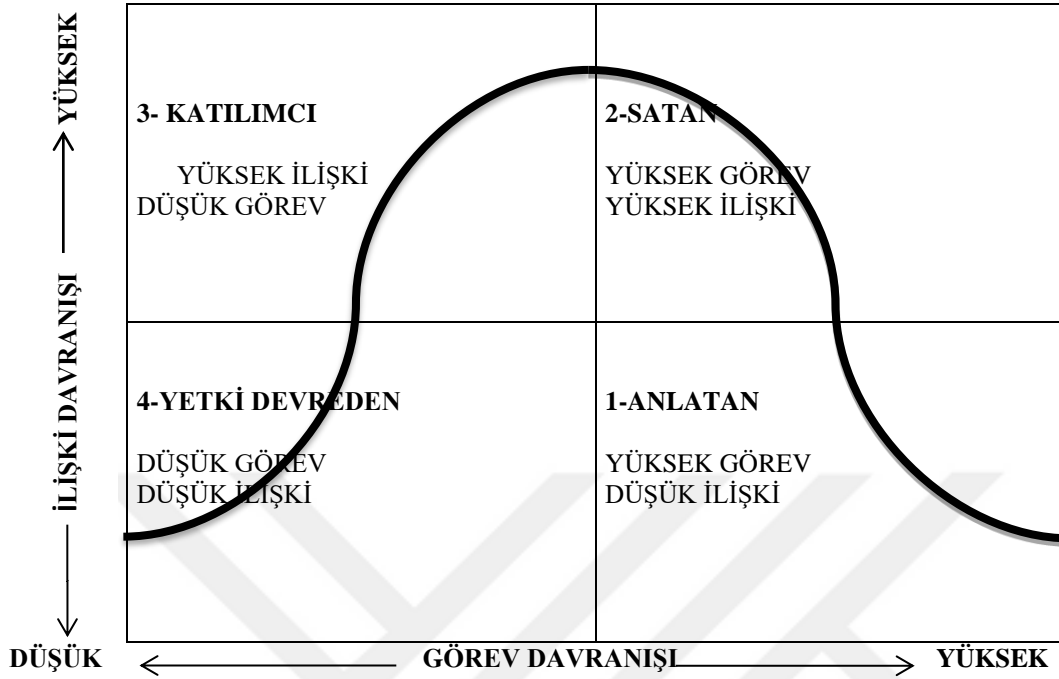
4. *Yetki Devreden (Delegating) Stil*: İzleyenler yüksek düzeyde hazırbulunuşluğa (olgunluk) sahip ise; yani yüksek derecede eğitim, tecrübe, yetenek ve görev yapma isteğine sahip ise, liderin, izleyenlerine yetki devretmesi etkili olabilmektedir. Yetki devreden stil, düşük düzeyde insana ve işe önem verme anlamına gelmektedir. Lider bu durumda, işlerin yürütülmesini ve

alınan kararların sorumluluğunu izleyenlerine devretmektedir (Daft, 2010: 418). İzleyenleri ne, nerede, ne zaman ve nasıl işi yapabilecekleri konusunda yönlendirmeye ihtiyaç yoktur. Çünkü onlar işi yapılabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptirler. Benzer biçimde izleyenlerin ortalama seviyenin üstünde cesaretlendirilmeye ve desteğe ihtiyaçları yoktur. Çünkü işi yapabilecekleri konusunda kendilerine güvenleri, işe bağlılıkları ve motivasyonları vardır (Hersey & Blanchard, 1988: 179).

Lider, Hersey ve Blanchard'ın modelini uygularken, izleyenlerinin olgunluk düzeyini belirlemesi ve uygun olan stili benimsemesi gerekmektedir. Liderin yanlış stili kullanması, izleyenlerinin moral ve performansını olumsuz etkileyecektir (Daft, 2010: 419).

Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımının hem güçlü yönleri hem de eleştirilen tarafları vardır. Güçlü yönlerinin ilki sahadaki popülerliğini korumasıdır. İş dünyasında şirketler liderlik eğitim programlarında bu teoriden yararlanmaktadırlar. İkinci güçlü yönü, anlaşılması kolay ve farklı ortamlarda uygulanabilir olmasıdır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım hemen hemen her örgütte, her seviyede ve tüm görevler için kullanılabilir. Üçüncü güçlü yönü, liderin esnek olmasına vurgu yapmasıdır. Liderin tek bir stil kullanması yerine takipçilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına bağlı olarak stilini değiştirmesini önermektedir. Böylece liderin aynı anda birden fazla stili kullanarak daha etkili olacağını ileri sürmektedir. Buna karşın Hersey ve Blanchard'ın teorisini destekleyen yeterince araştırma yapılmadığı için eleştirilmiştir. Az sayıda araştırma yapılması teorisinin geçerliliği konusunda kafalarda soru işaretleri doğurmuştur (Northouse, 2013: 105-109).

Şekil 1.3 de Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi model halinde gösterilmektedir.



İZLEYENLERİN HAZIRBULUNUŞ DÜZEYLERİ

	YÜKSEK	ORTA		DÜŞÜK
	HD4	HD3	HD2	HD1
	Bilgi, beceri var (iş yapabilir) ve istekli veya kendine güvenli	Bilgi, beceri var (iş yapabilir) fakat isteksiz veya kendine güvensiz	Bilgi, beceri yok (iş yapamaz) fakat istekli veya kendine güvenli	Bilgi, beceri yok (iş yapamaz) ve isteksiz veya kendine güvensiz

Şekil 1.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Kaynak: Hersey, P. and Blanchard, H. K. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (Fifth Edition), Prentice-Hall International, Inc. p. 182

Not: HD: Hazırbulunuşluk Düzeyi

1.5.3.2. Fiedler'in durumsallık teorisi

Liderlik üzerine en geniş kapsamlı durumsallık teorisi Fred Fiedler (1967) tarafından ortaya atılmıştır. Fiedler'e göre liderlik stili ile durumun uygunluk derecesi grup performansını etkilemektedir. Diğer bir deyişle, belirli koşullarda doğru liderlik tarzı uygulanıyorsa, grup performansı yüksek olmaktadır. Fiedler kendisinden önceki teorilere benzer olarak iki tip liderlik stilinden bahsetmektedir: İş odaklı ve ilişki odaklı liderlik (Daft, 2010: 420-421).

Kişinin iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğuna karar vermek için, LPC (en az tercih edilen iş arkadaşı) ölçeğini geliştirmiştir. LPC ölçeğinde, katılımcılardan, birlikte çalıştığı kişilerden, en az beraber çalışmak istedikleri kişiyi, 16 adet karşıt sıfatlardan oluşan (dost-düşman, verimli-verimsiz, açık-kapalı gibi) sınıflandırmaya göre değerlendirmelerini istemiştir. Ölçek sonuçlarına göre, en az tercih edilen kişi olumlu sıfatlarla değerlendirilmiş ise yüksek LPC puanı almakta ve kişi ilişki odaklı lider olarak adlandırılmaktadır. Buna karşın, eğer en az tercih edilen kişi olumsuz sıfatlarla değerlendirilmiş ise, düşük LPC puanı almakta ve kişi iş odaklı lider olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 381-382).

Fiedler, hangi liderlik tarzının etkili olacağını lider-üye ilişkileri, iş yapısı ve makam yetkisi şeklinde üç farklı durumun belirleyeceğini ileri sürmüştür (Robbins ve Judge, 2015: 382). Bunlar aşağıdaki gibidir:

1. Lider üye ilişkileri: Lider-üye arasındaki ilişkinin, karşılıklı güven, sevgi ve saygıya dayalı olup olmaması anlamına gelmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 382). Eğer lider seviliyor, sayılıyor ve güven duyuluyorsa, lider için olumlu ortam var demektir (Koçel, 2015: 585). Liderin en uygun liderlik tarzını belirlerken dikkate alacağı en önemli değişkendir (Luthans, 2011: 424).

2. İş yapısı: Görevlerin önceden yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olması anlamına gelmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 382). İkinci derecede önemli değişkendir (Luthans, 2011: 424).

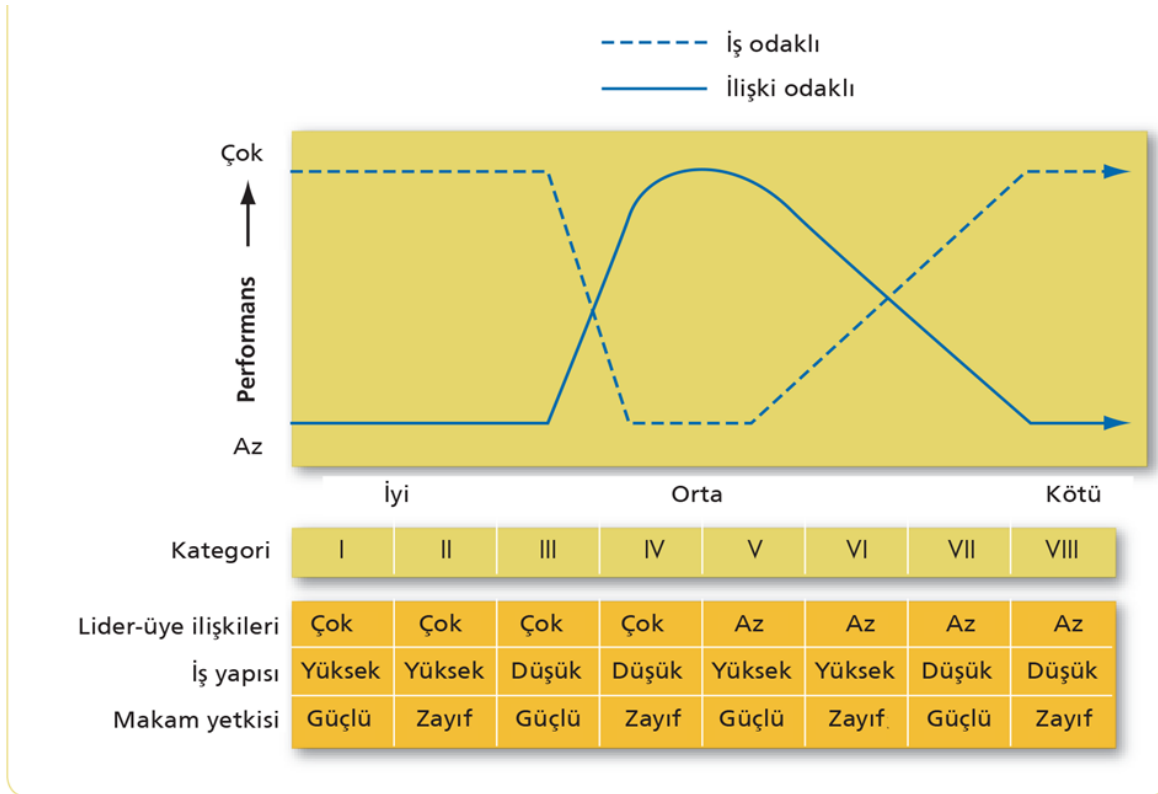
3. Makam yetkisi: Liderin pozisyonundan kaynaklanan işe alma, işten çıkarma, terfi gibi yetkilerinin derecesini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 382). Liderin yetkisinin fazla olduğu durumlar olumlu ortamı, az olduğu durumlar olumsuz ortamı ifade etmektedir (Koçel, 2015: 586, 587). Durumsal değişkenler arasında üçüncü derecede önemlidir (Luthans, 2011: 424).

Fiedler'e göre üç değişkenden en önemlisi lider-üye ilişkisi, en önemsizi ise liderin makam yetkisidir (Sığırı ve Tabak, 2015: 400).

Şekil 1.4 de hangi durumlarda hangi liderlik tarzının etkili olabileceği ayrıntılı olarak gösterilmiştir. I, II, III, VII ve VIII durum kategorilerinde iş odaklı lider, IV, V ve VI durum kategorilerinde ise ilişki odaklı lider etkili olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 382).

İlişkilerin pozitif, görevlerin yüksek derecede yapılandırıldığı ve liderin üyeleri üzerinde otorite ve yetkisinin güçlü olduğu durumlar lider için en olumlu durumlar olarak tanımlanmaktadır. Buna karşın, lider-üye ilişkilerinin zayıf, görevlerin önceden yapılandırılmadığı ve liderin üyeleri üzerindeki otoritesinin zayıf olduğu durumlar lider için en olumsuz koşullar olarak tanımlanmaktadır. Fiedler çalışmasının sonunda, en olumlu ve en olumsuz durumlarda iş odaklı liderliğin, orta düzeyde olumlu koşullarda ise ilişki odaklı liderliğin etkili olabileceğini ortaya çıkarmıştır (Daft, 2010: 420-421).

İlişki odaklı liderin etkin olduğu orta düzeyde olumlu durumlar şu şekilde örneklendirilebilir: a) işin yapısı belirgin fakat lider sevilmiyorsa, bu durumda lider diplomatik davranmalı ve üyelerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya istekli olmalıdır, b) lider seviliyor fakat işin yapısı belirsiz ise, bu durumda lider üyeleri hoş tutucu davranışlar sergilemelidir, çünkü onların iyi niyetli çabasına ve yeni bir şeyler ortaya çıkarmalarına muhtaçtır. Buna karşın, en olumlu durumlarda, liderin ilişki odaklı davranışlar göstermesi gereksizdir (Kağıtçıbaşı, 2010: 329). Fiedler' e göre en olumlu durumlarda grup üyeleri yönlendirilmeye, emir ve talimatları almaya hazırdır. Onlar kendilerine ne yapılacağını söylemesini beklemektedir (Luthans, 2011: 424). Yani en olumlu durumlarda, iş odaklı liderlik davranışı hem üyeler tarafından kolaylıkla kabul edilir, hem de üyelerin daha çok iş çıkarmasını sağlar. Bu olumlu durumlarda, gruba talimat vermekten çekinen lider pasif olarak algılanır ve grubun gözünde saygınlığını yitirir. Bununla birlikte, en olumsuz durumlarda, yani işin yapısının belirsiz, liderin sevilmediği ve güçsüz olduğu durumlarda, liderin iş odaklı olması daha iyi sonuç verir, aksi durumda grup dağılabilir. Karışık ve belirsiz durumlarda, insanlar kendilerine yol gösterecek birine ihtiyaç duyarlar (Kağıtçıbaşı, 2010: 330).



Şekil 1.4. Fiedler'in durumsallık modeli

Kaynak: Robbins, S. P. And Judge, T. A. (2015). Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. basımdan çeviri, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Fiedler teorisinin geçerliliğini savunmak için farklı örgütlerde (askeri kurumlar, kimya endüstrisi, süpermarketler, ağır makine endüstrisi, mühendis grupları, sağlık sektörü ve diğer) 30 farklı araştırma yapmıştır. Sonuçta teorisinin geçerliliğini kanıtlayan bulgulara ulaşmıştır (Luthans, 2011: 424). Günümüzde etkin liderlik modeli olarak oldukça kabul görmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 330).

Sargut (2010), Fiedler'in "en az tercih edilen çalışma arkadaşı" soru kâğıdını uyarlayarak bazı araştırmalar yürütmüştür. Sargut, söz konusu soru kâğıdını, uzun bir zaman aralığında, ağırlıklı olarak bürokratik kuruluşlar olmak üzere, çeşitli kuruluşların yöneticilerine uygulamıştır. Araştırmalarının sonucunda, Türk insanının ve yöneticisinin iş odaklı olması gereken durumlarda ilişki odaklı olduğunu tespit etmiştir. Sargut, Türk insanın her koşulda ilişki odaklı olmasının nedenini şöyle açıklamaktadır:

"Yöneticilerimizin ve insanımızın her koşulda ilişkiye dönük olmasının nedeni, kendisini biçimleyen kültürdür. Türk insanının toplumsal tavrı ve insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri yönetim stillerimizi etkilemektedir. Diğer insanların bizimle ilişkili ne

düşündüklerini önemsememiz, yine kültürel değerlerimizle ilişkilidir. Sonuçta yönetici işyerinde “insanlar benimle ilgili ne düşünüyorlar?” ya da “astlarım beni seviyorlar mı?” sorularının, kültürel biçimlenmeden kaynaklanan baskısı altında, koşullara uymuyor olsa bile, ilişkiye yönelik bir davranış sergilemektedir. İlişkiye yönelik yöneticiler astlarıyla çatışmamak, iyi geçinmek, onların gözünde iyi insan olmak için, görevin gereklerini yerine getireceklerine ilişkiyi öne almaktadırlar. Özellikle insan kaynakları niteliğinin düşük olduğu, astların özdenetim ve özyönetim becerileri açısından yetersiz oldukları koşullarda örgütsel etkinlik hızla azalmakta, örgütleri belirlenmiş amaçlara doğru yöneltmek zorlaşmaktadır” (Sargut, 2010: 171, 172).

1.5.4. Modern Liderlik Teorileri

Küresel rekabet ile gelen her alandaki değişim rüzgârı, liderlik kavramına bakışı da değiştirmiş ve modern liderlik teorilerinin geliştirilmesinin önünü açmıştır (Yeşil, 2016:164). Modern liderlik teorileri arasında en popüler olanları; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik teorileridir. Gelecek bölümde sırasıyla bu modern teorilerden bahsedilmektedir.

1.5.4.1. Karizmatik liderlik

Yönetim alanında karizma kavramını ilk kez Max Weber kullanmıştır. Max Weber’e göre karizma, bir insanın sıradan insanlardan farklı olarak doğaüstü veya insanüstü güçlere sahipmiş gibi algılanmasıdır. Karizma genellikle lider olarak takip edilen kişilere atfedilmektedir (Nur Ahmed, 1998: 20).

Karizmatik liderler kendilerini olağanüstü bir misyonu ve kaderi olan kişiler olarak görürler ve gösterirler. Bundan dolayı, izleyenler liderlerini olağanüstü güçlere sahip bir kahraman veya kurtarıcı olarak görmektedirler. Karizma olağanüstü güç seviyesine çıkartılarak abartılmaması gerekir. Olağanüstü ve Tanrı vergisi yetenekler çoğu zaman liderin konumunu meşrulaştırmak için ortaya atılan romantik efsanelerdir. Liderlik bu dünya ile ilgilidir ve dünyanın her insan için geçerli olan koşullarında gerçekleştirilen bir insanlarla etkileşim sanatıdır (Barutçugil, 2014: 70, 71). Ayrıca, liderliğin özünde çok çalışma ve liyakat vardır ve liderlik çoğu zaman yorucu ve can sıkıcı bir uğraştır (Drucker, 2000: 129, 130).

Çeşitli araştırmalar sonucunda, bir liderin karizmatik olarak adlandırılabilmesi için en az üç özelliğe sahip olması gerektiği bulunmuştur. Birincisi ve en başta vizyon sahibi olması gerekir. Buna göre lider bir gelecek ideali ortaya koyabilmeli ve bu yolla izleyenlerini ortak bir ideal etrafında kenetleyebilmelidir. İkinci özellik, liderin izleyenlerine sunduğu vizyonu gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bunun için gerektiğinde izleyenlerine rol model olabilmelidir. Üçüncü özellik ise, karizmatik iletişim stilini kullanabilmesidir. Güçlü hitabeti ve beden dilini başarılı kullanabilmesi bu sitilin özellikleri arasında sayılabilir (Kağıtçıbaşı, 2010: 333).

Conger & Kanungo (1998) nun karizmatik liderlik teorisi yazında en kabul gören teoriler arasındadır. Araştırmacılar teorilerini izleyenlerin lidere karizma atfetmesine dayandırmaktadırlar. İzleyenler liderin davranışlarını gözlemleyerek onun karizmatik olup olmadığına karar vermektedirler. Çizelge 1.2 de karizmatik ve karizmatik olmayan liderleri birbirinden ayıran özellikler gösterilmektedir.

Karizmatik liderlik, örgütü şimdiki durumdan daha iyi bir geleceğe taşımaya yönelik bir süreçtir. Conger & Kanungo (1998), karizmatik liderlik modelini bu süreç içinde kavramsallaştırmıştır. Bir başka deyişle karizmatik lidere özgü davranışlar bu süreç içinde tanımlanmıştır. Süreç, üç evreden oluşmaktadır: Çevresel şartların değerlendirilmesi, vizyonun belirlenmesi ve vizyonun gerçekleştirilmesi. Conger ve Kanungo (1998), “organizasyonlarda karizmatik liderlik” adlı kitabında açıkladığı bu üç evreye aşağıda özet halinde yer verilmektedir (Conger & Kanungo: 1998: 47-57):

Evre 1: Çevresel şartların değerlendirilmesi

Karizmatik liderler mevcut durumu (statükoyu) çok eleştirirler. Onlar faaliyet gösterdikleri sosyal ve fiziksel çevrelere oldukça duyarlıdırlar. Lider çevresel şartları ve fırsatları doğru bir şekilde değerlendirmede veya dikkate almadığında, örgütün hedeflerini gerçekleştirme olasılığı zayıftır. Diğer bir deyişle etkili bir lider olamayacaktır. Bu nedenle liderin çevresel şartları ve kaynakları gerçekçi tarzda değerlendirmesi örgüte değişim getirebilmesi için önemlidir. Burada liderin bilgisi, tecrübesi ve uzmanlığı kritik öneme sahiptir. Ayrıca lider izleyenlerin hem yeteneklerini dikkate almalı hem de duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. Çünkü izleyenler örgütün hedeflerine ulaşmak için yararlanılacak en önemli kaynaktır.

Karizmatik lider, karizmatik olmayan liderden farklı olarak mevcut durumun (statükonun) eksikliklerinin farkındadır. Lider köklü değişime gerekçe olarak mevcut durumun eksikliklerini göstermektedir. Örneğin örgüt işlerliğini kaybettiğinde veya kriz ile yüz yüze geldiğinde, lider bu durumu radikal değişimin gerekliliğini savunmak için avantaj olarak kullanmaktadır. Karizmatik liderler değişimin yanında olmaları ile yöneticilerden farklıdır. Yöneticiler mevcut sistemin sürdürülmesinden yanadırlar. Buna karşın karizmatik liderler daha iyi bir gelecek vizyonuna ulaşmak için köklü reformlar peşindedirler ve bu yolda izleyenlerini de değiştirirler.

Evre 2: Vizyonun belirlenmesi

Karizmatik liderler diğer liderlerden farklı olarak vizyon sahibidirler. Karizmatik olmayan liderler mevcut sistemin (statükonun) amaçlarını gerçekleştirme peşindedir. Diğer bir deyişle, mevcut sistem ile uyumlu kısa vadeli amaçlara sahiptirler. Buna karşın karizmatik liderlerin mevcut sistemi değiştirmeye yönelik vizyonları vardır. Vizyon hem lidere hem de izleyenlere değişimi gerçekleştirme yönünde güç kazandırır. Karizmatik liderin vizyon sahibi olması izleyenlerin lideri saygın, güvenilir ve örnek almaya değer bir kişi olarak görmelerine neden olmaktadır.

Karizmatik olabilmek için liderlerin sadece vizyon sahibi olmaları yeterli değildir. Aynı zamanda liderler vizyonu izleyenlerine etkili bir şekilde anlatabilmelidirler. Burada liderin vizyonu izleyenlerine anlatırken iki ayrı süreç söz konusudur: vizyonun içeriğinin anlatılması ve liderin izleyenlerine vizyonu gerçekleştirme konusundaki heyecan ve motivasyonunu anlatması.

İlk olarak karizmatik liderler vizyonun üç ayrı içeriğini etkili bir şekilde izleyenlerine anlatmalıdırlar.

1. Mevcut durumun (Statükonun) eksiklikleri ve olumsuz yönleri
2. Gelecekte vizyon gerçekleştirildiğindeki durum
3. Liderin vizyonu gerçekleştirmek için eylem planı

Lider vizyonu açıklarken vizyonun sadece olumlu yönlerine ve statükonun sadece olumsuz özelliklerine vurgu yapar. Statüko artık tahammül edilemez olarak sunulur ve buna karşın

vizyon açık ve ayrıntılı bir biçimde, çekici ve ulaşılabilir bir alternatif olarak anlatılır. Bununla birlikte, karizmatik liderin güçlü hitabeti, yüksek enerjisi, kararlılığı, sıra dışı ve risk alabilen davranış tarzı, kahramanlığı ve kişisel fedakârlığı, yüksek motivasyon ve heyecanının izleyenlerine geçmesini sağlamaktadır.

Evre 3: Vizyonun gerçekleştirilmesi

Liderlik sürecinin son evresinde etkili liderler izleyenlerinde kendi yeteneklerine güven tesis ederler ve örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli olan taktikleri ve davranışları açıkça gösterirler. Karizmatik lider örnek kişiliği, risk alabilmesi ve sıra dışı uzmanlığı ile izleyenlerine güven verir. İzleyenlerin liderin vizyonuna güvenmesi kritik öneme sahiptir.

Hem lider hem de izleyenler vizyonu gerçekleştirme yolunda gerektiğinde kendi kişisel çıkarlarından vazgeçerler ve büyük kişisel risk almaktan kaçınmazlar. Kişisel risk, para, güç, otorite, statü ve itibar vb. kayıpları içermektedir. Ortak vizyon için ne kadar büyük kişisel risk alınır, izleyenler lidere o kadar büyük güven duymaktadırlar. Sonuç olarak, liderler sıra dışı yolları kullanarak var olan düzeni dönüştürmede uzman iseler karizmatik olarak algılanmaktadırlar.

Çizelge 1.2. Karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin karşılaştırılması

Evreler	Karizmatik Olmayan Liderler	Karizmatik Liderler
<p>Evre 1</p> <p>Çevreye duyarlılık</p> <p>Statükoya bağlılık</p>	<p>Statükoyu koruma peşinde olduğu için çevreye duyarlılığı düşüktür</p> <p>Statüko yanlısıdır ve koruma peşindedir</p>	<p>Statükoyu değiştirme peşinde olduğu için çevreye duyarlılığı yüksektir</p> <p>Statüko karşısındadır ve değiştirme peşindedir</p>
<p>Evre 2</p> <p>Gelecek Vizyonu</p> <p>Sevimlilik</p> <p>Amaç veya vizyon ifadesi</p>	<p>Amaçlar statüko ile uyumludur</p> <p>İzleyenler tarafından benimsenen amaçlar onu sevimli yapar</p> <p>Amaçları etkisiz bir şekilde ifade eder ve izleyenleri amaçları gerçekleştirmeleri yönünde motive etmede zayıftır</p>	<p>İdealize edilen vizyon statükoyu değiştirmeye yöneliktir</p> <p>İzleyenleri tarafından benimsenen vizyon onu sevimli ve taklit edilmeye, kendileriyle özdeşleşmeye değer biri yapar</p> <p>İlham verici vizyonu güçlü bir şekilde ifade eder ve izleyenleri vizyonu gerçekleştirmeleri yönünde güçlü bir şekilde motive eder</p>
<p>Evre 3</p> <p>Davranış tarzı</p> <p>Güvenilirlik</p> <p>Uzmanlık</p>	<p>Amaçlara ulaşmak için geleneksel, sıradan davranışlar sergiler ve sistem içinde kalır</p> <p>Amaçlara ulaşma yolunda kişisel risk almaktan kaçınır</p> <p>Amaçlara ulaşmak için var olan sistemi yürütmede uzmandır</p>	<p>Vizyona ulaşmak için gerektiğinde sıra dışı, kuraldışı, normlara aykırı, geleneksel olmayan davranışlar sergiler</p> <p>Vizyonu gerçekleştirme yolunda gerektiğinde kişisel büyük riskler alır</p> <p>Vizyona ulaşmak için sıra dışı yöntemleri kullanarak var olan sistemin dışına çıkmakta uzmandır</p>
<p>Etkileme Stratejisi</p> <p>Güç kaynağı</p>	<p>İzleyenler üzerindeki etkisinin kaynağı pozisyonundan kaynaklanan gücü ve kişisel gücüdür (ödüllendirme gücü veya uzmanlık gücü)</p>	<p>İzleyenler üzerindeki etkisinin kaynağı kişisel gücüdür (uzmanlık gücü ve izleyenlerin ona olan büyük saygısı ve onu kahraman olarak görmeleridir)</p>

Kaynak: Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA:Sage.p.51

1.5.4.2. Etkileşimci (iş gördürücü) liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımı 1970’li yıllarda J.M. Burns tarafından ilk olarak ortaya atılmış ve daha sonra B. M. Bass ve diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2015: 591). Bu yaklaşımda, “grubun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilen kişiler lider olur” anlayışı vardır. Burada grubun gereksinimleri ile liderin kişisel özellikleri arasında etkileşim vardır. Karşılıklı etkileşim bu iki düzeydeki öğeler arasında meydana gelmekte ve lideri oluşturmaktadır. Etkileşim yaklaşımı günümüzde yaygın olarak kabul görmektedir. Hem grubu hem de bireyi dikkate aldığından dolayı, bu yaklaşımda tam bir sosyal psikolojik ele alış görülmektedir.(Kağıtçıbaşı, 2010: 324).

Etkileşimci liderler, izleyenlerin ihtiyaçlarını önemserler ve bu ihtiyaçların karşılanmasına öncelik verirler. Bu nedenle, onlar izleyicilerinin zihninde çaba veya performansı ödülle ilişkilendirirler ve bu yolla izleyenlerinde istenen davranışın ortaya çıkmasını sağlarlar (Ke ve Wei, 2007: 210). Diğer bir deyişle, bu tarz liderlikte, lider ve izleyenleri arasında bir alışveriş veya değiş-tokuş gerçekleşmektedir. Lider izleyenlerini performanslarındaki yeterliliklerine bağlı olarak ödüllendirmekte veya cezalandırmaktadır. Bu bağlamda, etkileşimci liderler farklı boyutlarda (koşullu ödüllendirme, aktif veya pasif istisnalarla yönetim) ifade edilen davranışlar sergilerler. Bu boyutların ne anlama geldikleri aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Koşullu Ödüllendirme: Koşullu ödüllendirme, her ne kadar dönüştürücü liderlik yöntemleri kadar olmasa da izleyenlerin performansını artıran etkili bir yöntemdir. Bu yöntemde lider ile izleyenleri arasında bir anlaşma söz konusudur. Bu anlaşmaya göre lider izleyenlerine verdiği görevleri yerine getirmeleri karşılığında ödüller vermeyi vadetmektedir. Dönüştürücü liderlikte de koşullu ödüllendirme vardır, fakat dönüştürücü lider izleyenlerine manevi (psikolojik) ödüller (örneğin izleyenlerini takdir eder) vadederken, etkileşimci lider maddi ödüller (örneğin prim) vadetmektedir (Bass & Riggio, 2006: 8). İyi yönetildiğinde, koşullu ödüllendirme hem lider hem izleyenler hem de organizasyon için oldukça memnuniyet verici ve yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Nahavandi, 2014: 116).

İstisnalarla Yönetim: İstisnai liderlik iki şekildedir; aktif ve pasif. Aktif istisnai yönetimde lider izleyenlerini sık sık yakından takip eder, kural ve prosedürlere aykırı hareket edildiğini tespit ettiğinde düzeltici önlemler alır. Pasif yönetimde sık sık izleyenlerin takip edilmesi söz konusu değildir. Sadece bir problem ortaya çıktığında veya performans hedeflerine ulaşılmadığında

müdahale edilmektedir (Northouse, 2013: 195). Bir başka deyişle, pasif istisnalarla yönetim liderin izleyenleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olduğu, sınırlı veya hiç yönlendirme yapmadığı ve yalnız organizasyonda bazı şeyler yanlış gittiğinde müdahale ettiği bir liderlik stilidir (Nahavandi, 2014: 116).

İstisnalarla yönetim, koşulu ödüllendirme ve dönüştürücü liderliğin yöntemlerinden daha az etkili bir yöntemdir. Aktif yöntem bazı durumlarda gerekli ve etkili olabilir örneğin güvenliğin çok önemli olduğu durumlarda. Buna karşın, liderin kendisine bağlı olarak çalışan çok fazla astı olduğu durumlarda pasif yöntemi izlemesi daha uygundur. Çünkü liderin çok sayıda olan astını takip etmesi mümkün değildir (Bass & Riggio, 2006: 8).

1.5.4.3. Dönüştürücü liderlik

Dönüştürücü liderlik teorisi önceki liderlik teorilerinden şüphesiz farklıdır. Bass (1985)'ın dönüştürücü liderlik modeli, yeni bir bakış açısı kazandırmasının yanında liderliği tanımlamaya çalışan en kapsamlı teoridir (Humphreys ve Einstein, 2003: 93).

Liderliği açıklamaya çalışan teoriler içinde dönüştürücü liderlik etkileşimci liderlik ile birlikte en önde gelen teoriler arasındadır. 1980'lerin sonlarından itibaren dönüştürücü liderlik teorisinin popüleritesinde artış gözlenmiştir. Bass (1985, 1996) ve birçok teorisyen tarafından etkili bir liderlik türü olarak önerilmiştir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 355). Bununla birlikte, Özkan (2016:627) yurtiçinde liderlikle ilgili makaleleri incelediği çalışmasında, liderlik türleri arasında dönüştürücü liderliğin üzerinde en çok çalışma yapılan liderlik türü olduğunu tespit etmiştir.

Dönüştürücü lider ve izleyenleri karşılıklı etkileşimle birbirlerinin isteklerini, amaçlarını, inançlarını, güçlerini ve motivasyonlarını daha üst seviyeye çıkartırlar. Onlar bir anlamda insanları yeniden şekillendirirler. İnsanları kişisel fikirleri olmayan, çevreye ve toplumsal problemlere duyarız, kimliksiz ve teknik sistemlerin parçası olmaktan çıkartıp, duyarlı, kişilikli ve organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmeye adanmış bireylere dönüştürürler (Barutçugil, 2014: 91).

Dönüştürücü liderlerin takipçileri ile basit bir alışveriş ve anlaşmadan daha üst düzeyde bir ilişkisi vardır. Onlar üst düzey hedeflere ulaşmak için dört farklı boyutta ifade edilen davranışlar sergilerler. Dönüştürücü liderliğin öncelikle karizmatik (etkileyici) bir yönü vardır. Takipçiler

etkileyici buldukları liderlerini örnek alırlar. Onlar mücadele ve çalışma azimleri ve ikna kabiliyetleri ile takipçilerine ilham kaynağı olurlar ve onlara anlam ve amaç duygusu kazandırır. Onlar takipçilerini entelektüel yönlerini geliştirmeleri yönünde teşvik ederler. Son olarak ise takipçileri ile bireysel olarak ilgilenerek onlara destek olurlar, rehberlik ve koçluk yaparlar. Bu boyutların her biri çok faktörlü liderlik ölçeği ile ölçülebilmektedir (Bass & Riggio, 2006: 5, 6).

Bass ve Avolio (1994), dönüştürücü liderliğin dört boyuttan (4I) oluştuğunu ifade etmektedir. İdealleştirilmiş etki (idealized influence), ilham vererek güdüleme (inspirational motivation), entelektüel uyarım (intellectual stimulation) ve bireysel ilgi (individualized consideration) (Tracey ve Hinkin, 1998: 5). Bu faktörlerin birleşimi lidere büyük ve kökten değişimi gerçekleştirme olanağı vermektedir. Bunların ne anlama geldikleri aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Karizma (İdealleştirilmiş Etki): Karizma, dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderliğin ortak yönüdür. Fakat karizma, dönüştürücü liderliğin sadece bir yönünü oluşturmaktadır (Bass & Riggio, 2006:5). Bass, liderlik de karizmanın gerekli fakat yeterli olmadığını ileri sürerek House'ın karizmatik liderlik teorisini genişletmiştir (Yammarino, 1993).

Karizma, idealleştirilmiş etki olarak da adlandırılmaktadır. İdealleştirilmiş etki özelliği, vizyon ve misyon sahibi liderlerde güçlüdür. Diğer bir deyişle, bir liderde idealleştirilmiş etki özelliğinin varlığından söz edilebilmesi için onun vizyon ve misyon sahibi olması gerekmektedir. Bunun tam tersi de doğrudur. Dönüştürücü liderler bu özellikleri sayesinde izleyenlerinin saygısını ve güvenini kazanırlar ve istenilen performansa ulaşmak için onların ekstra çaba sarf etmesini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990: 22).

Dönüştürücü liderler davranışlarıyla takipçileri için rol model olurlar. Onlara izleyenleri saygı ve güven duyarlar ve onları takdir ederler. İzleyenler liderlerini kendileriyle özdeşleştirirler, onları örnek almak isterler ve onlar liderlerini olağanüstü yeteneklere sahip, kararlı ve azimli kişiler olarak görürler. Bununla birlikte, yüksek düzeyde idealleştirilmiş etki davranışını gösteren liderler risk almaya istekli ve tutarlı kişilerdir. Onlar doğru olanı yaparlar, yüksek düzeyde moral ve etik değerlere sahiptirler ve bu değerleri davranışlarıyla gösterirler (Bass & Riggio, 2006: 6). Onlar sahip oldukları gücü kişisel çıkarları için değil sadece ihtiyaç olduğunda kullanırlar (Hinkin & Tracey, 1999: 109).

İlham (İlham Vererek Güdülüme): İlham vererek güdüleme, izleyenleri örgütün vizyonunu gerçekleştirmeye adanmaları için motive eden ve onlara ilham veren liderleri tanımlayan, dönüştürücü liderliğin davranışsal bir yüzüdür (Waggoner, 2009: 4).

Dönüştürücü lider izleyenlerine yaptıkları işlerin ne kadar anlamlı ve önemli olduğu bilincini kazandırır ve onların mücadele ve çalışma azmini körükler. İzleyenlerine davranışlarıyla ilham kaynağı olur. Onlara takım ruhunu aşılır. Coşkusu, heyecanı ve iyimserliği ile izleyenlerini etkiler. Bununla birlikte, dönüştürücü lider örgütün geleceğine dair ufuk açıcı vizyonuyla izleyenlerine ilham verir (Bass & Riggio, 2006: 6) ve onları vizyonun belirlenmesi sürecine katılımlarını sağlayarak vizyona ulaşma yönünde motive eder (Hinkin & Tracey, 1999: 109).

Entellektüel Uyarım: Entellektüel uyarım, izleyenlerinin inançlarına veya fikirlerine meydan okuyarak yeniliği teşvik eden liderleri tanımlayan dönüşümsel liderliğin davranışsal bir yüzüdür (Waggoner, 2009, s. 4). Dönüştürücü liderler, mevcut varsayımları, gelenekleri ve inançları sorgularlar, izleyenlerini yeni yollarla ve yeni bir bakış açısıyla bir şeyler yapmaya teşvik ederler ve onların fikirlerini gerekçeleri ile birlikte sunmalarına imkân sağlarlar (Bass, 1997: 133).

Dönüştürücü liderlerin öncülük ettikleri örgütlerde kişiler hata yaptıklarında yıkıcı eleştiriye maruz kalmazlar, onlar bu yüzden hata yapmaktan korkmazlar. İzleyenlerin problemlerin çözüm sürecine katılımı sağlanır, onların çözüm için önerdikleri farklı bakış açıları ve yeni fikirleri dikkate alınır. Liderin fikirlerinden farklı olsa bile, izleyenlerin yeni veya farklı fikirleri teşvik görür (Bass & Riggio, 2006: 7) ve izleyenler hatalarından dolayı toplum içinde açıkça ve yıkıcı tarzda eleştirilmezler (Lunenburg, 2003, s. 14).

Bireysel İlgi: Dönüştürücü liderler izleyenleri ile bireysel olarak ilgilenirler, onların ihtiyaçlarını, isteklerini ve yeteneklerini dikkate alırlar, onları dikkatle dinlerler, onlara koçluk yaparlar ve gereken şeyleri onlara öğretirler (Bass, 1997: 133). Onlar izleyenlerinin birbirlerinden farklı ihtiyaç ve istekleri olduğunun farkındadırlar ve bu farklılıkları dikkate alarak onlara yaklaşırlar. Örneğin bazı çalışanlar takdir edilmek ister, bazıları ise işini yaparken özgürlük ister, inisiyatif kullanmak ister, bazıları da inisiyatif almaktan kaçınır, üstleri tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yetinirler. Sonuç olarak, dönüştürücü liderler izleyenleri ile güçlü iletişim kurarlar, tepeden yönetim yerine onların içinde yer alarak, tek tek hayatlarına dokunarak yönetmeyi tercih ederler. İzleyenleri ile tek tek ilgilenirler. Örneğin onlar

ile bir önceki görüşmelerinde bahsi geçen konuları hatırlarlar, onları herhangi bir çalışan olarak değil de özel bir birey olarak dikkate alır ve değer verirler. Bununla birlikte, dönüştürücü liderler izleyenlerine kendilerini geliştirebilmeleri için görevler verirler. İzleyenlerin yeni bir yönlendirmeye veya desteğe ihtiyacı olabilir diye verdikleri görevleri takip ederler. İzleyenler bundan dolayı kontrol ediliyor hissinde kapılmazlar ve bundan rahatsız olmazlar (Bass & Riggio, 2006: 7).

Özetle, dönüştürücü lider karizması sayesinde, vizyonunun örgüt üyelerince benimsenmesini ve izleyenlerinin kendisine hayranlık, saygı ve bağlılık duymasını sağlayabilmektedir. İlham vererek güdüleme özelliği ile izleyenlerini yaptıkları işin anlamlı ve önemli olduğuna inandırarak motive eder, ortak hedeflerine nasıl ulaşabilecekleri konusunda onlara yol gösterir ve hedeflerine ulaşabileceklerine dair inancını ifade eder. Entelektüel teşvik özelliği ile izleyenlerini problemlere yeni ve farklı çözümler getirmeleri yönünde teşvik eder. Son olarak ise, bireysel ilgi özelliği ile izleyenlerinin mesleki ve kişisel gelişimlerine destek olur ve onlara farklı istek ve beklentileri olan bireyler olarak yaklaşır (Karakitapoğlu ve Gümüşlüoğlu, 2013: 106).

Dört faktörün birleşimi, lidere organizasyonda gerekli değişimi gerçekleştirebilme olanağı sağlamaktadır. Liderin karizmasından dolayı, izleyenleri ile kurduğu duygusal bağ, değişimin önündeki duygusal ve psikolojik direnci kırmasına yardımcı olmaktadır. Entelektüel uyarım, yeni çözümler, yenilik ve izleyenleri güçlendirme olanağı sağlamaktadır. Bireysel ilgi ise, izleyenleri cesaretlendirmekte ve onlara yüksek motivasyon kazandırmaktadır (Nahavandi, 2014: 118).

Bass'ın çalışmalarına ek olarak Bennis ve Nanus (1985)'da dönüştürücü liderliği anlamaya ve açıklamaya yönelik araştırmalar yaptılar. 90 farklı lider ile görüşmelerinin sonucunda dönüştürücü liderlerin örgütleri dönüştürmede dört ortak strateji uyguladıklarını belirlediler (Bennis & Nanus, 1985):

Birincisi, dönüştürücü liderler cazip, gerçekçi ve izleyenleri tarafından inanılabilir ve net bir vizyona sahiptirler. Bu vizyon ayrıca anlaşılır, yararlı ve enerji vericidir. Vizyon izleyenler için anlaşılır ve anlamlı olduğunda kendilerini zahmete değer bir girişimin içinde hissederler ve bu da onları güçlendirir. Ayrıca, vizyonun etkili olabilmesi ve izleyenler tarafından benimsenmesi için tüm örgütün ihtiyaçlarından doğması gerekmektedir.

İkincisi, dönüştürücü liderler örgütlerinin sosyal mimarlarıdır. Örgütte her üye tarafından kabul edilen ortak değerler ve normlar oluştururlar. Böylece her üye niçin örgütün hedeflerini gerçekleştirmeliyim sorusuna aynı anlamlı cevaplar verebilmektedir. Diğer bir deyişle, üyelerin sahip olduğu ortak değer ve inançlar onlara yaşamlarında ortak anlamlar kazandırmaktadır.

Üçüncüsü, dönüştürücü liderler örgütün vizyonunu gerçekleştirme yolunda üstlendikleri liderlik rolünü etkin bir şekilde yerine getirdiklerinde örgütlerinde güven oluştururlar. Belirsiz durumlarda bile vizyonu gerçekleştirme yolunda kararlı davranarak izleyenlerine güven verirler. Liderler örgütte güven ortamını oluşturduklarında, örgüt sağlıklı kurumsal bir kimliğe sahip olabilmektedir.

Dördüncüsü, dönüştürücü liderler vizyonu gerçekleştirebilme konusunda özgüven sahibidirler. Kendi yetkinliklerine olan güvenleri izleyenlerinde güven ve yüksek beklenti meydana getirmektedir.

Tichy ve Devanna (1986) ise büyük şirketlerin tepe yöneticileri ile yaptığı görüşmeler sonucunda, dönüştürücü liderlerin ortak özelliklerini şu şekilde bulmuşlardır (Tichy & Devanna, 1986: 271-280):

- 1. Onlar kendilerini değişimin temsilcisi olarak görmektedirler:* Onlar organizasyonu dönüştürmek ve fark yaratmak için sorumluluk hissetmektedirler.
- 2. Onlar cesurdurlar:* Cesaret aptallık değildir. Cesaret tedbiri elden bırakmadan risk alabilmektir. Onlar yaşamlarında bir duruşu olan ve statüko karşısında durabilen kişilerdir. Cesaretin hem entellektüel hem de duygusal yönü vardır. Acılı veya sancılı olsa bile gerçeklerle yüzleşebilmek cesaretin entellektüel yönünü ifade etmektedir. Cesaretin duygusal yönü ise duymak istemeseler bile gerçeği başkalarına anlatabilmektir. Sosyal psikoloji ve örgüt teorisi bize bunun kolay bir iş olmadığını anlatmaktadır.
- 3. Onlar kişilere inanırlar:* Dönüştürücü liderler diktatör değildirler. Onlar güçlüdürler fakat başkalarının istek ve ihtiyaçlarına duyarlıdır ve onlar beraber çalıştığı insanları güçlendirirler.

4. *Onlar değer yaratmayı esas alırlar, değer odaklıdırlar:* Dönüştürücü liderler değerlerini net ve açık bir şekilde ifade edebilirler. Değerleriyle tutarlı ve uyumlu davranışlar sergilerler.

5. *Onlar hayat boyu öğrenmeye açıktırlar:* Onlar yaptıkları hatalardan bahsetmekten çekinmezler. Bunu zayıflık olarak değil öğrenmek için fırsat olarak görürler.

6. *Onlar karmaşıklık, belirsizlik ve muğlaklıkla baş edebilecek yeteneğe sahiptirler:* Dönüştürücü liderler karmaşık ve değişen dünyadaki problemlerle baş edebilirler. Onların problem çözme becerileri sürekli daha da karmaşıklaşan dünya da çok gereklidir.

7. *Onlar vizyon sahibidirler:* Onların hayalleri vardır. Hayallerini başkalarına geçirebilirler. İzleyenler liderin hayallerini kendi hayalleri gibi benimserler.

Yukl (2010) ise dönüştürücü liderlik hakkında yapılan farklı araştırmalardan edindiği bilgilerden yola çıkarak liderlik rolünü üstlenenlere rehberlik edebilecek aşağıdaki önerileri sunmaktadır (Yukl, 2010: 290-293):

Vizyonu açık, net ve çekici şekilde açıklamak; dönüştürücü lider var olan vizyonu güçlendirir veya yeni vizyona bağlılık oluşturur. Liderin vizyonu açık ve net olarak açıklaması, takipçilerin organizasyonun amaçları ve önceliklerini net bir şekilde anlamalarına yardımcı olmaktadır. Vizyon takipçilere yaptıkları her şeyin anlamlı olduğunu anlatmakta ve ortak amaç duygusu yaratmaktadır. Sonuçta, vizyon takipçilere kararlarında ve uygulamalarında rehberlik etmekte ve işlerini yaparken aldıkları kararlarında oto kontrol ve takdir yetkisi kazandırmaktadır.

Vizyonun başarısı takipçilerle kurulan iletişim bağlıdır. Vizyon her fırsatta ve farklı yollarla takipçilere iletilmelidir. Vizyon takipçilerle yüz yüze iletişime geçilerek, onların vizyon hakkında soru sormalarına imkan sağlayarak, karşılıklı etkileşim yoluyla aktarılmalıdır. Ayrıca vizyonun ideolojisi, izleyenlere daha açık ve ikna edici şekilde, renkli ve duygusal bir dil kullanılarak iletilmelidir. Metaforlar, anekdotlar, hikâyeler, semboller ve sloganlar kullanılarak vizyon daha etkili bir şekilde sunulabilmektedir.

Vizyonun nasıl gerçekleştirilebileceğini açıklamak; vizyonu sadece açıklamak yeterli değildir. Lider, vizyonun gerçekleştirilebilir olduğuna takipçilerini ikna etmelidir. Vizyonu gerçekleştirmek için geliştirilen stratejinin inandırıcı olması önemlidir.

Kendinden emin ve iyimser olabilmek; eğer lider, vizyonu gerçekleştirebilme konusunda kendinden emin ve inandırıcı değilse, takipçilerin vizyona inancı olmayacaktır. Vizyonu gerçekleştirme yolunda engellerle karşılaşıldığında iyimser kalabilmek önemlidir.

Liderin takipçilerine güvendiğini ifade etmesi; liderin takipçilerini vizyonu gerçekleştirmek için kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine inanmaları ve iyimser olmaları yönünde teşvik etmesi son derece önemlidir. Lider vizyonu gerçekleştirme yolunda hep beraber nasıl önceki engelleri aştıklarını hatırlatmalıdır. Eğer başarı geçmişleri yoksa kendilerine benzer takım veya grupları örnek göstererek, “onlar nasıl başardıysa sizde başarabilirsiniz” söylemini kullanarak motive edebilmelidir.

Örnek olmak; icraat sözlerden daha etkilidir. Lider, takipçileri nezdinde, doğru rol model olabilmesi, takipçilerinden yapmasını istediği şeyleri öncelikle kendisinin yapmasına bağlıdır.

1.5.4.4. Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci (iş gördürücü) liderliğin karşılaştırılması

Dönüştürücü liderlik etkileşimci liderlikten bazı yönlerden daha ileri düzeydedir. Etkileşimci liderlik de lider ile takipçileri arasında bir çeşit alışveriş vardır. Dönüştürücü liderlik de ise üst düzey bir liderlik söz konusudur. Dönüştürücü liderler takipçilerine ilham vererek örgütün vizyonunu ve hedeflerini gerçekleştirebilme yönünde onları güdülerler. Onları problemleri yenilikçi bir bakış açısı ile çözme yönünde teşvik ederler ve liderlik kapasitelerini geliştirebilmeleri için onlara rehberlik ve koçluk yaparlar (Bass & Riggio, 2006: 4).

Dönüştürücü liderliği açık ve net olarak ilk tanımlayanlar arasında olan Burns (1978)'e göre, etkileşimci lider gücünü bulunduğu pozisyondan (makamdan) almaktadır. Onlar standartlara, prosedürlere ve işin bitirilmesine yönelik amaçlara önem verirler. Bununla birlikte onlar, çalışanları ödüllendirerek veya cezalandırarak performanslarını yönetirler. Buna karşın, Burns, dönüştürücü lideri, izleyenlerine yüksek idealler ve ahlaki değerler aşılayarak motive eden lider olarak tanımlamaktadır (Tracey ve Hinkin, 1998: 5).

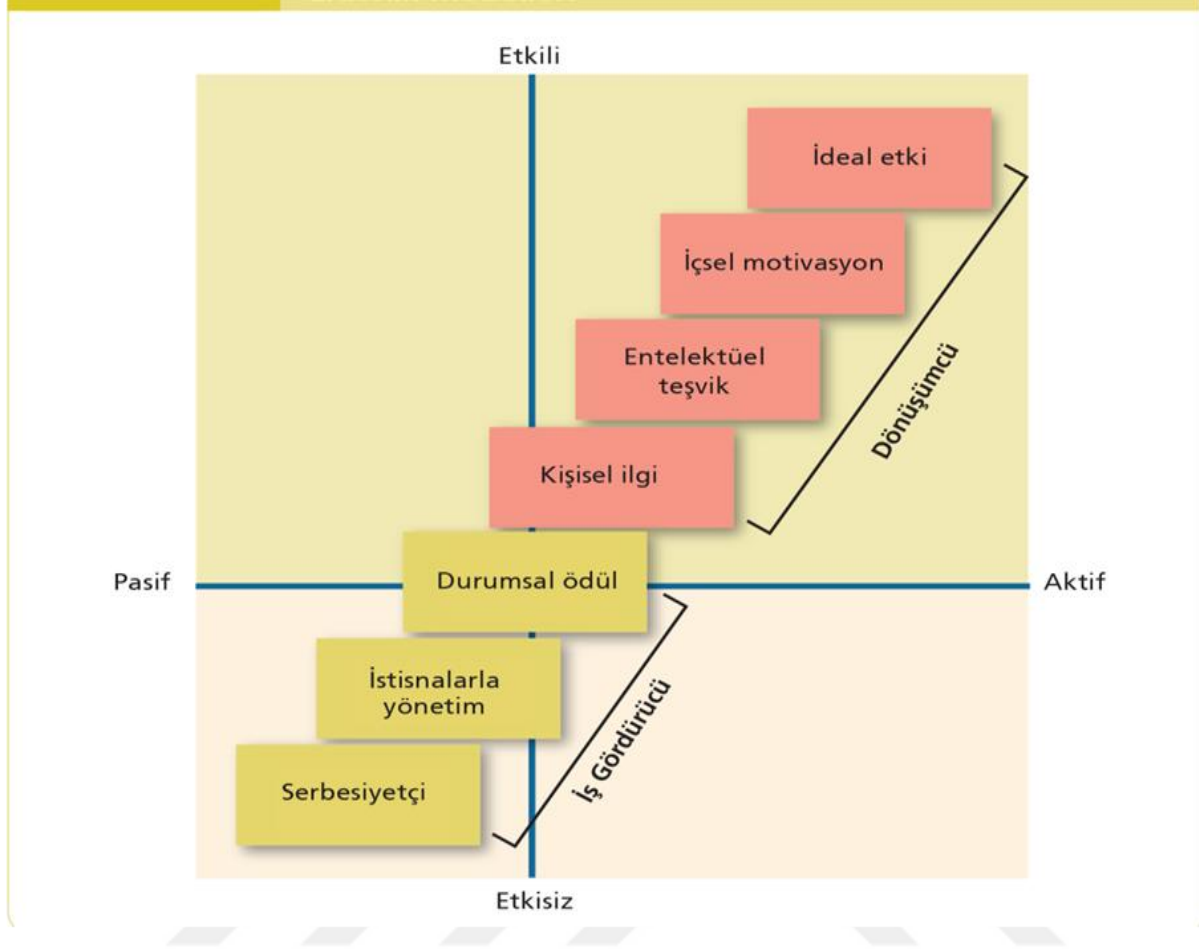
Çizelge 1.3. Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin özellikleri

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
<p>Karizma (İdealleştirilmiş etki): Misyona ve vizyona bilinci sağlar, izleyenlerine gurur duygusu aşılar, izleyenlerinin güven ve saygısını kazanır.</p> <p>İlham (İlham vererek güdüleme): İzleyenlerinin yüksek ideallere sahip olmaları yönünde ilham verir, izleyenlerin çabalarını ortak amaç yönünde birleştirmek için sembolleri kullanır, önemli amaçları izleyenlerinin anlayacağı dilde açıklar.</p> <p>Entelektüel uyarım: Yaratıcı düşünmeyi, akılcılığı ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eder.</p> <p>Kişisel ilgi: Her bir izleyeni ile birebir ilgilenir, koçluk eder, önerilerde bulunur.</p>
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
<p>Durumsal ödül: Ulaşılması gereken performans hedeflerini belirler ve çalışanlara iyi performans gösterdiğinde ödüller vermeyi vaat eder.</p> <p>İstisnalarla yönetim (Aktif): Önceden belirlenen standartlar ve kurallardan sapmaların olup olmadığını sürekli takip eder ve araştırır, problem ortaya çıkmadan müdahale eder, düzeltici önlemler alır.</p> <p>İstisnalarla yönetim (Pasif): Sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder, problem ortaya çıkmadan herhangi bir müdahalede bulunmaz.</p> <p>Serbestiyetçi: Sorumluluğu üstünden atar ve karar vermekten kaçınır.</p>

Kaynak: Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Etkileşimci (iş gördürücü) liderler geleneksel liderlerdir. Bu tip liderler, çalışanların kişisel amaçları ile örgütün amaçları arasında bir bağ kurarak onları motive ederler. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken hem örgütün hem de kendi kişisel amaçlarının gerçekleşmesine hizmet ederler. Buna karşın, dönüştürücü liderler, çalışanları üzerinde güçlü bir etki bırakarak, örgütün amaçlarının, çalışanların kendi kişisel amaçlarının önüne geçmesini sağlarlar. Böylece çalışanlar için artık öncelik kendi amaçları değil, örgütün amaçlarıdır. Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderler, çalışanların düşünce yapılarında, değerlerinde ve olaylara bakış açılarında bir dönüşüm gerçekleştirirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 415).

İş gördürücü ve dönüştürücü liderlik birbirini tamamlayan nitelikteki yaklaşımlardır. Diğer bir deyişle, dönüştürücü liderlik, iş gördürücü liderliğin eksik yönlerini tamamlamaktadır. Eğer lider sadece iş gördürücü lider özelliklerine sahip ise, sıradan ve ortalama bir lider olarak kalacaktır. Buna karşın hem iş gördürücü hem de dönüştürücü liderlik özelliklerini bir arada taşıyanlar etkili ve başarılı liderler olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 391).



Şekil 1.5. İş gördürücü ve dönüştürücü liderliğin karşılaştırılması

Kaynak: (Robbins ve Judge, 2015: 392)

Şekil 1.5 de görüldüğü gibi, serbestiyetçi liderlik en pasif ve en etkisiz liderlik biçimidir. Fransızca terim olan “laissez- faire” olarak da adlandırılan bu tip lider, “akışına bırak, uzak dur” anlayışındadır. Bu tarz lider sorumluluk almaktan kaçınır, izleyenlerine geri bildirim vermez, izleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda çok az çaba sarf eder. İzleyenleri ile iletişimi zayıf ve onların kişisel gelişimlerini destekleme konusunda isteksizdir (Northouse, 2013: 196).

Serbestiyetçi liderler liderlik yapmaktan kaçınırlar. Liderlik tipleri arasındaki en pasif ve en etkisiz olanıdır. İşlemci liderlikten farklı olarak bu tip liderler iş yapmaktan veya yaptırmaktan kaçınırlar. Gerekli kararlar alınmaz ve yapılması gereken işler ertelenir. Liderliğin gerektirdiği sorumluluk yerine getirilmez ve yetki kullanılmaz (Bass & Riggio, 2006: 9). Buna karşın, aktif ve pasif istisnalarla yönetim, serbestiyetçi liderliğe göre daha aktif olmasına rağmen, etkinliği düşüktür. İstisnalarla yönetimde sorunun çözümü için genellikle geç kalınmaktadır. Koşullu

ödüle dayalı liderlik ise, yüksek performans sağlamamakla birlikte, kabul edilebilir düzeyde performansa ulaşılabilen ve diğer yönetim biçimlerine göre daha etkili bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Dönüştürücü liderlik ise, aktif ve etkili bir liderlik şeklidir. Dönüştürücü liderler amaç birlikteliği yaratmakta, izleyenlerini yüksek performans seviyesine ulaşmaları yönünde motive etmekte, örgütsel verimliliği artırmakta, iş devir oranını ve işe gelmemeyi azaltmakta, çalışanlarının moral ve iş tatminlerini yükseltmektedir. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin dört boyutunu da sistemli ve istikrarlı bir şekilde uygulayanlar, en etkili liderler olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge: 391-392).

1.5.4.5. Dönüştürücü ve karizmatik liderliğin karşılaştırılması

Karizmatik ve dönüştürücü liderlik teorilerinde tanımlanan liderlik davranışlarının çoğu benzerlik göstermesine rağmen, bazı önemli farklılıkların olduğuna dair kanıtlar mevcuttur. Dönüştürücü lider, takipçilerini güçlendirme ve onları lidere daha az bağımlı yapma yönünde daha fazla çaba göstermektedir. Örneğin, takipçilerine önemli yetkiler devreder, kendilerine güvenlerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur, önemli bilgileri takipçileri ile paylaşır, gereksiz kontrolü minimum düzeye indirir ve takipçilerini güçlendirmeyi desteklemek için güçlü bir kültür oluşturur. Buna karşın, karizmatik lider, olağanüstü yeteneğe sahip olduğunu takipçilerine kabul ettirmeye çalışmaktadır. Örneğin, takipçilerini etkileme yoluyla kendisini rol model almalarını veya taklit etmelerini amaçlamakta, takipçileriyle sınırlı düzeyde bilgi paylaşımı yapmakta, sıra dışı davranışlar sergilemekte ve kişisel risk almaktadır (Yukl, 2010: 288).

Karizmatik lider, destekçilerinin karizmatik dünya görüşünü benimsemelerini ister ve daha fazla ileriye gitmelerini istemez; dönüştürücü lider ise, destekçilerinin mevcut görüşleri ve liderin görüşlerini sorgulamayı öğrenmelerini ister (Avolio and Bass, 1985: 14).

Dönüştürücü liderler izleyenlerini güçlendirmeye çalışırken (lider olmaları yönünde desteklerken) buna karşın karizmatik liderler izleyenlerini zayıf tutmaya çalışırlar ve onları kendilerine bağımlı bireyler haline getirirler. Bir başka deyişle, ortak ideallere ulaşma yönünde onların gelişimlerini desteklemek yerine kendilerine sadakatle bağlı bireyler olmalarını tercih ederler (Luthans, 2011: 430).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı ilk olarak 1964 yılında Black ve Mouton tarafından kullanılmış ve 1979 yılında Andrew M. Pettigrew'in çalışması ile yönetim yazınına girmiştir. 1982 yılına gelindiğinde ise, örgüt kültürü kavramı Deal ve Kennedy ile Peters ve Watersman'ın kitabıyla popüler olmuş ve sonrasında kavram ile çok sayıda çalışma yapılmıştır (Demir, 2007: 13; aktaran Çavuşoğlu, 2014: 8). Bu bölümde, örgüt kültürü kavramını anlama çabalarına yönelik yapılan araştırmalardan elde edilen bilgilere değinilmektedir. Bölüm, sırasıyla “örgüt kültürünün tanımı”, “örgüt kültürünün önemi”, “güçlü ve uyumlu örgüt kültürü” ve “örgüt kültürü teorileri” konu başlıklarını içermektedir.

2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü kavramını anlayabilmek için öncelikle tanımlarına bakmakta fayda vardır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımların bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Örgüt kültürü yönetim üzerine çalışmalar yapan otoriteler tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Buna karşın, tanımların çoğunluğunun ortak noktası, örgüt üyelerince paylaşılan değerleri, inançları, varsayımları, ilişki ve davranış kalıplarını içermesidir (Odom et al., 1990: 157,158).

Örgüt kültürü oldukça karmaşık bir kavramdır. Örgüt kültürünü tanımlamanın zorluğuna ve tanımlarda farklılıkların olmasına rağmen, tanımların çoğunluğunda örgüt kültürü; “örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden ortak norm ve değerler” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2011: 72).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince keşfedilen veya geliştirilen ortak temel varsayımlar örüntüsüdür. Bu varsayımlar örgüt üyelerine dışsal uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkabilmeleri için rehberlik etmektedir. Bundan dolayı, örgütsel problemlerin çözümünde geçmişte tecrübe edilerek işe yaradığı tespit edilen bu varsayımlar, örgüte yeni dahil olan üyelere öğretilmektedir (Schein, 2004: 17).

Örgüt kültürü, bir örgütün yönetim sistemi için temel teşkil eden değerler, inançlar ve ilkeleri ve bu temel ilkeleri temsil eden ve pekiştiren yönetim uygulamalarını ve davranışlarını ifade

eder. Bu ilkeler ve uygulamalar, bir örgütün üyeleri için anlamlı olduğu için sürdürülür. Onlar örgütün ayakta kalmasını sağlamıştır ve iyi işleyen bir örgütün nedeni olarak kabul edilmektedir ve gelecekte de örgüt üyeleri bunun tekrarlayarak devam edeceğine inandıkları için aynı ilkeler ve uygulamalar ile yollarına devam etmek istemektedirler (Denison, 1990: 2).

Bakan vd. (2004: 20) de literatürdeki tanımları inceleyerek şu tanımı geliştirmişlerdir: Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların bütünüdür.

Örgüt kültürü çok sayıda önemli karakteristik özelliklere sahiptir. Üzerinde en çok görüş birliğine varılan özellikler aşağıdaki gibidir (Luthans, 2011: 72):

1. *Gözlemlenen Davranışsal Düzenlemeler*: Örgüt üyeleri birbirleriyle iletişimlerinde ortak dil, terminoloji ve ritüeller kullanırlar.
2. *Normlar*: Örgüt üyelerine rehberlik eden davranış standartları mevcuttur
3. *Baskın Değerler*: Örgütün savunduğu temel değerler vardır. Bu değerleri örgüt üyelerinin kendi değerleri gibi benimsemesi beklenir.
4. *Felsefe*: Çalışanlara ve müşterilere nasıl davranılması gerektiği konusunda örgütün inançlarını ifade eden politikalar mevcuttur.
5. *Kurallar*: Örgütte katı kurallar vardır. Örgüte yeni dahil olanların tam bir örgüt üyesi olarak kabul edilebilmesi için bu kuralları öğrenmesi gerekmektedir.
6. *Örgütsel İklim*: Örgütün hissedilen genel bir havası vardır. Örgüt üyelerinin birbirleriyle, müşterilerle ve diğer paydaşlarla ilişki kurma biçimleri, bu genel havanın nasıl olduğunu belirlemektedir.

2.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Güçlü kültüre sahip örgütlerde, üyelerin nasıl davranması gerektiğini belirten yerleşik bir kültür vardır. Bu nedenle, neyin doğru neyin yanlış davranış olduğu konusunda zihinleri nettir. Buna karşın, zayıf kültüre sahip örgütler ise yerleşik bir kültürleri olmadığından nasıl davranmaları gerektiği konusunda karar verirken zaman kaybederler. Dolayısıyla, zayıf kültürler güçlü kültürlere göre davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremediklerinden dolayı rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2010: 448).

Örgütün yetenekleri ile iş hayatının talepleri arasında bir “boşluk” olduğunda, birçok örgüt bu açığı değişim mühendisliği veya geniş yapısal değişiklikler yaparak kapatmaya çalışır. Bu değişiklikler genellikle yararlıdır, ancak başarılı örgütsel değişikliklerin çoğu, ayrıca örgüt üyelerinin zihniyetinde, değerlerinde ve davranışlarında da değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Bu değişiklikleri yapmadan, organizasyonun temel yeteneklerindeki değişiklikleri gerçekleştirmek imkânsızdır. Pek çok örgüt, ancak örgütün değerlerinde ve inançlarında değişiklik yapılabildiğinde, değişimin başarılı olarak kabul edilebileceğini keşfetmektedirler (Denison & Neale, 1996: 3).

Kültür insanlara ikinci bir kimlik kazandırır, bunun adı örgütsel kimliktir ve onlarda kendilerinin sahip olduğundan daha yüksek düzeyde inanç ve değerlere bağlanma duygusu geliştirir. Bununla birlikte, kültürün örgütte iki önemli işlevi vardır: (1) örgüt üyeleri arasında iyi ilişkilerin gelişmesini ve birbirleriyle kaynaşmalarını ve nihayetinde içsel bütünleşmeyi sağlar. İçsel bütünleşme, üyelerin ortak kimlik geliştirmesi ve birlikte nasıl verimli çalışılacağına öğrenilmesi anlamına gelir. Kültür, çalışanlar arasındaki ilişkilerin veya iletişimin nasıl olması gerektiği, hangi davranışın doğru veya yanlış olduğu ve güç ve statünün örgüt içinde nasıl paylaşılması gerektiği konusunda yol göstericidir, (2) örgütün dış çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur. Dışsal uyum, örgütün amaçlarına ulaşmak için dış çevreyle uyumlu ilişkiler geliştirmesi anlamına gelmektedir. Kültür, örgütün amaçlarına ulaşmak için, hangi faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda rehberlik eder. Doğru kültür, çalışanlara müşteri odaklı ve rekabetçi bir yaklaşım kazandırabilir ve böylece örgütün performansında iyileşme sağlayabilir (Daft, 2015: 338).

2.3. Güçlü ve Uyumlu Örgüt Kültürü

Kültürün gücü, örgüt üyelerinin kültür hakkındaki fikir birliğinin derecesine bağlı olarak tanımlanmaktadır. Üyeler arasında kültür hakkında geniş bir fikir birliği varsa kültürün güçlü olduğu; fikir birliği düşük derecede ise kültürün zayıf olduğu varsayılmaktadır (Daft, 2015: 347). Diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin ezici çoğunluğu tarafından kültür benimsenmiş veya içselleştirilmiş ve davranışlara yansıtılmış ise kültür güçlü olarak; aksi durumda kültür zayıf olarak tanımlanmaktadır.

Örgütün başarılı olması için sadece güçlü olması yeterli değildir. Güçlü ve aynı zamanda uyumlu kültürler örgütsel performansı artırmaktadır. Uyumu teşvik etmeyen güçlü kültürler zamanla örgütün başarılı olmasını engelleyebilir. Örgütlerin başarıya ulaşmasına yardımcı olan kültür zamanla kurumsallaşır. Eğer kurumsallaşan kültür değişen çevreye uyumlaştırılmaz ise örgüte zarar verebilir. Uyumlu olmayan güçlü kültürlerde sabit fikirlilik, katılık ve durağanlık vardır. Bundan dolayı güçlü kültürlerin her zaman örgüt için yararlı olduğu söylenemez. Sağlıklı kültürler hem güçlü hem de uyumlu kültürlerdir. Güçlü ve uyumlu kültürlerin özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Daft, 2015: 349):

1. Örgütte bütüncül bir bakış açısı vardır: İnsanlar örgütün tümündeki sistemin nasıl işlediğini iyi bilmektedirler. Örgütün bölümleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun, yaptıkları işin diğer bölümleri nasıl etkilediğinin ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına ne düzeyde katkıda bulduklarının farkındadırlar. Bu farkındalık, örgütün içindeki ve dışındaki diğer örgütlerle olan sınırları en aza indirir. Örgüt içinde alt kültürler olmasına rağmen, herkes de örgütün baskın kültürünü yansıtan düşünce, tutum ve davranışlar hakimdir. Ayrıca insanlar arasında fikir ve bilgi alışverişi yaygındır, bu da sürekli öğrenmenin önünü açmaktadır.

2. Eşitlik ve güven değerlerine dayanan bir kültür vardır: Bu tip örgütlerde insanların risk alabilmesine ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine imkân sağlanır. Sevgi ve saygıya dayalı, insanların hata yapmaktan korkmadığı, yaparak yaşayarak öğrenmeyi teşvik eden, insanların kendilerini güvende hissettikleri bir çalışma ortamı vardır. Bununla birlikte, yöneticiler dürüst olmaktan ve açık iletişimden yanadırlar.

3. Risk almayı, değişimi ve gelişimi teşvik eden bir kültür vardır: Statükoyu sorgulamak ve değiştirme peşinde olmak temel bir değerdir. Mevcut kültürü yansıtan varsayımları sürekli

sorgulamak, değişim ve gelişimden yana olmak esastır. Örgüt üyeleri tarafından geliştirilen yeni fikirler ve ürünler ödüllendirilir. Uyumlu kültürlerde, üyelerin risk alabilmesini teşvik etmek için, öğrenmek ve yeni bir şeyler ortaya çıkarmak için yola çıkanlar başarısız olsalar bile ödüllendirilirler.

Çizelge 2.1. Uyumlu ve uyumlu olmayan örgüt kültürü

	Uyumlu Olan Örgüt Kültürü	Uyumlu Olmayan Örgüt kültürü
Temel Değerler	Yöneticiler; müşteri, paydaş ve çalışanlara içten ilgi gösterir. Yöneticiler aynı zamanda, yararlı değişimi başlatabilecek insan ve süreçlere yüksek değer verir (örneğin, yönetim hiyerarşisinde aşağı-yukarı liderlik inisiyatifleri).	Yöneticiler ağırlıklı olarak; kendilerine yakın olan iş gruplarına veya bu iş grupları ile ilgili bazı ürünlere (veya teknolojiye) ilgi gösterir. Yöneticiler düzenli ve risk azaltıcı yönetim süreçlerine, liderlik inisiyatiflerinden daha fazla değer verir.
Ortak Davranış	Yöneticiler, özellikle müşteriler olmak üzere, tüm paydaşlarına yakın ilgi gösterir ve bazı riskler içerse bile, meşru çıkarlarına hizmet edecek değişimi başlatırlar.	Yöneticiler kısmen yalıtılmış, politik ve bürokratik olma eğilimindedir. Sonuç itibarıyla, iş çevresindeki değişimleri avantaja çeviremez ve uyum için stratejilerini hızlı bir şekilde değiştiremezler.

Kaynak: Daft, R. L. (2015). Çeviri Editörü: Ömür N. *Timurcanday Özmen, Örgüt Kuramları Ve Tasarımını Anlamak, Nobel Yayınevi.* (John P. Kotter ve James L. Heskett'in *Corporate Culture and Performance* isimli Kotter Associates, Inc. 1992 basımlı kitabından alınarak uyarlanmıştır.)

2.4. Örgüt Kültürü Teorileri

Geçmişden günümüze örgütlerdeki kültürü anlayabilmek, farklı kültürel yapıları birbirleriyle karşılaştırabilmek ve yöneticiler için rehberlik edebilecek öneriler geliştirebilmek için farklı araştırmacılar tarafından çeşitli örgüt kültürü teorileri geliştirilmiştir. Bu teorilerin her biri elbette tek başına örgüt kültürünü anlayabilmek için yetersizdir. Fakat bu teorilerin her biri farklı bakış açılarından kültürü anlayabilmemize yardımcı olmaktadır (Sığırı ve Tabak: 2015). Tarihsel süreç içerisinde örgüt kültürü üzerine geliştirilen teoriler arasında akademik çalışmalarda en fazla kullanılan ve en popüler olanları Hofstede'in Kültür Modeli, Cameron & Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı ve Denison'un Örgüt Kültürü Modeli'dir.

2.4.1. Hofstede'in Kültür Modeli

Profesör Geert Hofstede, kültür üzerine en kapsamlı çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Hofstede kültürü “bir grubun üyelerini veya bir insan topluluğunu diğerlerinden ayıran ortak akıl programlaması” olarak tanımlamaktadır. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov ve onların araştırma grubu ile birlikte yetmişten fazla ülkede yürüttükleri çalışmaların sonucunda toplumsal kültürü altı boyutta ele alan bir model geliştirmişlerdir. Bu model hem akademik hem de profesyonel camiada dünya çapında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Farklı ülke toplumlarının kültürlerini altı boyut açısından değerlendirmişler ve elde edilen ülke puanlarını birbirleriyle karşılaştırmışlardır. Model aşağıdaki boyutlardan (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik & kolektivizm, erkeksilik & kadınsılık, uzun dönemli & kısa dönemli yönelim, müsamahalı & baskıcı) oluşmaktadır (<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture>: 27.02.2019).

2.4.1.1. Kültürün boyutları

Güç Mesafesi:

Güç mesafesi, insanların toplumda var olan gücün eşit olmayan biçimdeki dağılımını ne derece kabul ettiklerini ifade etmektedir. Güç mesafesi eşitsizliği ifade eder (az ya da çok) fakat liderlerin veya patronların değil, astların tutumlarına göre güç mesafesinin az ya da çok olduğu belirlenir. Bu, toplumdaki eşitsizliğin liderler kadar takipçiler tarafından da onaylandığını göstermektedir. Güç ve eşitsizlik, elbette, her toplumun temel gerçeklerindedir. Tüm toplumlarda eşitsizlik vardır fakat bazı toplumlardaki eşitsizlik diğerlerinden daha fazladır (Hofstede, 2011: 9).

Güç mesafesinin yüksek düzeyde olduğu toplumlarda, bireyler gücün eşit olmayan dağılımını kabul ederler ve böylesi bir dağılımın olması gerektiğine inanırlar. Otoriteye boyun eğmek onlar için önemlidir (McShane ve Von Glinow, 2016: 41) . Bu tip toplumlarda, örgütün kural ve prosedürlere daha çok dayanması, astların karar alma süreçlerine daha az katılması, daha itaatkâr olması, sorgulamadan üstlerinin emirlerini yerine getirmeleri istenir (Fiş ve Wasti, 2009: 138). Astların emirleri sorgulaması, kendi öneri ve görüşlerini dile getirmesi otoriteye saygısızlık olarak görülür ve işten çıkarma nedeni olabilir. Buna karşın, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda insanlar, gücün daha adil paylaşımından yanadırlar. Üstleriyle ilişkileri tek

tarafli değil, karşılıklı bağımlılık esasına dayanır. Bundan dolayı, astlar kendilerini ilgilendiren kararlar verilmeden önce kendilerine danışılmasını beklerler (McShane ve Von Glinow, 2016: 42).

Bazı ülkelerin toplumlarında, çalışanların patronları ile ilişkilerinde korku hakim değildir ve patronlar genellikle otokrat veya babacan değildirler. Çalışanlar kendilerinin kararlara katılmasına olanak sağlayan yönetim anlayışını tercih ederler. Patronlar genellikle karar vermeden önce astlarına danışır (Hofstede et al., 2010: 60). Bu tip toplumlarda, çalışanlar, üstlerinden gelen emirleri uyulması zorunlu emirler olarak görmezler, bu emirleri niçin takip etmeleri gerektiğini sorgularlar (Gudykunst, 2015:79). Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda ise çalışanlar sıklıkla patronlarıyla ters düşmekten korkarlar ve bu tip toplumlarda patronlar otokratik veya babacan görünürler, çalışanların astlarına danışarak karar veren bir patronu tercih etme olasılıkları düşüktür. Bunun yerine, çalışanların çoğunluğu patronlarının otokrat veya babacan olmasını tercih ederler. Bununla birlikte, çoğu örgütün gerçek dünyadaki uygulamalarında, demokratik yönetim stilini uygulamak zordur ve az sayıda kişi, patronlarının gerçekten bu stilini uygulayacağını düşünmektedir (Hofstede et al., 2010: 61).

Özetle, Güç Mesafesi İndeks (PDI) skorları bize bir ülkedeki bağımlılık ilişkileri hakkında bilgi vermektedir. Güç mesafesinin az olduğu ülkelerde, astların patronlara bağımlılığı sınırlıdır ve demokratik yönetim anlayışı tercih edilir (yani patron ve astı arasında karşılıklı bağımlılık vardır). Aralarındaki duygusal mesafe nispeten küçüktür: astları patronlarına kolayca yaklaşır ve ters düşebilir. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde ise, astların patronlara büyük ölçüde bağımlılığı vardır. Astlar, ya bağımlılığı (otokratik ya da babacan bir patron olarak) kabul ederler ya da tamamen reddederler, psikolojide bu karşı bağımlılık olarak bilinir - yani bu da bir bağımlılık çeşididir, fakat negatif bağımlılıktır. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler, bağımlılık ve karşı bağımlılık arasında bir kutuplaşma modeli sergilerler. Bu durumlarda astları ve patronları arasındaki duygusal mesafe çok fazladır, astların doğrudan patronlarına yaklaşması ve ters düşmesi muhtemel değildir (Hofstede et al., 2010: 61).

Çizelge 2.2. Güç mesafesinin az veya çok olduğu toplumlar arasındaki farklılıklar

Güç Mesafesi (Az)	Güç Mesafesi (Fazla)
1. Güç kullanımının sınırları yasalarla belirlenmeli ve iyi ve kötü kriterlerine bağlı olmalıdır	1. Güç toplumun temel bir gerçeğidir, iyi ve kötü kriterlerine tabi tutulması ve gücün kullanımının yasal zemine oturtulması gereksizdir
2. “Güç sadece meşru olduğunda kullanılmalıdır”, “güç akla uygun ve uzman tarafından uygulanan güç olmalıdır” anlayışı hakimdir	2. Zorlayıcı/karizmatik güce vurgu vardır
3. Astarlar ve üstler bağımsızdır	3. Astarlar üstlerine bağımlıdır
4. Toplumda bireyler eşit olarak görülür	4. Toplumda bireyler eşit olarak görülmez
5. Ebeveynler çocuklarına eşit davranırlar	5. Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi öğretirler
6. Yaşca büyüklere ne saygı duyulur ne de onlardan korkulur	6. Yaşca büyüklere hem saygı duyulur hem de onlardan korkulur
7. Öğrenci merkezli eğitim vardır	7. Öğretmen merkezli eğitim vardır
8. “Hiyerarşi farklı rollerin doğal bir sonucudur ve rollerin birbirine üstünlüğü yoktur” anlayışı hakimdir	8. Hiyerarşinin varoluşsal bir anlamı vardır, eşitsizlik doğuştandır anlayışı hakimdir
9. Astarlar kendilerine danışılarak karar verilmesini beklerler	9. Astarlar kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini beklerler
10. Çoğunluğun oyuna dayalı olarak, seçimle gelen bir yönetim vardır ve yönetimler demokratik yollarla değişir	10. Atama usulüne dayanan otokratik bir yönetim vardır ve yönetimler ancak devrimle değişir
11. Yolsuzluk ve yozlaşma nadiren görülür; politikacıların adları skandala karıştığında kariyerleri sona erer	11. Yolsuzluk ve yozlaşma sıklıkla görülür; skandallar örtbas edilir
12. Toplumda gelir dağılımı düzgündür	12. Toplumda gelir dağılımı düzgün değildir
13. Toplumda var olan dinler inananların tümünün eşit olduğunu vurgularlar	13. Dinler, rahipler ve din adamlarının diğerlerinden üstün olduğunu vurgularlar

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 9.; Gudykunst, W. B. (2015). Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak. Çeviren: Kadir Asar. *Kırmızı Yayınları, Eylül, İstanbul*, s.80.

Tabloda ifade edilen farklılıklar 76 farklı ülkedeki yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Hofstede et al., 2010: 57-59). Araştırma sonunda, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Asya ve Afrika ülkelerinde güç mesafesi fazla iken, Germen ve İngilizce konuşan Batılı ülkelerde güç mesafesinin az olduğu bulunmuştur (Hofstede, 2011: 9).

Belirsizlikten Kaçınma:

Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizliğe karşı sahip olduğu tolerans düzeyi (belirsizlikten kaçınma düşük düzeyde) veya belirsizliğe yönelik korkularının derecesini (belirsizlikten kaçınma yüksek düzeyde) ifade etmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 42). Belirsizlikten kaçınma terimi Amerikan örgüt sosyolojisinden, özellikle James G. Mart'ın çalışmalarından

alıntılanmıştır. Mart ve arkadaşları bunun Amerikan örgütlerinde farkına varmışlardır. Belirsizlikle başa çıkabilme, elbette yalnızca Amerikan örgütlerinin değil, tüm ülkelerin örgütlerinin sorunudur. Tüm insanlar, yarın ne olacağını bilmediğimiz gerçeğiyle yüzleşmek zorundadır. Gelecek belirsizdir, ama yine de onunla yaşamak zorundayız (Hofstede et al., 2010: 189).

Aşırı belirsizlik, dayanılmaz bir kaygı yaratır. Her toplum bu kaygıyı hafifletmek için yollar geliştirmiştir. Bu yollar teknoloji, hukuk ve dinin alanlarına aittir. En ilkinden en gelişmişe kadar teknoloji, insanların doğadan kaynaklanan belirsizliklerden kaçınmasına yardımcı olur. Kanunlar ve kurallar, insanların davranışlarındaki belirsizlikleri önlemeye çalışır. Din, insanların kişisel geleceğini kontrol ettiği varsayılan aşkın güçlerle bağlantı kurmanın bir yoludur. Din, takipçilerinin başa çıkamayacakları belirsizlikleri kabullenmelerine yardımcı olur ve bazı dinler takipçilerine ölümden sonra bir hayatın olduğu inancını sunarak, ölümden sonraki belirsizliği ortadan kaldırır (Hofstede et al., 2010: 189).

Belirsizlikten kaçınma, risk almaktan kaçınma ile aynı anlama gelmemektedir. Toplumun belirsizliğe tahammül derecesi ile ilgilidir. Toplumun belirsiz koşullarda ne derece rahat olduğunu veya olmadığını gösterir. Belirsiz koşullar, yenidir, bilinmeyendir, sürprizlere açıktır ve alışılmışın dışındadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumlar, belirsizliği en alt seviyeye indirmek için, katı kurallar ve yasalar koyarlar, kendilerinden farklı düşünceleri dışlarlar ve “tek bir mutlak doğru vardır ve o doğruya da sadece biz sahibiz” anlayışıyla hareket ederler (Hofstede, 2011: 10). Bu tip toplumlarda yaşayan insanlar, davranış kurallarının açık ve net olduğu ve kararların yazı belgelerle ifade edildiği resmi ortamlarda çalışmayı tercih ederler (McShane ve Von Glinow, 2016: 42).

Çizelge 2.3. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü ve zayıf olduğu toplumlar arasındaki farklılıklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
1. Belirsizliğin yaşamın doğasında olduğu kabul edilir ve her yeni gün olduğu gibi kabul edilir	1. Yaşamdaki belirsizlik sürekli mücadele edilmesi gereken bir tehdit olarak algılanır
2. Toplumda rahatlık, düşük stres, öz-kontrol ve düşük seviyede kaygı hakimdir	2. Toplumda yüksek stres, hassas yapı, kaygı ve duygusal dengesizlik hakimdir
3. Yüksek seviyede risk alma eğilimi vardır	3. Risk almaktan kaçınılır
4. Toplumda az sayıda ritüel vardır	4. Toplumda çok sayıda ritüel vardır
5. Toplumda yüksek seviyede sağlık, mutluluk ve iyilik hali vardır	5. Toplumda düşük seviyede sağlık, mutluluk ve iyilik hali vardır
6. Farklı fikirlere hoşgörü ve merak ile yaklaşılır	6. Farklı fikirler tehlikeli olarak görülür ve hoşgörüsüz bir yaklaşım vardır
7. Yabancıların yönetimi kolaylıkla kabul edilir	7. Yabancıların yönetimi şüpheyle karşılanır
8. Belirsiz ve kaotik koşullarda rahattırlar	8. Belirsizlikte rahat değillerdir ve netliğe ihtiyaç hissederler
9. Öğretmenler “bilmiyorum” diyebilirler	9. Öğretmenler her şeyi bildiklerini zannederler
10. Kolaylıkla iş değişikliği yapabilirler	10. İşlerini severek yapmasalar bile iş değişikliği yapmaktan kaçınırlar
11. Yazılı ve yazılı olmayan kuralları sevmezler	11. Uymasalar bile kuralların olmasına ihtiyaç hissederler
12. Siyasette, vatandaşlar yöneticilere karşı kendilerini yetkin ve ehil olarak görürler	12. Siyasette, vatandaşlar yöneticilere karşı kendilerini yetkin olarak görmezler
13. Dinde, felsefede ve bilimde görecelilik kuramına ve deneye dayanan bilgi kabul edilir	13. Dinde, felsefede ve bilimde mutlak doğruya ve geleneksel teorilere sorgulamadan inanç vardır

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 10; Gudykunst, W. B. (2015). Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak. Çeviren: Kadir Asar. *Kırmızı Yayınları, Eylül, İstanbul*, s.77.

Araştırmalar, belirsizlikten kaçınan ülkelerin toplumlarının daha hassas yapıda olduklarını ve içsel enerjiyle motive olduklarını göstermiştir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi zayıf olan toplumlar ise alışılmışın dışındaki fikirlere daha hoşgörülü yaklaşmaktalar; yaşamlarında daha az kurallara yer vermekteler, dinde ve felsefede, deneye ve görecelilik kuramına dayanan bilgiyi kabul etmekteler ve farklı görüşlerin ve akımların bir arada olmasına imkân sağlamaktadırlar. Çizelge 2.3 de, belirsizlikten kaçınma eğilimi zayıf ve güçlü olan toplumlar arasındaki farklılıklar gösterilmiştir. Çizelgede ifade edilen farklılıklar 76 farklı ülkedeki yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Hofstede et al., 2010: 192-194). Araştırma sonunda, belirsizlikten kaçınma eğilimi Doğu ve Merkez Avrupa ülkelerinde, Japonya’da, Latin Amerika ülkelerinde ve Almanca konuşan ülkelere yüksek iken, İskandinav ülkeleri ve Çin’de düşük bulunmuştur (Hofstede, 2011: 11).

Bireycilik ve Kollektivizm (Toplulukçuluk):

Bireycilik ve kolektivizm, kültürler arasındaki davranış farklılıklarını açıklamak için kullanılan en önemli kültürel boyuttur. Bu kültürel boyut, farklı kültürlerle mensup ve farklı disiplinlerden gelen çok sayıda teorisyen tarafından kavramsallaştırılmıştır (Gudykunst, 2015: 61).

Bireycilik, bağımsızlık ve kişisel alana önem verme derecesini ifade etmektedir. Yüksek düzeyde bireyci kişiler, özgürlüklerine, bireysel başarılarına, başkalarına bağımlı olmadan yaşamlarına yönlendirebilmeye, hayatları üzerinde kontrol sahibi olabilmeye ve başkalarından kendilerini ayıran özelliklere önem verirler (McShane ve Von Glinow, 2016: 40). Ayrıca bireyci toplumlarda, bağımsızlık, başarı odaklılık, dışa dönüklük ve normlara uyumsuzluk gibi yenilikçiliği desteklediği düşünülen bazı psikolojik karakter özelliklerinin görülme sıklığı yüksektir (Fiş ve Wasti, 2009: 136). Buna karşın, kolektivizm, ait olunan gruba karşı görevlere ve grup uyumuna önem verme derecesini ifade etmektedir. Kollektivist toplumlarda, insanlar kendilerini bir sosyal topluluğa veya gruba ait hissederler ve aidiyetlikleri üzerinden kendilerini tanımlarlar (McShane ve Von Glinow, 2016: 40). Grup içindeki diğer kişilerle olan ilişkilerine, işbirliğine ve uzlaşmaya, grubun mutluluğuna ve grubun amaçlarına değer verirler (Jones & George, 2012: 519).

Dünyamızda az sayıda insan, bireylerin çıkarlarının, grubun çıkarları üzerinde egemen olduğu toplumlarda yaşamaktadır. Bu tip toplumlar bireyci toplumlar olarak adlandırılmaktadır (Hofstede et al., 2010: 91). Bireycilik, bireyler arasındaki bağların zayıf olduğu, “herkes kendinden ve en yakın ailesinden sorumludur” anlayışının hakim olduğu toplumlarda geçerlidir (Kağıtçıbaşı, 2010: 400). Bu toplumlarda yaşayan insanlar, anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aileler içinde yetişirler. Diğer akrabalar başka yerlerde yaşamakta ve nadiren görülmektedirler. Bu ailelerde yetişen çocuklar, ileriki yaşamlarında kendilerini “ben” olarak düşünmeyi öğrenirler. Bu “ben”, kişisel kimlikleri, diğer insanların “ben” lerinden farklıdır. Oyun arkadaşlarını, örneğin, kişisel tercihlerine göre seçerler. Eğitimin amacı çocukların kendi ayakları üzerinde durmasını sağlamaktır. Çocuklardan, bu gerçekleşir gerçekleşmez doğup büyüdükleri evi terk etmeleri beklenir. Çocuklar, ailelerinin evinden ayrıldıktan sonra, ebeveynleriyle olan ilişkilerini en aza indirir ya da tamamen koparırlar (Hofstede et al., 2010: 91).

Kollektivistlik, diğ er adıyla toplulukç uluk, insanların doğ umlarından itibaren güçlü , uyum sağlayabilecekleri gruplara, genellikle geniş ailelere (amcalar, teyzeler, büyükbabalar ve büyük annelerin olduğu aileler) bağlı olduğu ve bu bağlılığ ın yaşam boyunca, sorgulanmayan bir sadakat karş ılığ ında var olduğu toplumlarda vardır (Kağ ıtç ıbaşı , 2010: 400). Bu tip toplumların iş hayatında, ortak hareket etme, bilgi alış veriş i, iş birliğ i ve birlikte ç alış ma açık bir biçimde değ er verilen ve ödüllendirilen davranış larıdır. Bununla birlikte üzerinde durulması gereken diğ er bir husus, toplumları bireyci ya da kolektivist olarak tanımlarken, hangi özelliğ in daha baskın olduğ una bakılması gerekir. Genel olarak insanlar kendilerini hem bir birey olarak hem de ait hissettikleri grup veya toplum üzerinden tanımlamaktadırlar. Bu, insanın doğ asında vardır. Bazı kültürler bireysel kimlikleri, bazıları ise kolektif sorumlulukları daha ç ok önemserler, fakat ikisi de, her insanın benliğ inde mevcuttur (McShane ve Von Glinow, 2016: 41).

Ç izelge 2.4. Bireyci ve kolektivist toplumlar arasındaki farklılıklar

Bireyci Toplumlar	Kolektivist Toplumlar
1. “Herkesin kendisiyle ya da yalnızca yakın ailesiyle ilgilenmesi gerekir” anlayışı hakimdir	1. İnsanlar doğ uştan itibaren sadakatleri karş ılığ ında onları koruyan geniş ailelere veya klanlara katılırlar.
2. “Ben” bilinci hakimdir	2. “Biz” bilinci hakimdir
3. Özel ve bireysel hayata vurgu vardır	3. Aidiyete vurgu vardır
4. “Düş ündüğ ünü açıkça söylemek sağlıklıdır” anlayışı vardır	4. “Uyum her zaman korunmalıdır” anlayışı vardır
5. İnsanların her birinin bir birey olarak görüldüğü bir bakış açısı vardır	5. İnsanların gruba dahil olanlar ve olmayanlar olarak sınıflandırıldığı bir bakış açısı vardır
6. İnsanların bireysel görüşleri vardır, bireysel kararlar alırlar ve bireysel oy kullanırlar	6. İnsanlar grup içinde alınan kararlara uyarlar ve grup kararı yönünde oylarını kullanırlar, bireysel görüş yerine grubun görüşü önemlidir
7. İnsanlar kuralları ihlal ettiklerinde suçluluk duyarlar	7. İnsanlar kuralları ihlal ettiklerinde utanç duyarlar
8. “Ben” dili hakimdir	8. İnsanlar “Ben” dilini kullanmaktan kaçınırlar
9. Eğ itimin amacı öğrenmeyi öğrenmektir	9. Eğ itimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir
10. Görev veya iş , insanlarla ilişki kurmaktan daha önceliklidir	10. İnsanlarla ilişki kurmak, görev veya iş ten daha önceliklidir

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 11.

Çizelge 2.4 de ifade edilen farklılıklar 76 farklı ülkedeki yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Hofstede et al., 2010: 95-97). Araştırma sonunda, Batılı ülkelerin daha bireyci, buna karşın, Doğuda olan ülkelerin ve az gelişmiş ülkelerin daha kollektivist, Japonya'nın ise ortada bir pozisyon aldığı bulunmuştur (Hofstede, 2011: 12).

Erillik ve Dişillik:

Kadınların ve erkeklerin rollerinin net bir şekilde ayrıldığı toplumlar eril olarak adlandırılırlar. Bu tip toplumlarda, erkekler iddialı, rekabetçi, sert ve maddi başarıya odaklanırken, buna karşın, kadınlar daha mütevazi ve yumuşaktırlar ve yaşam kalitesiyle ilgilenirler. Buna karşın, kadınların ve erkeklerin aynı rolleri üstlendiği toplumlar ise dişildirler. Bu tip toplumlarda hem erkek hem de kadın mütevazi ve yumuşaktır, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmaya ve onların mutluluğuna önem verirler ve yaşam kalitesiyle ilgilenirler (Hofstede et al., 2010: 140). Rekabet etmek ve bireysel başarıya ulaşma yerine insan ilişkilerini önemserler (McShane ve Von Glinow, 2016: 42).

Toplumsal bir özellik olarak erillik ve dişillik, değerlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını ifade etmektedir. Uluslararası bir şirket olan IBM'de (International Business Machines) çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma (Hofstede et al. 2010: 30) sonunda şu tespitlere ulaşılmıştır: (a) kadınların değerleri, bir toplumdan diğerine, erkeklerin değerlerinden daha az farklılık göstermektedir, (b) erkeklerin değerlerinin, "çok iddialı" ve "rekabetçi" olduğu, diğer tarafta ise kadınların değerlerinin "mütevazi" ve "şefkatli" olduğu bulunmuştur. Bundan dolayı, iddialı kutup "eril" olarak, mütevazi ve şefkatli kutup "dişil" olarak adlandırılmıştır (Hofstede, 2011: 12).

Çizelge 2.5. Eril ve dişil toplumlar arasındaki farklılıklar

Eril Toplumlar	Dişil Toplumlar
1. Cinsiyetler arasında yüksek düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması vardır	1. Cinsiyetler arasında asgari düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması vardır
2. Ailede hangi sayıda çocuk sahibi olunacağına babalar karar verir	2. Ailede hangi sayıda çocuk sahibi olunacağına anneler karar verir
3. Güç, iddialı olmak ve performans değerlidir	3. Yaşam kalitesi, hizmet ve bakım değerlidir
4. “Çalışmak için yaşa” anlayışı hâkimdir	4. “Yaşamak için çalış” anlayışı hâkimdir
5. “Erkekler iddialı ve tutkulu olmalı, kadınlarda olabilir” anlayışı hâkimdir	5. “Erkekler ve kadınlar mütevazı ve şefkatli olmalı” anlayışı hâkimdir
6. “İş, aileden daha önceliklidir	6. İş ve aile hayatı arasında dengeye önem verilir
7. Güçlü olan takdir edilir	7. Zayıf olana sempati duyulur
8. Anneler duygular ile buna karşın babalar gerçekler ile ilgilenir	8. Hem annelerin hem de babaların gerçekler ve duygular arasında denge kuran bakış açıları vardır
9. “Erkekler kavga edebilir fakat kızlar değil, kızlar ağlayabilir fakat erkekler asla” anlayışı hâkimdir	9. “Hem erkekler hem de kızların ağlamaları normaldir fakat kavga etmeleri normal değildir” anlayışı hâkimdir
10. Az sayıda kadın aktif siyasetin içindedir ve seçilerek önemli pozisyonlara gelebilen az sayıda kadın vardır	10. Çok sayıda kadın aktif siyasetin içindedir ve seçilerek önemli pozisyonlara gelebilmektedirler
11. Din Tanrı odaklıdır	11. Din insan odaklıdır
12. Cinsellik, becerikli olduğunu göstermenin yollarından biri olarak görülür	12. Cinsellik, duygudan yoksun bir aktivite ve ilişki kurmanın yollarından biri olarak görülür

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 12; Gudykunst, W. B. (2015). Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak. Çeviren: Kadir Asar. *Kırmızı Yayınları*, Eylül, İstanbul, s.81.

Erillik ve dişillik tüm kültürlerde vardır. Fakat bu eğilimlerden biri diğerine göre daha baskındır (Gudykunst, 2015: 81). Çizelge 2.5 de ifade edilen farklılıklar 76 farklı ülkedeki yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Hofstede et al., 2010: 95-97). Araştırma sonunda, dişillik, Japonya da, Almanca konuşulan ülkelerde, bazı Latin ülkelerde, İtalya ve Meksika gibi, yüksek; İngilizce konuşan Batılı ülkelerde orta derecede yüksek; İskandinavya ülkelerinde ve Hollanda da düşük; bazı Latin ve Asya ülkelerinde, Fransa, İspanya, Portekiz, Şili, Kore ve Tayland gibi, orta derecede düşük bulunmuştur (Hofstede, 2011:13).

Uzun Dönemli ve Kısa Dönemli Yönelim:

Uzun dönemli yönelim, gelecekte bazı erdemlere (özellikle tasarruflu, azimli, sabırlı, kararlı olmak gibi) ulaşma yönünde insanların teşvik edilmesi anlamına gelmektedir (Hofstede et al. 2010: 239). Uzun dönemli yönelimde şimdiden daha ziyade geleceğe odaklanma vardır. Bu tip toplumlar, mevcut hareket ve davranışlarının gelecek nesillere etkisini dikkate alırlar. Bu yüzden geleneklerini daha modern bir yapıya kavuşturmaya çalışırlar (Can, Aşan, & Aydın, 2006: 417). İnsanlar gelecek odaklı olduklarından para ve diğer kaynaklarını biriktirmek isterler. Stratejik planlama yapmanın gerekliliğine inanırlar ve ekonomik başarı elde etmeyi önemserler (Koester & Lustig, 2013: 121). Karşıt anlamda olan kısa dönemli yönelim ise, geçmiş ve günümüzle ilgili erdemlere (özellikle geleneğe saygı duymak ve korumak, sosyal sorumlulukları yerine getirmek gibi) sahip olmak ve bunları koruma yönünde insanların teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. Bu tip kültürler, gelenekleri önemserler (Can vd., 2006: 417). İnsanlar, birikim yapmak yerine paralarını harcamayı tercih ederler (Koester & Lustig, 2013: 121).

Çizelge 2.6. Kısa ve uzun dönem yönelimli toplumlar arasındaki farklılıklar

Kısa Dönemli Yönelim	Uzun Dönemli Yönelim
1. “Hayattaki en önemli olaylar geçmişte gerçekleşti veya şimdi gerçekleşiyor, yaşanacak önemli bir şey kalmadı” anlayışı hâkimdir.	1.“Hayattaki en önemli olaylar gelecekte gerçekleşecek, daha yaşanacak ve yapılacak çok şey var” anlayışı hâkimdir
2. “İdeal insan, koşullara göre veya zamanla değişmez, her zaman aynıdır” anlayışı hâkimdir	2. “İdeal insan koşullara uyum sağlar ve zamanla değişir” anlayışı hâkimdir
3. “Neyin iyi ve kötü veya doğru ve yanlış olduğuna dair evrensel değerler vardır” anlayışı hâkimdir	3. “Neyin iyi ve kötü veya doğru ve yanlış olduğu koşullara göre değişir” anlayışı hâkimdir
4. Gelenekler kutsal ve dokunulmazdır, zamanla değişmez	4. Gelenekler değişen koşullara göre uyarlanabilir
5. Aile hayatında emir ve komuta hâkimdir	5. Aile hayatı işbölümü yapılarak sürdürülür
6. Yalnızca kendi ülkeleriyle gurur duyarlar	6. Diğer ülkelerden de bir şeyler öğrenmeye çalışırlar
7. Başkalarına hizmet etmek önemli bir amaçtır	7. Tasarruflu, azimli ve kararlı olmak ulaşılması gereken önemli amaçlar olarak görülür
8. Sosyal harcamalar ve tüketim yaygındır	8. Yatırım yapmak için büyük miktarlarda birikimler ve fonlar mevcuttur
9. Öğrenciler başarı ve başarısızlığı şansa bağlarlar	9. Öğrenciler başarıyı çalışmaya ve başarısızlığı ise çalışmamaya bağlarlar
10. Yavaş gelişen veya hiç gelişmeyen ekonomiye sahip fakir ülkeler bu kategoridedir	10. Zenginliğe ulaşana kadar hızlı büyüyen ekonomiye sahip olan ülkeler bu kategoridedir.

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 15.

Çizelge 2.6 de ifade edilen farklılıklar 93 farklı ülkedeki yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Hofstede et al., 2010: 255-258). Araştırma sonunda, Doğu Asya ülkeleri ve Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinin uzun-dönem yönelimli; Güney ve Kuzey Avrupa ülkeleri ve Güney Asya ülkeleri orta-dönem yönelimli ve Birleşik Amerika (ABD), Avustralya, Latin Amerika ve Afrika ülkelerinin ve Müslüman ülkelerin kısa-dönem yönelimli oldukları bulunmuştur (Hofstede, 2011:15).

Müsamaha ve Baskı:

Müsamahalı (hoşgörülü) toplumlar, hayattan zevk alma ve eğlenme gibi temel ve doğal insani arzuların nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren toplumlar anlamına gelmektedir (Hofstede, 2011:15). Bu tip kültürlerin dünya görüşleri, hedonizm (hazcılık) felsefesiyle örtüşmektedir. Hayatın sunduğu zevklerin özgürce tadılabilmesine imkân veren bir sosyal ortam vardır. Mutluluğu yakalamak yaşamlarının temel amacıdır (Koester & Lustig, 2013: 112). Buna karşın, baskıcı (kısıtlayıcı) toplumlar ise, insanların yaşam tarzını kontrol eden, katı kurallar koyarak sosyal hayatı düzenleyen toplumlar anlamına gelmektedir (Hofstede, 2011:15). Bu kültürlerde yaşayan insanlarda öz disiplin gelişmiştir ve toplumun düzenini bozan, aşırı arzu ve dürtülerin baskılanması gerektiğine dair inanç vardır. Öz kontrol, haya, irade, ölçülü olma gibi değerler bu kültürlerde önemsendir (Koester & Lustig, 2013: 112).

Çizelge 2.7. Müsamahalı (Hoşgörülü) ve Baskıcı (Kısıtlayıcı) Toplamlar Arasındaki farklılıklar

Müsamahalı (Hoşgörülü) Toplamlar	Baskıcı (Kısıtlayıcı) Toplamlar
1. Toplumun büyük çoğunluğu kendilerini mutlu olarak ifade etmektedir	1. Toplumun azınlık kısmı mutludur
2. “Hayatımı ben kontrol ediyorum” algısı vardır	2. Çaresizlik vardır: “hayatım başkaları tarafından kontrol ediliyor” algısı vardır
3. İfade özgürlüğü önemli görülür	3. İfade özgürlüğü temel bir sorun olarak görülmez
4. Boş zaman aktivitelere oldukça fazla önem verilir	4. Boş zaman aktivitelere oldukça az önem verilir
5. İnsanların yaşamlarında olumlu (pozitif) duygular hâkimdir	5. İnsanların yaşamlarında olumsuz (negatif) duygular hâkimdir
6. Eğitilmiş insanların oranının yüksek olduğu ülkelerde, doğum oranı yüksektir	6. Eğitilmiş insanların oranının yüksek olduğu ülkelerde, doğum oranı düşüktür
7. İnsanların çoğunluğu sportif aktiviteler yapmaktadır	7. Toplumun azınlık kısmı spor yapmaktadır
8. Besin kıtlığının olmadığı ülkelerde, yüksek oranda obez insanlar vardır	8. Besin kıtlığının olmadığı ülkelerde, düşük oranda obez insanlar vardır
9. Zengin ülkelerde, cinselliğin özgürce yaşanmasına yönelik yumuşak kurallar vardır	9. Zengin ülkelerde, cinsel yaşamı kısıtlamaya yönelik sert kurallar vardır.
10. Toplumda asayiş ve düzeni sağlamak yüksek düzeyde öncelikli değildir	10. Toplumda çok sayıda polis görev yapmaktadır, 100,000 kişiye ortalama bir polis düşmektedir

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 16.

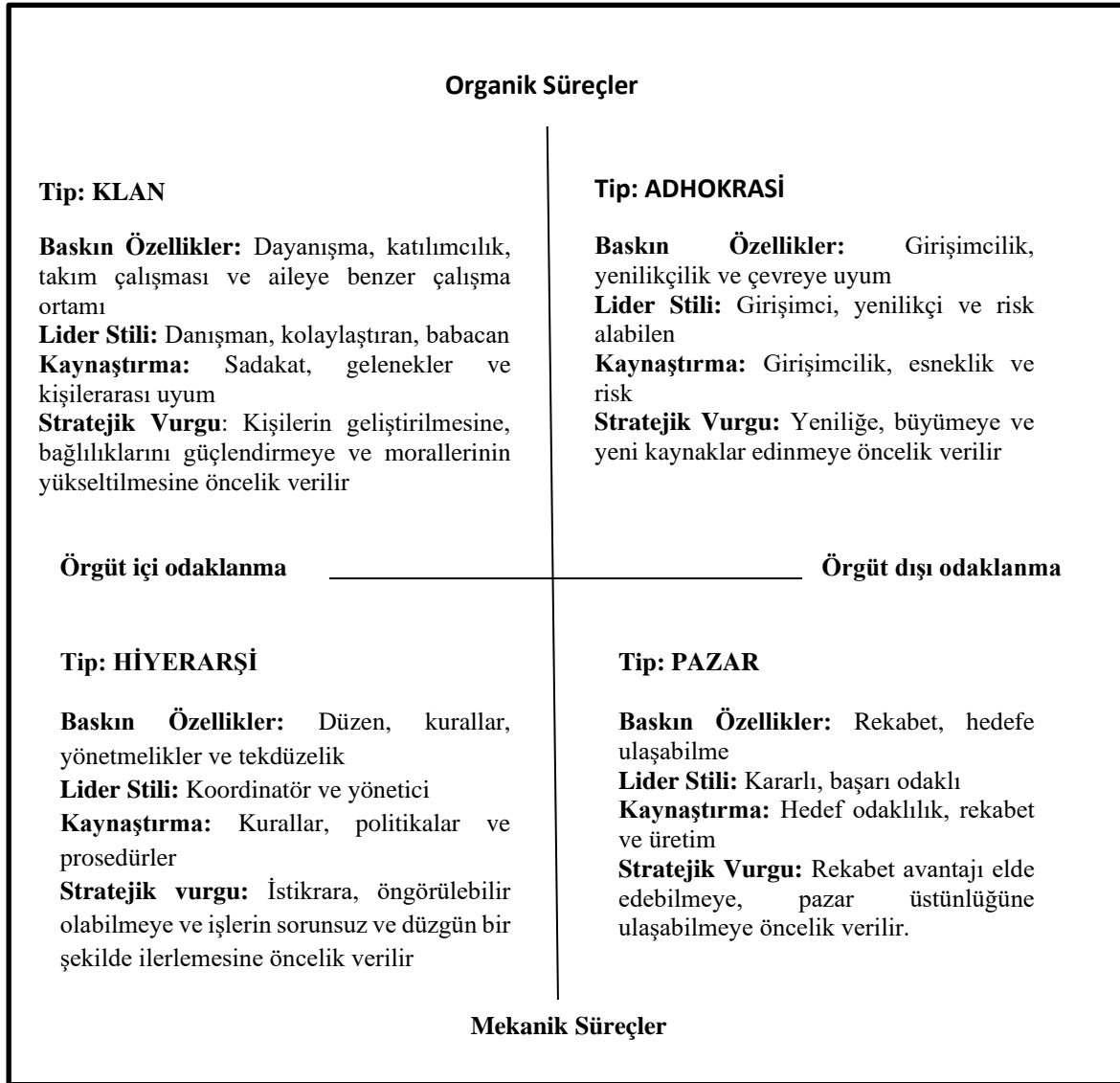
Çizelge 2.7 de ifade edilen farklılıklar 93 farklı ülkedeki yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Hofstede et al., 2010: 282-285). Araştırma sonunda, Kuzey ve Güney Amerika, Batı Avrupa ve Sahra altı Afrika, müsamahalı (hoşgörülü) toplamlar oldukları, buna karşın, Doğu Avrupa ve Asya ülkeleri ve Müslüman ülkeler baskıcı (kısıtlayıcı) toplamlar oldukları ve Akdeniz’e kıyısı olan Avrupa ülkelerinin ise ortada bir pozisyon aldıkları bulunmuştur (Hofstede, 2011:16).

Hofstede’in yukarıda ifade edilen çalışması, toplum kültürü alan yazınına önemli bir katkı sağlamasına rağmen bazı problemleri de içinde barındırmaktadır. Birinci problem, söz konusu çalışma kolayda örneklem yoluyla küçük gruplara yapılmasına rağmen, kültürün tamamına genelleme yapılmıştır. Bu yöntemlerle yapılan çalışmaların genellenebilirlik düzeyi düşüktür. İkinci bir problem, çalışma “her ülkenin sadece bir kültürü vardır” varsayımı üzerine kurulmuştur. Oysaki çoğu ülke kültürel olarak çeşitlilik göstermektedir. Küreselleşme ile birlikte çok kültürlülükte artış olmuştur. Dolayısıyla, ülkelerin tek bir kültüre sahipmiş gibi değerlendirilmesi yanlıştır. Üçüncü problem ise, çalışmanın yapıldığı zamandan günümüze

toplumların kültürlerinde önemli değişimler olmuştur. Kültürlerarası etkileşimin artmasıyla, ülkelerin kültürel değerlerinde dönüşüm meydana gelmiştir. Bundan dolayı, başucu niteliğindeki bu çalışma geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır (McShane ve Von Glinow, 2016: 43).

2.4.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Cameron ve Quinn (1999)'in örgüt kültürü modeline göre, *Adhokrasi*, *Klan*, *Hiyerarşi* ve *Pazar* kültürü adları ile dört ayrı kültür tipi bulunmaktadır (Acar, 2013: 11). Adhokrasi; dışsal odaklı ve esnek kültürü, Klan; içsel odaklı, ve esnek kültürü, Hiyerarşi; içsel odaklı ve durağan kültürü ve Pazar; dışsal odaklı ve durağan kültürü temsil etmektedir. Bu dört farklı kültür tipinin her birinin farklı yönlerden örgütün başarısına katkısı vardır (Schein, 2004: 195). Rekabetçi değerler modeli olarak adlandırılan modelde yer alan değerler (boyutlar) birbirleriyle zıt özelliklere sahip olmasına rağmen örgütümüzün bu değerlerin her birine sahip olmasını isteriz. Örgütümüzün çevreye uyumlu ve esnek olmasını isterken aynı zamanda istikrarlı ve kontrol edilebilir olmasını da isteriz. Örgütümüzün büyümesini ve gelişmesini isterken, sıkı bir bilgi yönetimi ve resmi bir iletişim sistemi de isteriz. Örgüt üyelerinin her birinin değerli olduğuna vurgu yaparken, planlama ve hedef belirlemenin önemine de dikkat çekeriz (Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson, 1991: 217). Aşağıda şekil 2.1 de gösterilen rekabetçi değerler modelinde örgüt kültürünün boyutlarının özellikleri özet halinde gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Rekabetçi değerler modeli

Kaynak: Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37, p. 25.

2.4.2.1. Kültürün boyutları

Hiyerarşi Kültürü:

Modern zamanlarda örgütler üzerine en eski yaklaşım, 1900'lerin başında Avrupa'da devlet kurumları üzerinde araştırmalar yapan bir Alman sosyolog olan Max Weber'e aittir. Yirminci yüzyılın başında örgütlerin karşılaştığı en büyük zorluk giderek karmaşıklaşan bir toplum için verimli bir Şekilde mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmektir. Bunu başarmak için Weber (1947) bürokrasinin klasik nitelikleri olarak bilinen yedi özelliği önermiştir: Kurallar, uzmanlaşma, liyakate dayanan atama sistemi, hiyerarşi, ayrı mülkiyet, gayri Őahsilik ve hesap verebilirlik. Bu  zellikler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede oldukça etkiliydi. En büyük zorlukları verimli, güvenilir, akıcı, tahmin edilebilir çıktılar üretmek olan kurumlarda yaygın olarak benimsendi. Aslında, 1960'lara kadar, yönetim ve örgütsel çalışmalarla ilgili neredeyse her kitap, Weber'in hiyerarşisi veya bürokrasisinin, istikrarlı, verimli, son derece tutarlı ürün ve hizmetlere yol açtığı için ideal bir organizasyon biçimi olduğu varsayımını yaptı.  evre nispeten durağan olduğu için, görevler ve işlevler kolaylıkla entegre edilebiliyor ve koordine edilebiliyordu, ürün ve hizmetlerin birbirine benzemesi sorun değildi, işçiler ve işler kolaylıkla kontrol altında tutulabiliyordu. Standart kuralların ve prosedürlerin ve kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmalarının ve karar verme yetkisinin kimde olduğunun net çizgilerle belirlenmiş olması başarının anahtarları olarak değerlendiriliyordu (Cameron & Quinn, 2006: 37). Çevrenin değişken ve rekabetin yoğun olduğu günümüzde, Weber'in önerdiği bu tip hiyerarşiye dayanan kültüre sahip organizasyonlar hala varlığını sürdürmektedir.

Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerin özelliklerini Şu Şekilde sıralayabiliriz: Resmi ve net çizgilerle belirlenmiş bir yapı vardır, insanların ne yapacağını prosedürler belirler. Bu tip örgütlerde etkili olan liderler iyi koordinatörler ve organizat rlerdir, örgütteki işleyişin düzgün ve sorunsuz olması öncelikle önemlidir. Örgütün uzun vadeli öncelikleri; istikrar, öngörülebilirlik ve verimliliktir. Resmi kurallar ve politikalar  rg t  bir arada tutar (Cameron & Quinn, 2006: 38). Bu tip kültürler genellikle devleti temsil eden kurumlarda görülmektedir. Çevrenin Őartlarının sürekli ve hızlı bir Şekilde değiştiği günümüzde, katı ve yavaş değişen yapısından dolayı bu tip örgütlerin varlığını sürdürmesi güçleşmektedir (Zencirkıran, 2012: 253). Günümüzde birçok yönetici, esnek olmanın gerekliliğinden dolayı hiyerarşi kültüründen uzaklaşmaktadır (Daft, 2015: 346).

Pazar Kültürü:

Örgütlenmenin bir başka biçimi de, örgütler yeni rekabet güçlükleriyle karşılaştıkça 1960'ların sonlarında popüler hale geldi. Bu yeni anlayış, hiyerarşiden çok farklı varsayımlara dayanıyordu ve örgütün rekabet edebilmesi için pazar odaklı olması gerektiğini savunuyordu. Bu yeni anlayışa göre, pazar terimi, pazarlama işleviyle veya pazardaki tüketicilerle eş anlamlı değildir. Aksine, bir pazarın kendisi olarak işlev gören bir örgüt türünü ifade eder. İçişleri yerine dış çevreye yöneliktir. Tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, lisans verenler, sendikalar ve düzenleyiciler gibi (çoğunlukla) dış kuruluşlarla yapılan işlemlere odaklanır ve iç kontrolün kuralları, uzmanlaşmış işler ve merkezi kararlarla sürdürüldüğü bir hiyerarşi kültüründen farklı olarak paranın döndüğü pazara odaklanır. Yani pazar odaklı örgütler rekabet avantajı elde etmek için bazı işlemlere (borsalar, satışlar, sözleşmeler) odaklanırlar. Karlılık, pazarda güç elde etme, zorlayıcı hedefler belirleme, sadık müşteri kazanma öncelikli hedefleridir ve hâkim olan değerleri rekabetçilik ve üretkenliktir. Örgüt ne kadar büyük pazar payına sahip ve ne kadar çok pazara girmişse o kadar başarılı sayılmaktadır. Rakipleri geride bırakarak pazar liderliğini elde etmek önemsenmektedir (Cameron & Quinn, 2006: 39, 40).

Klan Kültürü:

Üçüncü bir ideal örgüt formu, aile tipi bir örgüte benzerliğinden dolayı “klan” olarak adlandırılmıştır. İnsanların kendilerini dostça bir ortamda hissettikleri ve diğerleriyle çok şeylerini paylaştıkları zaman klan kültüründen bahsedilebilir. Bunu geniş bir aileye benzetebiliriz. Liderler akıl hocası ve hatta belki de ebeveyn olarak da düşünülür. Örgüt sadakat ve gelenek ile bir arada tutulur. Bağlılık yüksektir. Örgüt uzun vadede bireysel gelişime, insanların moralinin yüksek olmasına ve uyum içinde çalışmaya önem verir. Klan kültüründe, örgüt içi iklimin iyi olduğu ve insan odaklı yaklaşımın benimsendiği örgütler başarılı kabul edilmektedir ve bu tip örgütler takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedirler (Cameron & Quinn, 2006: 41-43). Bununla birlikte, Klan kültüründe çalışanlar ve örgüt arasında manevi alışverişe dayanan bir ilişki söz konusudur. Hiyerarşi kültüründe ise alışveriş maddi ödüllere dayanmaktadır. Klan kültüründe, örgütün ehil bir yönetim sergilemesi, katılımcılığı teşvik etmesi ve aidiyet hissi uyandırması karşılığında çalışanlar örgütlerine sadakatle bağlı ve güvenilir bir üye olmaya devam ederler (Richard, McMillan-Capehart, Bhuian and Taylor, 2009: 820).

Klan kültüründe insanlar arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesine birinci derecede önem verilir. Bu kültür tipinde esnek olmaya vurgu yapılır ve örgütün dışından ziyade iç organizasyonuna odaklanılır. Gruba ait olma, karşılıklı güven ve katılımcılık temel değerlerdir. İnsanların örgüte bağlılıklarının güçlü olması, uyum ve işbirliği içinde çalışabilmeleri ve grup üyeliklerini değerli görmeleri motive olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca liderler veya yöneticiler, klan tipi örgütlerde, katılımcı, destekleyici ve insan odaklı yönetim tarzını uygulayanlar ve takım çalışmasını teşvik ederler (Denison & Spreitzer, 1991: 5).

Adhokrasi Kültürü:

Gelişmiş dünya sanayi çağından bilgi çağına kaydıkça, dördüncü ideal bir örgütlenme türü ortaya çıkmıştır. Bu örgütlenme türü, adhokrasi olarak adlandırılmıştır. Adhokrasi kelimesinin kökü, geçici, uzmanlaşmış ve dinamik bir şeyi ima eden ad hoc kelimesine dayanmaktadır. Adhokrasi “geçici” terimi ile benzer anlamı ifade eder. Bir adhokrasi anlayışının ana hedefi, belirsiz ve bilgi bombardımanının olduğu koşullarda uyum sağlamayı, esnekliği ve yaratıcılığı güçlendirmeyi teşvik etmektir. Adhokrasi, yirmi birinci yüzyılın örgütsel dünyasını giderek daha fazla belirleyen hiper-türbülanslı ve sürekli değişen koşullara en duyarlı olan bir örgütsel biçimdir. Ürünlerin kullanım sürelerinin hızla azalması ve sürekli yeni ürün veya hizmet üretilmesi ihtiyacı ile birlikte, diğer üç örgütlenme biçiminden farklı olan bir dizi varsayım geliştirilmiştir. Bu varsayımlar; yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıya yol açtığı, örgütlerin temel olarak yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve geleceğe hazırlanma işinde olması gerektiği ve yönetimin ana görevinin girişimciliği, yaratıcılığı ve yeni teknolojiyi üretmeyi teşvik etmek olduğu yönündeydi. Çevreye uyumun ve yenilikçiliğin yeni kaynaklara ulaşmaya ve kârlılığa yol açtığı varsayılıyordu, bu yüzden geleceğe dair vizyona ve hayallere sahip olmak önemseniyordu (Cameron & Quinn, 2006: 43).

Adhokrasi kültürü havacılık, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşu danışmanlığı ve film yapımcılığı gibi sektörlerde sıklıkla bulunabilir. Bu örgütler için önemli bir zorluk, yenilikçi ürün ve hizmetler üretmeyi ve yeni fırsatlara hızlı bir şekilde uyum sağlamayı başarmaktır. Pazar veya hiyerarşi kültürlerinin aksine, adhokrasi kültürü merkezi güç veya otorite ilişkilerine sahip değildir. Bunun yerine, o anda var olan problemi kimin çözeceğine bağlı olarak, güç ve otorite bir kişiden diğerine veya bir çalışma grubundan diğerine geçebilir. Diğer bir deyişle güç, otorite veya yetki tek bir kişide veya grupta toplanmamıştır. Adhokrasi kültürüne sahip

örgütlerde çalışanların hemen hemen tümü gelecek vizyonuna sahip olmanın, bireyselliğin ve risk almanın önemini kavramıştır. Örneğin, bir danışmanlık şirketindeki her bir farklı müşteri talebi bağımsız bir proje olarak ele alınır ve görevi yerine getirmek için geçici bir örgütsel tasarım oluşturulur. Proje bittiğinde ise, oluşturulan geçici yapı ortadan kaldırılır (Cameron & Quinn, 2006: 43-44).

Özetle, adhokrasi kültürü, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma ortamı ile karakterize edilir (Cameron & Quinn, 2006: 45). Esneklik ve değişime vurgu yapılmakla birlikte örgütün içinden ziyade dışına odaklanılır (Denison & Spreitzer, 1991: 5). Bu tip kültürlerde, insanlar kendilerini tehlikeye atmaktan kaçınmazlar ve risk alırlar. Etkin liderlik, vizyoner, yenilikçi, girişimci ve risk odaklıdır. Örgütü bir arada tutan yapılandırıcı, yeni deneyimler ve yeniliğe bağlılıktır. Yeni bilgi, ürün ve hizmet üretmede lider konumda olmak önemsenmektedir. Örgütün uzun vadeli hedefleri hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerinedir. Başarı, özgün ürün ve hizmet üretmek anlamına gelmektedir (Cameron & Quinn, 2006: 45).

2.4.3. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

Denison 1984 yılında yürüttüğü kapsamlı bir çalışma ile örgüt kültürü modelinin temellerini atmıştır. Denison çalışmasını, ABD'de 25 farklı endüstrideki 34 büyük işletmede, 6671 farklı bölümde çalışan 43747 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmasının sonunda, çalışanların katılımını teşvik eden ve onlara iyi organize edilmiş çalışma ortamı sağlayan örgütlerin performansını bunları sağlamayan diğer örgütlerden daha yüksek bulmuştur (Denison, 1984: 9,19).

1995 yılına gelindiğinde ise Denison & Mishra (1995) örgüt kültürü ile örgütsel etkinlik (performans) arasındaki ilişkiyi açıklayan hem nitel hem de nicel araştırmalar yaptılar. Nitel araştırma kapsamında 5 farklı firma (Protector & Gamble, Medtronic, People Express Airlines, Detroit Edison ve Texas Commerce Bancshares) incelendi. Araştırma yapılırken öncelikle firmaların yayınlanan yıllık raporları, popüler medyanın firmalar hakkındaki haberleri ve firmaların iş geçmipleri incelendi. Sonrasında araştırmacılar, gazeteciler, söz konusu firmalara danışmanlık yapanlar ve eski çalışanlar ile görüşmeler yapıldı. Son olarak ise firma çalışanları ve yöneticileri ile görüşmeler yapıldı. Nicel araştırma kapsamında ise 5 büyük sektörden (1.imalat, 2.ticari hizmetler, 3.finans, sigorta ve emlak, 4.perakende, 5.toptan) seçilen 764 farklı firmanın tepe yöneticilerine anket uygulandı. Araştırma sonunda örgüt performansı üzerinde

pozitif etkiye sahip olan 4 farklı kültürel özellik (Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon) içeren model geliştirildi (Denison & Mishra, 1995: 205, 217).

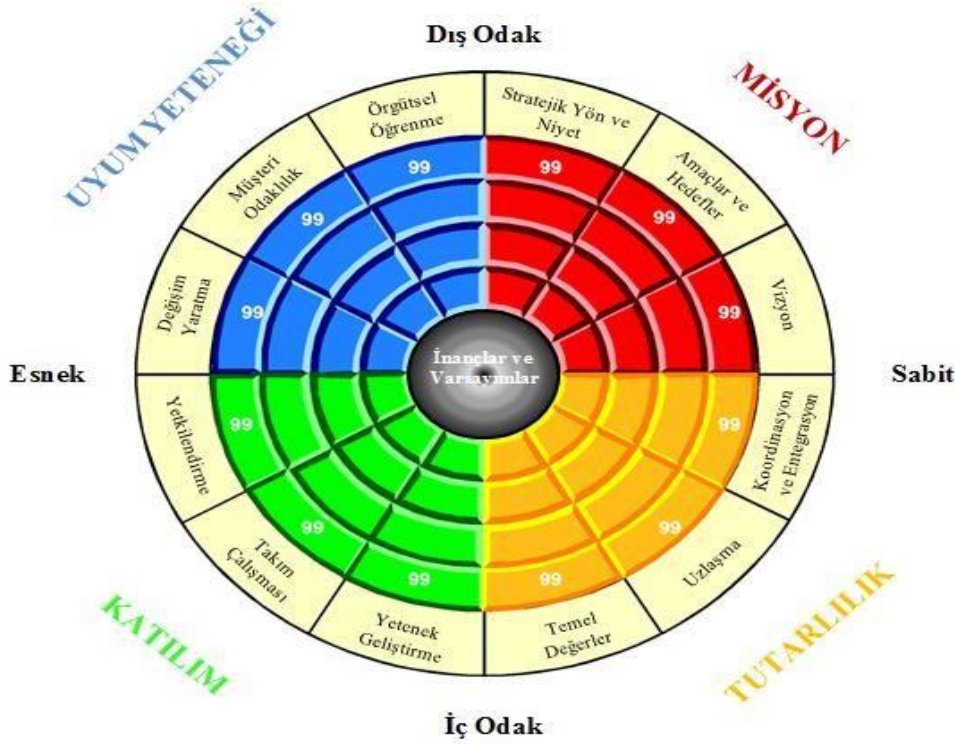
Şekil 2.1 de Denison (1990)'un örgüt kültürü ölçeğinin çember şeklindeki modeli gösterilmektedir. Model de örgüt üyelerince paylaşılan temel inançlar ve varsayımlar örgüt kültürünün merkezinde yer almaktadır. Bu temel inanç ve varsayımların örgütsel performans üzerinde bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte, modelde bu temel inanç ve varsayımlar dört ana kültürel “özellik” olarak özetlenmiştir. Model, örgüt kültürünü temsil eden 4 ana boyut (Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Misyon) ve 12 alt boyuttan oluşmaktadır (Denison & Neal, 2000: 25).

Çember dört çeyrek daireden oluşmaktadır. Her bir çeyrek dairede 3 alt boyuttan oluşan bir ana boyut bulunmaktadır. Çemberin yatay ekseninin üstünde yer alan uyum yeteneği ve misyon boyutları kültürün dış odaklı yönünü temsil etmektedir. Buna karşın çemberin yatay ekseninin altında kalan katılım ve tutarlılık boyutları ise kültürün iç odaklı yönünü temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, uyum ve misyon boyutları örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiye odaklanırken, katılım ve tutarlılık boyutları örgütün iç dinamiklerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte çemberin dikey ekseninin solunda yer alan uyum ve katılım boyutları kültürün esnek yönünü, çemberin sağında yer alan misyon ve tutarlılık boyutları ise kültürün sabit (katı) yönünü temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, uyum ve katılım boyutları örgütün esnek ve değişime açık olmasının önemine vurgu yapmakta, buna karşın, misyon ve tutarlılık boyutları ise örgütün kültürünün sabit, istikrarlı ve hedef odaklı olabilmesinin önemine vurgu yapmaktadır (Denison & Neal, 2000: 25).

Denison (1990)'un araştırması, etkili bir organizasyonun kültürünün 4 ana boyut ile ifade edilen tüm bu özellikleri yansıtması gerektiğini göstermiştir. Dolayısıyla, etkili organizasyonların çevreye uyumlu ancak oldukça tutarlı ve öngörülebilir olan ve yüksek katılımı teşvik eden ancak ortak bir görev duygusu bağlamında bunu yapan kültürler olması gerekmektedir (Denison & Neal, 2000: 26).

Çembersel modelde şekilde gösterildiği gibi her bir boyut için katılımcıların değerlendirme puanları yüzdeler halinde gösterilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların verdikleri puanların ortalaması alınarak yüzde olarak modelde toplu halde gösterilebilmektedir.

Böylece çembersel model farklı örgütlerin kültür seviyelerini karşılaştırma imkânı vermektedir (Denison & Neal, 2000: 29).



Şekil 2.2. Denison örgüt kültürü ölçeğinin çembersel model hali

Kaynak: Denison, D., & Neal, W. (2000). Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat. p.24.

2.4.3.1. Kültürün boyutları

Denison (1990) modelinde etkili örgütlerin dört kültürel özelliğinden bahsetmektedir (Denison, Haaland and Goelzer, 2004: 99). Denison (1990), katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olarak adlandırdığı bu kültürel özelliklere sahip olan örgütlerin yüksek performans gösterdiğini belirtmektedir (Yılmaz & Ergun, 2008: 292). Bunların aşağıda sırasıyla ne anlama geldikleri ifade edilmektedir.

2.4.3.1.1. Katılım

Etkili örgütler üyelerini güçlendirirler, örgütlerini takım çalışması üzerine kurarlar ve üyelerinin tüm seviyelerde yeteneklerini geliştirmelerine destek olurlar. Etkili örgütlerde, yöneticiler ve çalışanlar işlerine bağlıdırlar, onlar kendilerini örgütün bir parçası gibi hissederler ve kendi işleri ile ilgili alınan kararlarda az veya çok katkıları vardır (Denison et al., 2004: 100). Üyelerin mümkün olan en yüksek seviyede iş süreçlerine katılımları sağlandığı zaman hem iş süreçlerinde iyileşme sağlanabilmekte hem de üyeler kendilerini geliştirebilme imkânı bulabilmektedirler. Katılımcı kültüre sahip örgütlerde, üyelerin yaptıkları işler ile önerileri dikkate alınmakta, kişisel gelişimlerine yatırım yapılmakta ve onların yeni veya orijinal bulunan fikirlerinin hayata geçirilmesine destek verilmektedir (Denison, 1990: 195).

"Yüksek düzeyde katılımcı" olarak nitelendirilen örgüt kültürleri, çalışanların katılımını kuvvetle teşvik eder ve onlara örgütlerini sahiplenme bilinci ve sorumluluk duygusu kazandırır. Bu tip örgütlerde, resmi, önceden belirlenmiş net ve katı kuralların hâkim olduğu bürokratik kontrol sistemleri yerine gayri resmi, gönüllü çalışma anlayışına dayanan ve esnek kontrol sistemleri hâkimdir. Çalışanların örgütlerine bağlılıkları güçlüdür ve otokontrol kapasiteleri gelişmiştir. Sonuç olarak, örgüt üyelerinin katılımı, alınan kararların kalitesini artırır ve hayata geçirilmesini kolaylaştırır. Çünkü örgüt üyeleri kendilerinin katılımı ile alınan kararların hayata geçirilmesi yönünde daha istekli olacaklardır. Bu da örgüt performansında iyileşme sağlayacaktır. Bununla birlikte, katılım boyutu 3 alt boyuttan (yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme) oluşmaktadır (Denison & Neal, 2000: 31). Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır (Denison et al., 2006: 6):

Yetkilendirme: Katılımcı kültürlerde bireylere kendi işlerini yönetmek için yetki verilmekte ve inisiyatif almalarına imkân sağlanmaktadır. Bu, bireylerde örgütü sahiplenme duygusu oluşturmakta ve onları sorumluluk almaya istekli hale getirmektedir.

Takım Çalışması: Katılımcı kültürlerde tüm çalışanların ortak hedeflere ulaşmak için dayanışma ve işbirliği içinde çalışmasına değer verilir. Örgütte işler takım çalışması ile yürütülür.

Yetenek Geliştirme: Katılımcı kültürlerde, örgüt rekabet edebilmek, iş hayatının değişen şartlarına ayak uydurabilmek ve işlerin istikrarlı ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak için çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yatırım yapar.

2.4.3.1.2. Tutarlılık

Örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş ve içselleştirilmiş kültürler (değerler, inançlar, semboller) güçlü kültürler olarak tanımlanmaktadır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde, insanlar kolaylıkla uzlaşabilirler ve birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışabilirler. Bu tip örgütlerde, dışsal kontrol sistemlerinden daha ziyade içsel kontrol mekanizmaları hakimdir. Dışsal kontrol sistemlerinde insanlar önceden belirlenmiş açık ve net kurallar ve prosedürler ile yönetilirken, buna karşın içsel kontrol sistemlerinde insanları, içselleştirdikleri ortak değerleri ve inançları yönlendirmektedir. Bundan dolayı, İçsel kontrol sistemlerine dayalı olan örgütler dışsal olanlara göre daha etkilidirler. Tutarlı kültürler, insanların kolaylıkla uzlaşabildiği, birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalıştığı ve insanlara doğru ile yanlış net biçimde gösteren ortak değerlerin var olduğu güçlü kültürler olarak bilinmektedir (Denison, 1990: 8).

Tutarlı kültürlerin gücü örgüt üyeleri hiç alışık olmadıkları durum veya şartlarla karşılaştıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu tarz kültüre sahip örgütler üyelerine öngörülemeyen çevresel şartlarda nasıl davranmaları gerektiğine dair rehberlik eden değerlere dayalı prensipler sunarlar ve örgütlerine oldukça bağlı üyelere sahiptirler. Tutarlı kültürler 3 alt boyuttan (koordinasyon ve entegrasyon, uzlaşma ve temel değerler) oluşmaktadır (Denison & Neal, 2000: 33). Bu alt boyutlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır (Denison et al., 2006: 7):

Koordinasyon ve Entegrasyon: Tutarlı kültürlerde örgüt içinde farklı fonksiyonlara sahip birimler ortak hedefe ulaşmak için birlikte çalışabilir. Örgüt içinde birimler arasındaki sınırlar birlikte çalışmaya engel değildir.

Uzlaşma: Tutarlı kültürlerde örgüt üyeleri kritik konularda uzlaşmaya varabilmektedirler. Bu örgüt üyelerinin ihtilafli konularda bile uzlaşabildiğini ve farklılıklar ortaya çıktığında bile uzlaşmaya varabilme yeteneği kazandıklarını göstermektedir.

Temel değerler: Tutarlı kültürlerde örgüt üyeleri kendilerine ortak bir kimlik duygusu kazandıran ve davranışlarına rehberlik eden açık ve net değerlere sahiptirler.

2.4.3.1.3. Uyum

Uyum iş çevresinin taleplerini eyleme dönüştürmek anlamına gelmektedir. Örgütler çevrelerinden aldıkları sinyalleri yorumlarlar ve bunun sonucunda davranış ve eylemlerinde değişikliğe giderler (Denison & Neal, 2000: 35). Bu tarz örgütler, müşterileri tarafından şekillendirilirler, risk almaya eğilimlidirler, hatalarından ders almayı bilirler ve değişim yönünde potansiyelleri ve istekleri vardır (Denison et al., 2004: 100). Onlar müşterilerine değer kazandırmak için sistemlerini sürekli değiştirirler (Denison et al., 2006: 7). Bundan dolayı, uyumlu kültüre sahip örgütler yaşamlarını uzun süre devam ettirebilmekte, gelişebilmekte ve büyüebilmektedirler (Denison & Neal, 2000: 35).

Uyumlu kültürden söz edebilmek için üç şartın sağlanması gerekmektedir. Birincisi, uyumlu kültürler çevredeki değişimleri algılama ve cevap verme yeteneğine sahiptirler. Japon ve Amerikan şirketleri birinci şartı sağladıkları için başarılı olmaktadır. İkincisi, iç müşterilerinin (çalışanların) istek ve ihtiyaçlarına cevap verirler. Üçüncüsü ise, hem iç hem de dış müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için örgütün kültüründe gerekli değişimi gerçekleştirirler. Bu üç şartı yerine getiremeyen örgütler etkili olamazlar (Denison, 1990: 11).

Uyumlu kültürler üç alt boyuttan (değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme) oluşmaktadır. Bu alt boyutların ne anlama geldikleri aşağıda ifade edilmektedir (Denison et al., 2006: 7):

Değişim yaratma: Uyumlu örgütler iş hayatında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni yollar geliştirirler. İş hayatındaki değişimleri yakından takip ederler ve hızlı bir şekilde gerekli değişimi gerçekleştirirler. Bununla birlikte, uyumlu örgütler çevresel değişimlerden etkilenmelerine rağmen aynı zamanda iş hayatının istek ve ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek çevreyi etkileyecek değişimi gerçekleştirebilirler. Diğer bir deyişle, uyumlu örgütler ile iş çevresi arasında karşılıklı etkileşim vardır. Sonuç olarak, uyumlu örgütler hem reaktif hem de proaktif yaklaşım sergilerler.

Müşteri odaklılık: Uyumlu örgütler müşterilerinin değişen istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verirler. Bununla birlikte, müşterilerinin gelecekte olması muhtemel istek ve ihtiyaçlarını

da önceden tahmin edebilirler ve gerekli değişimi önceden başlatırlar. Kısacası, müşteri odaklılık örgütün müşteri memnuniyetine ne derece önem verdiği ile ilgilidir.

Örgütsel öğrenme: Uyumlu örgütler çevredeki değişimi ve gelişmeleri sürekli takip ederek yeni bilgiler edinirler. Bu tip örgütlerde, yeniliği, sürekli öğrenmeyi ve kişisel gelişimi teşvik eden bir kültür vardır.

2.4.3.1.4. Misyon

Misyon kültürü, örgütün varoluş nedeninin ve nereye doğru gitmeyi hedeflediğinin net olmasını ifade etmektedir (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek and Neale, 2008: 116). Etkili örgütler net bir vizyona sahiptirler. Örgütün misyonunda bir değişiklik olduğunda ise, bu değişim örgütün diğer tüm unsurlarına yansımaktadır (Fey & Denison, 2003: 688).

Misyon kültürü hakkında yapılan araştırmaların çoğunluğu misyon bilincinin örgüt üzerinde iki temel etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Birincisi, misyon bilinci örgüt üyelerine anlam ve amaç duygusu kazandırır. Böylece onlar örgütün amaçlarına ulaşmak için yaptıkları işin ne kadar önemli ve anlamlı olduğunun farkına varırlar. Burada önemli olan örgütün amaçlarının ekonomik kaygılardan uzak, toplumsal faydayı gözetiyor olmasıdır. İkincisi ise, misyon bilinci, örgüt ve üyeleri için uygun eylem planını tanımlamaya yarayan net bir yön ve hedefler sunar. Medtronic şirketi misyon kültürüne sahip örgütlere verilebilecek en iyi örnekler arasındadır. Bu şirket, sağlık alanında kullanılmak üzere teknolojik ürünler üretmektedir. Ekonomik hedefler ikinci derecede önemlidir. Şirketin ana misyonu, insanların sağlık ve mutluluk içinde bir yaşam sürebilmelerine katkıda bulunmaktır. Rekabet şartlarındaki değişimler, yeni yasal düzenlemeler ve sağlık hizmetlerine ayrılan fonlardaki değişimler şirketleri değişime zorlamıştır. Medtronic şirketi ise tüm bunlara rağmen ana misyonundan taviz vermemiş ve uzun yıllar ayakta kalmayı başarmıştır (Denison, 1990: 13).

Misyon kültürü üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar aşağıdaki gibidir (Denison et al., 2006: 8, 9):

Stratejik Yön ve Niyet: Net stratejik niyetler örgütün amacını yansıtır ve örgüt üyelerinin bu ortak amacın gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunabileceklerini net bir şekilde ifade eder.

Amaçlar ve Hedefler: Misyon kültürüne sahip örgütlerde, amaçlar ve hedefler örgütün misyonu, vizyonu ve strateji doğrultusunda belirlenir ve onlar örgüt üyelerine işlerini yaparken net bir yön sağlamaktadır.

Vizyon: Misyon kültürlerinde örgüt üyeleri geleceğe dair ortak bir vizyona sahiptirler. Vizyon örgütün temel değerlerinin hayata geçirilmiş, somutlaştırılmış halidir. Bununla birlikte, vizyon örgüt üyelerine yön verirken aynı zamanda onların heyecan ve motivasyonlarını artırmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK ile ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ve YAPILAN ÇALIŞMALAR

Liderlik ile örgüt kültürü ilişkisini ele alan çok sayıda teorik çalışma olmasına rağmen, bu ilişkinin varlığını tespit etmeye yönelik az sayıda saha çalışması yapılmıştır. Konunun daha kapsamlı ele alınabilmesi için yeni saha araştırmalarına gereksinim vardır (Ogbonna ve Harris, 2000: 766).

Akademik yazında liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin varlığına dair genel bir kabul vardır. Bununla birlikte, ilişkinin yönü konu edinilmiş ve liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı etkileşimin olduğu sonucuna varılmıştır (Bakan, 2009: 147). Lider örgüt kültürünü etkilerken, aynı zamanda örgüt kültürü de liderin davranışlarını etkilemektedir (House vd., 2002: 8). Yani, liderlik-örgüt kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür.

Lider, organizasyon kurucusu veya patron, organizasyonun kültürü üzerinde etkiye sahiptir. Örneğin, eğer kurucu işkolik ve kontrol yönelimli ise, organizasyonda büyük ihtimalle kararlar hızlı alınacak ve merkezi yönetim benimsenecektir. Eğer kurucu katılımcı yönetim anlayışında ve ekip çalışmasına önem veriyorsa, bu durumda organizasyonda yerinden yönetim ve açık iletişim hâkim olacaktır (Nahavandi, 2014: 11).

Örgüt kültürü genellikle liderin veya örgüt kurucusunun vizyonu, felsefesi veya iş stratejisi gibi fikirleri ve değerlerinden etkilenerek şekillenir. Bu fikirler ve değerler, örgütün başarılı olmasına katkı sağladığında, kurumsallaşmış olur; böylece kurucu veya liderin düşünce ve değerlerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Daft, 2015: 338).

Literatürde liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine en ciddi ve en çok kabul gören çalışma Edgar Schein'a aittir. Schein (2004), liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini üç aşamada incelemiştir: (1) Liderin kültürü oluşturması, (2) Liderin kültürü örgütte iyice yerleştirmesi (3) Liderin kültürde değişimi gerçekleştirmesi.

3.1. Liderin Kültürü Oluşturması

Kültürler temel olarak üç kaynaktan beslenmektedirler; (1) örgütlerin kurucularının inançları, değerleri ve varsayımları, 2) grup üyelerinin örgütleri geliştikçe deneyimlerinden öğrendikleri ve (3) yeni üyeler ve liderler tarafından getirilen yeni inançlar, değerler ve varsayımlar. Bu üç kaynak arasında kültür üzerinde en fazla etkiye sahip olanlar örgütün kurucuları veya liderleridir. Onlar kuruluş aşamasında hem örgütün nerede faaliyet göstereceğini hem de örgüt üyelerinin kimler olacağını belirlemektedirler (Schein, 2004: 225, 226).

Örgütler tesadüfen veya kendiliğinden oluşmazlar; bunun yerine yeni bir örgütün oluşması için birden fazla kişinin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri ortak amaçlarına ulaşmak için koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Sosyal hareketler veya yeni dinler, peygamberler, mesihler veya diğer karizmatik liderlerin öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Siyasi gruplar, sorunlara yeni vizyonlar sunan ve yeni çözümler getiren liderler tarafından oluşturulur. Şirketler, doğru kişileri işe almanın ve bu kişilerin uyumlu çabalarının piyasada nasıl yeni bir mal veya hizmet üretebileceğine dair bir vizyona sahip olan girişimciler tarafından kurulmaktadır (Schein, 2004: 226).

Kültür oluşumu süreci, her durumda, ilk olarak küçük bir grup oluşturma sürecidir. Tipik iş örgütlerinde bu süreç genellikle aşağıdaki adımları içermektedir (Schein, 2004: 226):

1. Bir veya daha fazla kişinin (kurucu) yeni bir girişim için bir fikri vardır.
2. Kurucu, bir veya daha fazla kişiyi bir araya getirir ve kendisi ile ortak bir amaç ve vizyonu paylaşan bir çekirdek grup oluşturur; onlar fikirlerinin iyi, işe yarar, risk almaya ve zaman, para ve enerji gerektiren yatırımlar yapmaya değer olduğuna inanırlar.
3. Kurucu grup koordineli ve uyumlu bir şekilde örgütü oluşturmak için gerekli eylemleri başlatır.
4. Yeni insanlar örgüte dahil edilir ve ortak tarih inşa edilmeye başlanır. Eğer örgütte durağanlık başlamışsa, örgüt üyeleri, dış çevreye uyum sağlamak, varlıklarını devam ettirebilmek ve büyümek için, yeni varsayımlar geliştireceklerdir.

Örgütün kuruluşunun ilk yıllarında, kurucular genellikle örgütün içsel bütünleşme ve dışsal uyum problemlerinin çözümünde en büyük role sahiptirler. Onlar orijinal fikirlere sahiptirler ve bu fikirleri nasıl hayata geçireceklerini de çok iyi bilmektedirler. Onlar yüksek düzeyde özgüven ve kararlılığa sahiptirler. Kurucular dünyadaki sistem, örgütlerin dünyadaki bu sistem içindeki rolleri, işlerin nasıl yürüdüğü, insanın doğası ve insan ilişkileri konularında güçlü varsayımlara sahiptirler. Ayrıca onlar doğru bilgiye (gerçeğe) nasıl ulaşacakları ve zamanı ve parayı nasıl yönetecekleri hakkında da karşı koyulamaz fikirlere sahiptirler. Bundan dolayı, onlar, kolaylıkla çalışma arkadaşlarına ve astlarına fikirlerini kabul ettirebilirler (Schein, 2004: 227).

3.2. Liderin Kültürü İyice Yerleştirmesi

Örgüt kültürünün oluşturulmasından sonraki adım ise, kültürün örgüte yeni dahil olan üyelere benimsetilmesi ve kültürün devamlılığının sağlanmasıdır. Liderin örgüt kültürünün oluşumundaki etkisinden sonraki tüm faaliyet ve davranışları, kültürün devamlılığına ve gelişimine yöneliktir. Bunu başarmak için uzun zaman ve büyük çaba gerekir (Mansurova ve Güney, 2017: 41).

Liderler kendi değerlerini, inançlarını ve varsayımlarını örgüt üyelerine nasıl iyice kabul ettirebilmektedirler? Bu sorunun en basit cevabı şudur: Onlar “karizma” ları sayesinde iletmek istedikleri mesajları örgüt üyelerine benimsetebilmektedirler. Fakat tarihçiler, karizmatik olmayan liderlerinde bunu başarabildiğini bize söylemektedirler. Kültürü örgüt içinde iyice yerleştirmenin farklı yolları da vardır. Bu yollar çizelge 3.1 de özet halinde gösterilmiştir (Schein, 2004: 245).

Lider çizelgede gösterilen birincil ve ikincil mekanizmaları kullanarak kendi varsayımlarını, inançlarını ve değerlerini örgüt üyelerinin zihnine yerleştirmekte ve bu yolla örgütün kültürünü şekillendirmektedir (Mansurova ve Güney, 2017: 40).

Çizelge 3.1 de gösterilen birincil mekanizmalar liderin kültürü iyice yerleştirmek için kullandığı temel araçlardır. Bu araçlar sıra halinde gösterilmiştir. Bununla birlikte, lider birincil ve ikincil mekanizmaları eş zamanlı olarak kullanmaktadır. Schein (2004), teorisini anlattığı “liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi” adlı ünlü kitabında sözkonusu mekanizmaları ayrıntılı bir şekilde

anlatmaktadır. Bu mekanizmaların açıklamalarına kısaca aşağıda değinilmektedir (Schein, 2004: 245-273):

Çizelge 3.1. Liderlerin inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını örgüt içinde iyice yerleştirme yöntemleri

Birincil mekanizmalar:

- Liderin önem verdiği, ölçmek ve kontrol etmek istediği şeyler
- Liderin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki verme biçimi
- Liderin kaynakları paylaşırma biçimi
- Liderin rol model olması, öğretmenliği ve koçluğu
- Liderin rolleri ve ödülleri paylaşırma biçimi
- Liderin işe alım, terfi ve işten çıkarma faaliyetleri

İkincil mekanizmalar:

- Örgütsel düzen ve yapı
 - Örgütsel sistemler ve prosedürler
 - Örgütün tören ve ritüelleri
 - Fiziksel alanların ve binaların tasarımı
 - Önemli olaylar ve kişiler hakkındaki hikâyeler
 - Örgütün felsefesini ve ilkelerini anlatan resmi ifadeler
-

Kaynak: Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. s.246.

3.2.1. Birincil Mekanizmalar

Liderin önem verdiği, ölçmek ve kontrol etmek istediği şeyler:

Liderin neyi çok önemseydiği, neyi ölçmek ve kontrol etmek istediği ve neyi ödüllendirdiği, örgüt üyelerinin liderin inanç ve değerlerinin neler olduğunu bilmesi açısından önemlidir. Çünkü lider neyi çok önemseydiğini davranışlarıyla net ve açık bir biçimde göstererek, üyelerin zihninde inanç ve değerlerini iyice yerleştirmektedir. Üyelerin liderin inanç ve değerlerinin neler olduğunu net olarak algılaması ve iyice benimsemesi için, liderin davranış ve eylemlerinde tutarlı ve sistematik olması gerekmektedir.

Liderin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki verme biçimi:

Bir örgüt bir krizle karşı karşıya kaldığında, liderin ve diğerlerinin bununla başa çıkma biçimleri, yeni normlar, değerler ve çalışma prosedürlerinin oluşmasına imkân sağlar ve önemli varsayımları ortaya çıkarır. Krizler özellikle kültür oluşturma ve aktarımında önemlidir. Çünkü bu dönemlerdeki duygusal yoğunluğun fazla olması öğrenmenin yoğunluğunu da artırır. Krizler kaygıyı artırır ve kaygıyı azaltma ihtiyacı yeni öğrenmelerin güçlü bir motive edicisidir. Eğer insanlar yoğun duygusal deneyimlerini paylaşırlar ve işbirliği ile kaygıyı nasıl azaltacaklarını öğrenirlerse, endişelerini azaltmak için ne öğrendiklerini kolaylıkla hatırlarlar ve bu davranışlarını tekrarlama eğiliminde olurlar.

Kriz olarak tanımlanan şey, elbette, kısmen bir algı meselesidir. Dış çevrede gerçek tehlikeler olabilir veya olmayabilir ve tehlikeli olduğu düşünülen şey genellikle kültürün bir yansımasıdır. Aslında, krizin var olduğunu veya olmadığını liderin algısı belirlemektedir. Krizler, liderin derin varsayımlarını ortaya çıkarmaktadır ve liderin bu varsayımları krizin çözümünde işe yaradığında, örgüt üyeleri tarafından iyice benimsenen ortak varsayımlar olabilmektedirler.

Liderin kaynakları paylaşırma biçimi:

Bir kurumda bütçelerin oluşturulması, liderin varsayımlarını ve inançlarını ortaya koyan bir başka süreçtir. Örneğin, borca girmeye şahsen karşı çıkan bir lider, borçlanmaya çok fazla dayanan planları reddeden ve mümkün olduğu kadar çok nakit bulundurmaya tercih eden ve böylece potansiyel olarak iyi yatırımları engelleyen bir bütçe planlaması yapacaktır. Donaldson & Lorsch (1983) üst yönetimin karar alma süreçlerini inceledikleri çalışmalarında, liderin örgütün finansal politikası hakkındaki fikirlerinin, ne tür hedefler seçileceğini ve bu hedeflere ulaşmak için hangi araçların kullanılacağını ve hangi yönetim süreçlerinin kullanılacağını etkilediğini bulmuşlardır. Liderin fikirleri sadece kararların alındığı kriterler olarak işlev görmekle kalmaz, aynı zamanda alternatif fikirleri kısıtladıkları için karar almada kısıtlamalar oluştururlar.

Liderin rol model olması, öğretmenliği ve koçluğu:

Lider, sahip olduğu değerleri ve varsayımları, örgüt üyelerine sadece söyleyerek değil, davranışlarıyla örnek olarak iletmenin son derece önemli olduğunu farkındadır.

Liderin rolleri ve ödülleri paylaşırma biçimi:

Örgüt üyeleri performans değerlendirmelerinin ve terfilerin nasıl yapıldığına ve ödüllerin ve cezaların nasıl verildiğine bakarak liderin öncelikleri, değerleri ve varsayımları hakkında fikir sahibi olurlar. Lider örgüt üyelerinde olmasını istediği davranışı ödüllendirerek ve istemediği davranışı cezalandırarak, kendi öncelikleri, değerleri ve varsayımlarını üyelerin zihninde pekiştirmeye çalışır. Sonuç olarak, eğer kurucular veya liderler kendi değer ve varsayımlarının iyice öğrenilmesini sağlamaya çalışıyorlarsa, bu varsayımlarla tutarlı bir ödül, terfi ve statü sistemi oluşturmalarıdır.

Liderin işe alım, terfi ve işten çıkarma faaliyetleri:

Kültürü iyice yerleştirmenin en etkili yollarından biride yeni üye işe alım sürecidir. Kurucular veya liderler, mevcut üyeler ile benzer varsayımlara, değerlere ve inançlara sahip olan adayları işe alma eğilimindedirler.

Liderin kendi inançları, değerleri ve varsayımları tutarlı olduğunda, bu birincil mekanizmalar birbirleriyle etkileşir ve birbirlerini güçlendirirler.

3.2.2. İkincil mekanizmalar

Yeni ve genç bir örgütte, tasarım, yapı, mimarlık, ritüeller, öyküler ve resmi ifadeler, kültür oluşturucuları değil, kültürel pekiştiricilerdir. Bir örgüt olgunlaşıp istikrara ulaştığında ise, aynı mekanizmalar gelecekteki liderlerin kullanmak zorunda olduğu birincil kültür oluşturma mekanizmaları haline gelirler. Fakat genç ve büyümekte olan örgütlerde bunlar ikincil mekanizmalardır, çünkü bu mekanizmalar ancak yukarıda bahsedilen birincil mekanizmalarla uyumlu olduklarında kültürü pekiştirme işlevi görürler. Uyumlu olduklarında, örgütün ideolojisini inşa etmeye başlarlar ve böylece başlangıçta gayri resmi olarak öğrenilenlerin

çoğunu resmileştirirler. Uyumlu olmadıklarında, ya göz ardı edilirler ya da iç çatışmaya neden olurlar. İkincil mekanizmalar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Örgütsel tasarım ve yapı:

Çoğu liderin genellikle örgütün nasıl maksimum etkinliğe ulaştırabileceğine dair güçlü teorileri vardır. Bazı liderler son karar vericinin kendileri olması gerektiğine inandıklarından dolayı sıkı bir hiyerarşi ve son derece merkezi bir yönetim sistemi kurarlar. Bazı liderler ise kendi örgütlerinin gücünün kendi insanlarından geldiğine inanırlar. Bu nedenle, otoriteyi mümkün olduğunca aşağıya iten, ademi merkezîyetçi bir örgüt inşa ederler. Bazı liderler, örgütün her bir birimini özgürleştirmek için karşılıklı bağımlılığı en aza indirmenin gerekliliğine inanırlar; bazı liderler ise hiçbir birimin otonom (bağımsız) olarak işlev görmemesi için kontrol sistemi kurmanın gerekliliğine inanırlar. Sonuç olarak, her durumda, örgütün yapısı ve tasarımı, liderin varsayımlarını güçlendirmek için kullanılabilir ancak birincil mekanizmalar ile birlikte kullanıldığında işe yararlar.

Örgütsel sistemler ve prosedürler:

Herhangi bir örgütün en somut ve görünen tarafı, günlük, haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık rutin işlemler, prosedürler, raporlar, formlar ve gerçekleştirilmesi gereken diğer tekrarlanan görevlerdir. Sistemler ve prosedürler örgütler için hayatı öngörülebilir kılar ve böylelikle belirsizliği ve kaygıyı azaltır. Çalışanlar sık sık boğucu bürokrasiden şikâyet etseler de, belirsiz ve öngörülemeyen bir dünyanın kaygısından kaçınmak için tekrarlayan (rutin) süreçlere ihtiyaç duyarlar. Örgüt üyelerinin bu tür bir istikrar ve endişeyi azaltma arayışında olmaları, liderler ve kurucular için aslında bir fırsattır. Çünkü onlar belirsizlikten uzak, rutin işleyen bir sistem inşa ederek kendi varsayımlarını güçlendirirler.

Sistemler ve prosedürler, liderin neyi önemseydiği veya neyi ciddiye aldığını gösteren mesajlar içermektedir. Resmi bütçe planları veya rutin işlerin planlanması aslında liderin neyi önemseydiğini ve neye özellikle dikkat ettiğini çalışanlara hatırlatmak için kullanılan araçlardır. Eğer liderler veya kurucular varsayımlarını güçlendirme mekanizması olarak sistemleri ve prosedürleri dizayn etmezler ise, kültürde tutarsızlıkların oluşmasına kapı aralarlar veya daha işin başında mesajlarını zayıflatırlar. Bu nedenle, hat (departman) yöneticilerinin kendi işlerini özgürce yapmaları gerektiğine inanan güçlü bir yönetim kurulu başkanı (CEO), şirketin mali

kontrol prosedürlerinin de bu inançla tutarlı olmasını sağlamalıdır. Eğer CEO, güçlü bir merkezileşmiş kurumsal mali organizasyonun gelişmesine izin veriyorsa, hat yöneticilerinin kendi mali işlerini özgürce yapmaları gerektiği inancıyla tutarlı hareket etmiyor demektir ve sonrasında, şirket içinde birbiriyle çelişen ve çatışan alt kültürlerin oluşması kaçınılmaz olacaktır.

Törenler ve Ritüeller:

Çoğu örgütte ritüelleştirilmiş etkinlikler ve resmileştirilmiş ritüellerin örnekleri bulunabilir. Ancak bunlar bir örgütün kültürünü oluşturan varsayımların sadece çok küçük bir kısmını oluşturmaktadırlar. Bir başka deyişle, lider bazı varsayımlarını pekiştirmek için ritüellere ihtiyaç duymaktadır. Lider eğer önemli olduğuna inandığı bazı davranışları ritüelleştirebilirse, bazı varsayım ve inançlarını örgüt üyelerinin zihninde pekiştirebilme imkânı bulabilmektedir.

Fiziksel alan ve binaların tasarımı:

Fiziksel tasarım, müşterilerin, satıcıların, yeni çalışanların ve ziyaretçilerin karşılaşacağı tüm görünür özellikleri kapsar. Fiziksel çevrenin tasarımı, yapı ve prosedürlerde olduğu gibi liderin mesajlarını güçlendirir. Liderin tasarladığı fiziksel alanlar, onun yaşam felsefesinin ve tarzının somutlaşmış halidir. Örneğin bir şirketin kurucusu, açık çalışma ofislerinden oluşan bir fiziksel alan tasarladığında, onun çalışanlar arasında açık iletişim ve insan ilişkilerine önem veren bir felsefesi olduğu anlaşılır.

Önemli olaylar ve kişiler hakkındaki hikâyeler:

Bir örgüt gelişip büyüdükçe arkasında bir tarih biriktirir. Bu tarihin bir kısmı bazı olaylar ve liderlik davranışlarıyla ilgili hikâyeler içerir. Sonuçta, hikâyeler ister öykü, ister efsane veya isterse mit tarzında olsun, hikâyelerin tüm formları liderin varsayımlarını güçlendirir ve örgüte yeni katılanlara varsayımları öğretme yollarından biridir. Diğer yandan, liderin başlangıçta hikâyeleri kullanarak kültürü yerleştirmeye çalışması yanlıştır. Çünkü lider başlangıçta mesajını ancak birincil mekanizmalarla doğru bir şekilde verebilir. Aksi durumda başlangıçta hikâyelerin kullanılması, mesajın yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Öyleyse, eğer kişi kültürü anlarsa, o zaman bu anlayışı güçlendirmek ve somutlaştırmak için öyküler kullanılabilir, ancak bu anlayışı ilk başlarda sadece hikâyelerden elde etmeye çalışmak tehlikelidir.

Örgütün felsefesini ve ilkelerini anlatan resmi ifadeler:

Resmi ifadeler liderin varsayım ve değerlerinin küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Bunlar unutulmaması gereken temel değerleri ve varsayımları örgüt üyelerine hatırlatmak işlevi görürler. Ancak, resmi ifadeler, örgütün kültürünü tanımlamanın bir yolu olarak görülemezler. Kültürün küçük bir bölümünü kapsarlar.

3.3. Liderin Kültürde Değişimi Gerçekleştirilmesi

Her örgüt, değişen çevrede faaliyet gösteren açık bir sistemdir. Çevrede meydana gelen değişiklikler, yeni öğrenme ve adaptasyona zorlayarak, grubun içinde stres ve gerginlik üretecektir. Aynı zamanda, gruba gelen yeni üyeler, hâlihazırda var olan varsayımları etkileyecek yeni inançlar ve varsayımlar getirecektir. O halde, bir dereceye kadar herhangi bir kültürün gelişmesi ve büyümesi için sürekli baskı vardır. Fakat bireyler temel değer ve varsayımlarımdan kolaylıkla vazgeçmezler. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için değişime olan direncin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Burada liderlik önemli hale gelmektedir (Schein, 1990: 109).

Örgütlerin liderleri bazen kendi kültürel önyargılarının üstesinden gelebilir ve bir örgütün kültürünün unsurlarının değişen bir ortamda hayatta kalmak ve büyümek için işlevsiz olduğunu algılayabilirler. Kültürel evrimin doğal olarak meydana gelmesine izin vermek için yeterli zamana sahip olmadıklarını ya da evrimin organizasyonu yanlış yöne götürdüğünü hissedebilirler. Böyle bir durumda, liderler olması gereken değişimi gerçekleştirmek için bir dizi eylem gerçekleştirirler (Schein, 1990: 109):

1. Liderler, eğer örgütte herhangi bir değişim olmazsa, örgüte yönelik tehditleri vurgulayarak mevcut sistemi devre dışı bırakabilirler ve aynı zamanda değişimin gerekli ve mümkün olduğuna örgüt üyelerini inandırabilirler.
2. Sonrasında liderler, örgüt için yeni bir yön belirlerler ve yeni varsayımlar geliştirirler ve böylece örgüt üyelerine net ve yeni bir rol model olurlar.
3. Örgütteki kilit pozisyonlara yeni fikirleri olan yeni kişileri getirirler.

4. Liderler sistematik olarak yeni sistem yönündeki davranışları ödüllendirir ve eski sistem yönündeki davranışları ise cezalandırırlar.

5. Örgüt üyeleri yeni kültür yönünde davranışlar sergilemeleri için ya ikna edilirler ya da buna zorlanırlar.

6. Tabuları (sorgulanamayacak veya değiştirilemeyecek herhangi bir şey; kişi, fikir veya kurum) yıkmak veya itibarsızlaştırmak için skandallar ortaya çıkarırlar.

7. Sonunda ise, liderler yeni kültür ile ilgili duygu yüklü yeni ritüeller geliştirirler ve yeni kültürü örgüt içinde iyice yerleştirmek için yukarıda bahsedilen birincil ve ikincil mekanizmaları kullanırlar.

Yukarıdaki bölümde genel olarak “liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi” anlatılmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde ise “liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi” ile ilgili Türkiye ve Türkiye dışında yapılan çalışmalara değinilecektir.

3.4. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Demir (2005), hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesini incelemiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler konunun uzmanları öncülüğünde araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçekler Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan 350 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmada kısmen etkili olduğu tespit edilmiştir.

Baytok (2006), hizmet işletmelerinde liderin örgüt kültürü oluşturmadaki rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılmıştır. Bu yöntemler kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme, içerik analizi, gözlem ve anket formu vardır. Araştırma üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada araştırmanın yapıldığı otelin genel müdür, genel müdür yardımcıları ve eğitim müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. İkinci aşamada otelin dokümanları incelenmiş ve gözlem yoluyla içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Üçüncü aşamada ise otel çalışanlarının örgüt kültürünü değerlendirmeleri için anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda liderin örgüt kültürünün oluşturulmasında temel

belirleyici rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, liderler ve çalışanlar arasında örgüt kültürünün boyutlarından olan müşteri odaklılık ve yüksek hizmet standardı konusunda algı farklılığı olmamasına rağmen personelin güçlendirilmesi ve ekip olabilme yönlerinde örgüt içinde sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir.

Bakan (2009), çalışmasında liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini incelemiştir. Çalışmada Ogbanna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği ve House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma Kahramanmaraş'ta farklı sektörlerde (Gıda, Madencilik, Kimya ve diğer) faaliyet gösteren 12 farklı işletmede gerçekleştirilmiştir. Örnekleme işletmelerin çeşitli yönetim kademelerinde (alt, orta ve üst yönetici) yer alan 105 yönetici alınmıştır. Araştırma sonunda liderliğin türleri (Katılımcı, Destekleyici ve Yönlendirici Liderlik) ile farklı örgüt kültürleri (Yenilikçi, Rekabetçi ve Toplumcu Kültür) arasında anlamlı pozitif ilişki saptanmıştır. Sonuç olarak, katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan, çalışanlarını destekleyen, örgütte aile ortamı oluşturmayı amaç edinen, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda amaç ve hedefler belirleyen ve bu yönde onları yönlendirebilen liderlerin örgütte yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu bir kültürün oluşturulmasında etkili olabileceği kanaatine varılmıştır.

Koçak (2009), dönüştürücü liderliğin örgüt kültürüne etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada Kılıç (2006)'dan alıntılanan liderlik ölçeği ve Emet (2006)'den alıntılanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Çalışma Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren özel bir maden işletmesinde çalışan 85 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda işletme liderinin dönüştürücü liderlik davranışları sergilediği ve dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Şen ve Yaşlıoğlu (2010), dönüştürücü liderlik ile yeniliği destekleyen kültür arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya devlete ait bir deniz işletmesinde pazarlama biriminde görev yapan 51 çalışan katılmıştır. Araştırmada Podsakoff v.d. (1990) tarafından geliştirilen liderlik ölçeği ve Siegel & Kaemmerer (1978) tarafından geliştirilen ve Scotch & Bruce (1994) tarafından yeniden düzenlenen yeniliği destekleyen kültür ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda dönüşümcü liderliğin tüm boyutları (ortak vizyon oluşturma, uygun rol model sunma, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, yüksek performans beklentisi, bireysel destek ve zihinsel teşvik) ile yeniliği destekleyen kültür arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Ayrıca dönüştürücü liderliğin yalnızca “ortak vizyon oluşturma” ve “bireysel destek” boyutlarının yeniliği destekleyen kültür üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak dönüştürücü liderliğin yeniliği destekleyen kültür üzerinde kısmen etkisi olduğu saptanmıştır.

Aydoğdu ve Aşıkıl (2011), dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma İstanbul’da bir ilaç şirketinde görev yapan 96 kişi üzerinde yapılmıştır. Katılımcıların 52’si yönetici (beyaz yakalı) ve 44’ü ise çalışanlardan (mavi yakalı) oluşmaktaydı. Araştırmada Avolio & Bass (2004)’ın çok faktörlü liderlik ölçeği ve Hofstede (1994) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürünün tüm boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, erillik/dişillik, uzun vadeli/kısa vadeli yönelim) arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır.

Özer (2011), farklı ülkelerde (Türkiye, Rusya ve Romanya) faaliyet gösteren bankaların örgüt kültürlerini karşılaştırmış ve örgüt kültürü ile liderlik stillerinin örgütün performansına etkisini incelemiştir. Çalışmada Denison (1990) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan örgüt kültürü ölçeği ve Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma örneklemini toplam 432 yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma sonunda üç ülkedeki banka çalışanlarının örgüt kültürü algılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte üç ülkede de dönüştürücü liderlik diğer liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında (etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik) firma performansını en çok etkileyen liderlik tarzı olarak bulunmuştur.

Tamer (2011), Türkiye’deki üniversitelerde dönüştürücü liderlik ile kültür arasındaki ilişkiyi cinsiyet farklılıkları açısından incelemiştir. Bu amaçla toplam 128 kamu ve özel üniversitelerden seçilen 372 akademisyen (iktisadi ve idari bilimler fakültelerinin dekanları) araştırma kapsamına alınmıştır. Dönüştürücü liderlik için Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği ve örgüt kültürünü ölçmek için ise Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışma sonunda dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürünün yalnızca klan kültürü boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Diğer üç kültür boyutu arasında dekanların cinsiyeti ve üniversite açısından anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tanrıöğen (2013), ilköğretim okul müdürlerinin liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Denizli ilindeki ilköğretim okullarında çalışan 618 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Çalışmada Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Dereli (2003) tarafından Türkçeye çevrilen liderlik ölçeği ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenler ile müdürlerin algılarında farklılıklar tespit edilmiştir. Müdürler kendilerini lider özellikli olarak algılarken öğretmenler müdürlerini liderden daha çok yönetici olarak görmektedirler. Bununla birlikte genel olarak liderlik stillerinin tümü ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Yıldırım (2013), akademik personelin algısı çerçevesinde dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma kapsamına üniversitelerin beden eğitimi ve spor eğitimi veren bölümlerinde görev yapan toplam 422 akademik personel (profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, okutman, araştırma görevlisi, uzman) alınmıştır. Araştırmada Podsakoff ve diğ. (1990) tarafından geliştirilen liderlik ölçeği ve Cameron ve Quinn (1999)'in modelinden faydalanarak Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda şu tespitlere ulaşılmıştır: Akademik personel, bağlı oldukları yöneticilerinin orta düzeyde dönüştürücü liderlik özellikleri sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte akademik personelin algısı çerçevesinde dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürünün tüm boyutları (klan, girişimci, pazar merkezli ve hiyerarşi kültürü) arasında değişen oranlarda anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Diker (2014), liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Çalışma turizm sektöründe Türkiye'nin 5 farklı ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 655 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada Ekvall ve Arvanen (1991) tarafından geliştirilen liderlik ölçeği ve Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonucunda algılanan liderlik tarzlarının tümü ile örgüt kültürü arasında anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Erkunt (2015), dönüştürücü liderliğin örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma İstanbul'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren üç firmada çalışan 157 kişi üzerinde yapılmıştır. Çalışmada dönüştürücü liderlik için Bass ve Avolio (1992) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği ve örgüt kültürünü belirlemek için ise Weisbord (1976) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler ışığında şirket liderlerinin

dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdikleri ve dönüştürücü liderliğin tüm boyutlarının örgüt kültürüne etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.5. Türkiye Dışında Yapılan Çalışmalar

Sueki (1998), dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada Bass ve Avolio (1995)'nin liderlik ölçeği ve Cooke ve Lafferty (1994)'nin örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Çalışma Amerika'nın Los Angeles şehrinde faaliyet gösteren teknik hizmetler sunan XYZ şirketinde görev yapan 268 nitelikli (satış temsilcisi, mühendis, üst, orta ve alt kademe yöneticileri) çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonunda, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Dönüştürücü liderliği tanımlayan 5 boyuttan yalnız iki boyutun (bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon) örgüt kültürünün yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Lawrence (2000), liderlik stilleri ile örgüt performans çıktıları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Amerika'nın Güney Florida eyaletinde faaliyet gösteren akut bakım hizmeti veren 2 farklı hastanede yapılmıştır. Araştırmaya 10 üst düzey yönetici, 35 birim yöneticisi ve 113 çalışan katılmıştır. Katılımcılardan en yakın yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmada Bass & Avolio (1990)'nin liderlik ölçeği ve yine Bass & Avolio (1994)'nin örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda, liderlik stillerinin tümü (dönüştürücü, etkileşimci ve serbestiyetçi liderlik) ile örgütün performans çıktıları (çalışan memnuniyeti ve verimliliği) arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, dönüştürücü liderlik ile performans çıktıları arasındaki ilişki en güçlü iken serbestiyetçi liderliğin en zayıf ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna karşın liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Lock (2001), dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma Kuzeydoğu Amerika'da bulunan bir ilaç şirketinde görev yapan 149 yönetici ve yönetici olmayan çalışan grubu üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, Kouzes ve Posner (1988)'in liderlik ölçeği ve Cooke ve Lafferty (1994)'nin örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulguları dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünün yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle dönüştürücü liderlik verileri ışığında örgüt kültürünü tahmin edebileceğimiz

tespitine ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak, bayanlar yöneticilerini erkeklerden daha fazla dönüştürücü lider olarak görmektedirler. Buna karşın yönetici ve yönetici olmayan çalışan grubunun örgüt kültürü algılarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Block (2002), liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Kanada ve Amerika'da yaklaşık 50 yıldır ağır sanayi alanında faaliyet gösteren bir şirketin 782 çalışanı üzerinde yapılmıştır. Çalışmada nicel yöntemle başvurulmuştur ve Bass (1985)'in çok faktörlü liderlik ölçeği ve Denison (2002)'un örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlardan kendilerine en yakın yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda en yakın yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların örgüt kültürü algıları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Block (2002), liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin güçlü olması, üst yönetimin liderlik stiline alt yöneticiler tarafından benimsendiği ve uygulandığı anlamına geldiğini vurgulamaktadır. Bunun nedenini en yakın yöneticilerin kültürün örgüt içerisinde en alt düzeydeki çalışanlara kadar aktarılmasında birincil rol üstlenmesine bağlamıştır. Son olarak Block (2002), örgütte sağlıklı ve güçlü bir kültürün tesis edilmesinin ancak dönüştürücü liderliğin her düzeydeki (üst, orta ve alt) yöneticiler tarafından benimsenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olacağını savunmaktadır.

Howard (2004), dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu amaçla Amerika'nın Michigan eyaletindeki devlet ait farklı büyüklükteki 121 farklı okuldaki 121 farklı öğretmene 90 soruluk anket uygulanmıştır. 121 öğretmenin her biri farklı okullarda görev yapmaktaydı. Bir başka deyişle örneklem 121 farklı okulu içermektedir. 90 soruluk anketin 60 sorusu örgüt kültürünü ve 30 sorusu ise liderliği ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Araştırmada Kouzes ve Posner (1985)'in liderlik ölçeği ve Branskamp ve Maehr (1988)'in örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerden okul müdürlerinin liderliklerini ve okul kültürünü değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda şu tespitlere ulaşılmıştır: Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderliklerini değerlendirme puanları okul büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Büyük ölçekli okulların müdürlerinin liderlik puanları küçük ve orta ölçekli okullara göre daha yüksek bulunmuştur. Buna karşın, okulların örgüt kültürü puanlarında anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgüt kültürünün üç boyutu ile okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bulgular örgüt kültürü ile liderlik arasında ilişki olduğuna dair kanıt sağlamıştır.

Waldner (2005), liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi irdelemiştir. Araştırma, Amerika'da tarım sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette yapılmıştır. Çalışmada, 37 katılımcı Avolio & Bass (2004)'in çok faktörlü liderlik ölçeğini, 35 katılımcı ise Cameron & Quinn (1999)'in örgüt kültürü ölçeğini doldurmuştur. Orta düzey yöneticilerin liderlik özellikleri değerlendirilmiştir. Araştırma sonunda, yöneticilerin dönüştürücü lider özellikli oldukları bulunmuştur. Ayrıca dönüştürücü liderlik ile klan kültürü arasında pozitif, adhokrasi ve market kültürü arasında ise negatif ilişki tespit edilmiştir. Dönüştürücü lider ile hiyerarşi kültürü arasındaki ilişki ise çeşitlilik göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin ideal etki (davranışsal) boyutu ile hiyerarşi kültürü arasında negatif ve zayıf bir ilişki varken dönüştürücü liderliğin diğer boyutları (ideal etki-atıf, ilham verici motivasyon, entellektüel teşvik ve bireysel ilgi) ile hiyerarşi kültürü arasında zayıf ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürdeki diğer çalışmalar bu bulguyu desteklememektedir.

Schimmoeller (2006), liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ölçek olarak Cameron ve Quinn (1999)'in örgüt kültürü ölçeği ve Bass ve Avolio (1995)'nin çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya Amerika'nın Virjinya Eyaletinde farklı firmalarda çalışan 105 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda, hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin klan ve adokrasi kültürü ile anlamlı pozitif ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Cameron ve Quinn (1999)'nin bulguları dönüştürücü liderlik ile klan ve adhokrasi kültürü arasındaki ilişkiyi desteklerken, etkileşimci liderlik ile olan ilişkisini desteklememektedir. Cameron ve Quinn (1999) ve literatürdeki farklı çalışmalar etkileşimci liderlik ile klan ve adhokrasi kültürü arasında ilişki olmadığını söylemektedir. Bununla birlikte, etkileşimci liderlik ile hiyerarşi ve pazar kültürü arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçta Cameron ve Quinn (1999) tarafından desteklenmemiştir. Cameron ve Quinn (1999), etkileşimci liderlik ile hiyerarşi ve pazar kültürü arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuştur. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, dönüştürücü liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın dönüştürücü liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Cameron ve Quinn (1999) ise araştırmaları sonucunda dönüştürücü liderlik ile hiyerarşi ve pazar kültürü arasında ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Casida (2007), liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Amerika'nın New Jersey eyaletinde faaliyet gösteren 4 farklı akut bakım hizmeti veren 500'den

fazla yatak kapasitesine sahip olan hastanelerde görev yapan 37 hemşirelik birim yöneticisi ve 278 hemşire olmak üzere toplamda 315 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada Bass & Avolio (2004)'nin çok faktörlü liderlik ölçeği ve Denison & Mishra (1995)'nin örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında orta derecede güçlü pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü boyutlarından misyon kültürü üzerinde olumlu yönde açıklayıcı (yordayıcı) bir güce sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın etkileşimci liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif fakat zayıf ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte etkileşimci liderliğin yalnız “şartlı ödül” boyutu ile örgüt kültürünün tutarlılık ve katılım boyutları arasında orta düzeyde güçlü pozitif ilişki bulunmuştur. Casida (2007) “şartlı ödül” özelliğinin dönüştürücü liderliğin etkinliğini artırdığını ileri sürmektedir. Çünkü “şartlı ödül” ün örgüt içi ile dış çevresi arasındaki dengeyi sağladığını savunmaktadır. Bir başka deyişle, “şartlı ödül” özelliğinin örgütün çevresindeki değişim ve yeniliklerin örgüt içine adaptasyonunun, yerleştirilmesinin ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli olduğunu savunmaktadır. Son olarak ise serbestiyetçi liderlik ile örgüt kültürü arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Kathrins (2007), liderlik stilleri ve örgüt kültürü çeşitlerinin örgütün çıktıları (örgütün verimliliği ve çalışan memnuniyeti) üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma, Kuzeydoğu Amerika’da faaliyet gösteren akut bakım hizmeti veren 8 farklı hastanede görev yapan 107 çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, Bass & Avolio (2000)'nin çok faktörlü liderlik ölçeği ve yine Bass & Avolio (1993, 1994)'nin örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda, dönüştürücü liderliğin örgütte dönüştürücü özellikli kültür oluşturduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, dönüştürücü liderliğin ve dönüştürücü özellikli örgüt kültürünün örgütün çıktıları (örgüt verimliliği ve çalışan memnuniyeti) üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Reymann (2008), liderlik, örgüt kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada, hem nitel hem de nicel yöntem başvurulmuştur. Nitel yöntem olarak hastane yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Nicel yöntemde Bass ve Avolio (1995)'nin çok faktörlü liderlik ölçeği ve Bass ve Avolio (1992)'nin örgüt kültürü ölçeği (The Organizational Description Questionnaire) kullanılmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeği birden fazla liderlik stilini (dönüştürücü, etkileşimci ve serbestiyetçi liderlik)

değerlendirirken örgüt kültürü ölçeği ise etkileşimci ve dönüştürücü kültür tiplerini değerlendirmektedir. Araştırma, Orta Doğu Amerika'da faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen orta büyüklükte bir hastanede yapılmıştır. Nitel yöntemde hastanenin hem eski hem de yeni başkanının astı olarak çalışmış 14 yönetici ile görüşme yapılmıştır ve elde edilen veriler NVIVO 7 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca bu 14 yönetici liderlik ve örgüt kültürü anketlerini de doldurmuşlardır. Nicel yöntemde ise hastanenin hem eski hem de yeni başkanı ile çalışmış 26 yönetici araştırmaya katılmıştır. İki yöntemin bir arada kullanılması nitel ve nicel verilerin karşılaştırılmasına imkân sağlamıştır.

Araştırma sonunda yeni başkanın dönüştürücü lider özellikli olduğu eski başkanın ise etkileşimci ve serbestiyetçi lider davranışları sergilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yeni başkanın eski başkandan daha etkili bir şekilde şartlı ödül (contingent reward) stilini kullandığı bulunmuştur. Bu bulgu, bazı araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Çünkü şartlı ödül aynı zamanda dönüştürücü liderin özelliği olduğu da vurgulanmaktadır. Bunlara ek olarak, eski başkan döneminde hastanede etkileşimci (statükodan yana) kültür hâkimken yeni başkan döneminde dönüşümcü kültürün (değişim, dönüşüm ve yenilikten yana) hâkim olduğu bulunmuştur. İşletmenin performansı ise işletme karnesine (Balanced Scorecard) bakılarak değerlendirilmiştir. İşletme karnesi işletmenin finansal ve hasta memnuniyeti verilerini içermektedir. Elde edilen veriler ışığında yeni başkan eski başkana göre hem finansal hem de hasta memnuniyeti açısından daha iyi performans gösterdiği saptanmıştır. Sonuç olarak, örgüt liderliği, kültürü ve performansı arasında zincirleme, anlamlı ve güçlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Flemming (2009), dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma Amerika Virgin adalarındaki 4 devlet kurumunda (Halkla İlişkiler Kurumu, Motorlu Taşıtlar Bürosu, İtfaiye Hizmetleri ve Atık Yönetimi Hizmetleri) tam zamanlı çalışan 191 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada Bass ve Avolio (1994)' nun çok faktörlü liderlik ölçeği ve Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda dönüştürücü liderlik özellikleri (ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi) ile örgüt kültürü çeşitleri (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Kültürü) arasında güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

DeBerry (2010), farklı liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmasında Bass ve Avolio'nun çok faktörlü liderlik ölçeğini ve Denison (1989)'un örgüt kültürü ölçeğini kullanmıştır. Araştırma, Amerika'nın Detroit ili belediyesinin Su ve Kanalizasyon işleri departmanında görev yapan 91 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürünün boyutlarından katılım, tutarlılık ve misyon arasında anlamlı pozitif ilişki bulunurken buna karşın örgüt kültürünün uyum boyutu ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Mahalinga & Damodar (2011), dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Hindistan'ın Jarkhand eyaletinin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren sivil toplum örgütlerinde görev yapan 312 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmada Bass & Avolio (1995)'nin çok faktörlü liderlik ölçeği ve Sashkin (1995)'in örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, örgüt kültürünün örgüt performansı üzerinde direkt etkisinin olduğu bulunurken, buna karşın, dönüştürücü liderliğin örgüt performansı üzerinde dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Asmawi et. al. (2013), dönüştürücü liderlik ile araştırma ve geliştirme odaklı kültür (R&D culture) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Malezya'da 6 farklı üniversitede görev yapan 128 akademisyen üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı üniversiteler 2009 yılında Asya kıtasının en iyi 200 üniversiteleri arasında yer almıştır. Araştırmada, örgüt kültürü (R&D culture) ölçeği sorularının çoğu araştırmayı yapan yazarlar (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ölçeğinin bazı soruları Cabrales, Medina, Lavado ve Cabreral (2008); Denison & Neale (1996); Hattori & Wycoff (2004) ve Prajogo & Ahmed (2006)' dan alıntılanarak uyarlanmıştır. Liderlik ölçeği ise Avolio & Bass (2004) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinden alıntılanmıştır. Örgüt kültürü 9 boyuttan oluşmaktadır: Risk alma, takım çalışması, otonomi (bağımsızlık, özerklik), hatalara tolerans gösterilmesi ve başarının takdir edilmesi, çalışan katılımı, açık iletişim, bilgi paylaşımı, sosyal ağ kurmanın önemi ve müşteri odaklılık. Araştırma sonunda dönüştürücü liderlik ile R&D kültürün tüm boyutları arasında yüksek derecede pozitif ilişki saptanmıştır. Araştırmacılar son olarak temel misyonu araştırma ve geliştirme olan üniversite yönetimine R&D kültürünü üniversitelerinde yerleştirmeleri ve geliştirmelerini önermektedirler.

Berglund (2014), liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada Bass ve Avolio (2004)'nin tam kapsamlı liderlik ölçeği ve Denison ve Mishra (1995)'nin örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Çalışma Kaliforniya'da bulunan devlete ait bir kütüphanede görev yapan 52 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı kütüphane Amerika Kütüphaneler Birliği tarafından seçilen en yenilikçi kütüphaneler arasında yer almıştır. Araştırmaya katılanların 13'ü süpervizör, 11'i yönetici ve 28'i ise astı olmayan çalışanlardan oluşmaktaydı. Katılımcılardan en yakın yöneticilerini (üstlerini) değerlendirmeleri istenmiştir. Berglund (2014) katılımcılardan en yakın yöneticilerini değerlendirmelerini istemesinin gerekçesini şöyle açıklamıştır; üst düzey yöneticiler stratejik vizyon ve yönü belirler fakat vizyon doğrultusundaki kültürün tabana (tüm örgüte) yayılması ve kültürün korunması ve devamlılığı en yakın yöneticiler (alt ve orta düzey yöneticiler-immediate supervisors) tarafından gerçekleştirilmektedir. Araştırma sonunda, genel olarak dönüştürücü liderliğin tüm boyutları ile örgüt kültürünün boyutları (katılım, tutarlılık, misyon ve uyum) arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte özelde dönüştürücü liderliğin sadece ideal etki-davranışsal boyutunun örgüt kültürünün anlamlı pozitif kestiricisi (yordayıcısı) olduğu saptanmıştır. Bir başka deyişle dönüştürücü liderliğin ideal etki-davranışsal boyutu örgüt kültürü üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Berglund (2014), gelecekteki çalışmalara şöyle tavsiyelerde bulunmaktadır; bu konudaki çalışmanın hem özel hem de devlet organizasyonlarında yapılabileceğini, daha büyük katılımcı kitlesi üzerinde yapılabileceğini ve hem nicel hem de nitel yöntem kullanılabileceğini önermektedir. Ayrıca Berglund, tüm yönetim kademelerindeki yöneticilere etkili liderlik ve örgüt kültürü konusunda eğitimle bilinç kazandırılarak etkin örgüt performansına ulaşılabileceğini ileri sürmektedir.

Carter (2016), dönüştürücü liderlik ile öğrenen örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma magnet ve magnet olmayan hastanelerde yapılmıştır. Magnet, Amerika'da bir geliştirme programının adıdır. Bu program hastanelerin daha iyi sağlık hizmeti vermesine yönelik standartlar içermektedir. Bu standartları karşılayan hastaneler magnet adını almaktadır. Araştırmada Avolio & Bass (1995)'in çok faktörlü liderlik ölçeği ve Watkins & Marsich (1993,1996)'e ait olan sonradan Yang et al. (2004) tarafından soru sayısı 45 den 21'e indirilerek geliştirilen öğrenen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya magnet hastanelerinden 399 hemşire, magnet olmayan hastanelerden 438 hemşire olmak üzere toplamda 837 hemşire katılmıştır. Araştırma sonunda hem magnet hem de magnet olmayan hastanelerde dönüştürücü liderlik ile öğrenen örgüt kültürü arasında güçlü pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte,

ilişkinin güçlülüğü açısından magnet ve magnet olmayan hastaneler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bir başka deyişle, magnet hastanelerinde dönüştürücü liderlik ve öğrenen örgüt ilişkisi magnet olmayan hastanelerden daha güçlüdür hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak magnet hastaneler magnet olmayan hastanelerden daha yüksek dönüştürücü liderlik ve öğrenen örgüt kültürü puanlarına sahip olmasına karşın iki tür hastane arasında dönüştürücü liderlik ve öğrenen örgüt kültürü ilişkisi açısından anlamlı fark tespit edilememiştir.

Ravangard ve diğ. (2016), dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık ve sosyal sermayenin örgütün başarısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma İran Şiraz Üniversitesine bağlı 12 eğitim hastanesinde görev yapan 300 çalışan üzerinde yapılmıştır. Katılımcıların 117'si yönetim, 101'i finans ve 82'si ise hastanelerin hizmet birimlerinde çalışmaktaydı. Araştırmada, Rafferty ve Griffin (2004)'in liderlik ölçeği ve Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, dönüştürücü liderliğin örgütün başarısı üzerinde dolaylı pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ravangard ve diğ. (2016) bu bulguları şöyle yorumlamaktadırlar: Dönüştürücü liderler çalışanlar arasında bağlılık, saygı ve takdir duygularını geliştirirler. Bununla birlikte, dönüştürücü liderler çalışanların inanç ve değerlerini örgütün inanç ve değerleri ile uyumlaştırarak örgütte ortak amaç ve misyon bilinci oluştururlar. Böylece onlar çalışanların tutum ve algılarında ve örgüt kültüründe köklü değişiklikler yaparak çalışanların örgütün başarısına maksimum düzeyde katkıda bulunmalarını sağlamaktadırlar.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ:

SAĞLIK KURUMLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

(GÜMÜŞHANE İLİ ÖRNEĞİ)

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada genel olarak sağlık kurumlarında dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte sağlık kurumlarında görev yapan sağlık yöneticilerinin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Literatür taraması sonucunda, araştırma konusu ile ilgili Türkiye de sağlık alanında yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma da bu alandaki boşluğu doldurmak amaçlanmıştır.

Her alanda olduğu gibi sağlık alanında da problemlerin çözülememesinin temel nedeni etkisiz yönetimdir. Etkili yönetim etkili liderlik ile sağlanmaktadır. Liderlik alanında yapılan çalışmalar “dönüştürücü liderliğin” en etkili liderlik anlayışı olduğuna işaret etmektedir. Dönüştürücü liderler örgütlerinde güçlü ve uyumlu bir kültür oluşturabilmektedirler. Etkili olmalarının temelinde de bunu başarmaları yatmaktadır. Bu bağlamda, özellikle sağlık alanında ülkemizde yapılan araştırmamızın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma da nicel yöntem tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket yöntemi çoğunlukla sosyal konuları içeren araştırmalarda tercih edilmektedir. Bununla birlikte, bu yöntem araştırmacıya sağladığı birçok avantajından dolayı en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. Bazı avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 75):

1. Anket belirli ilkeler takip edilerek özenle hazırlandığında araştırma konusu ile ilgili oldukça sağlıklı bilgiler elde edilebilmekte ve çok düşük hata ile araştırma sonuçlandırılabilir.

2. Kısa sürede ve ekonomik bir şekilde oldukça fazla bilgiye ulaşılabilmektedir.
3. Geniş bir örneklem kitlesine ulaşılabildiğinden güvenilir ve geçerli bilgilerin elde edilmesi olasılığı artmaktadır.
4. Bireylerin duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarıyla ilgili bilgiler elde edilebilmektedir.

Nicel yöntemle kısa sürede çok sayıda katılımcının algısı ölçülebilmektedir. Anket doğru bir şekilde oluşturulduğunda ölçülmek isteneni büyük oranda ölçebilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı araştırmamızda anket yöntemini tercih ettik. Bu bağlamda, liderlik ve örgüt kültürü ölçeklerini içeren araştırma da kullanılan anket, literatür taraması sonucunda oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekler literatürdeki çalışmalarda yaygın bir şekilde kullanılmış ve konu ile ilgili otorite kabul edilen araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, Gümüşhane ili sınırları içerisindeki İl ve İlçe Devlet Hastaneleri, Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi ve Gümüşhane İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapan yönetici ve yönetici olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Evren hekim ve diğer sağlık personelinde oluşmaktadır. Diğer sağlık personeli grubu, hemşire, ebe ve idari personelden oluşmaktadır. İşçi statüsündeki çalışanlar evren içinde yer almamaktadır. Araştırmanın evreni ile ilgili bilgiler çizelge 4.1'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.1. Araştırmanın evreni

Kurumların Dağılımı			Çalışanların Ünvanlarına Göre Dağılımı		
Kurum	Ağırlığı(%)	Çalışan Sayısı Toplamı	Ünvan	Grup içi Ağırlığı (%)	Çalışan Sayısı
Gümüşhane Devlet Hastanesi	44	458	Hekim	16	71
			Diğer Sağlık Personeli	84	387
Kelkit Devlet Hastanesi	20	213	Hekim	16	34
			Diğer Sağlık Personeli	84	179
Şiran Devlet Hastanesi	9	93	Hekim	18	17
			Diğer Sağlık Personeli	82	76
Gümüşhane Diş Hastanesi	6	62	Hekim	31	19
			Diğer Sağlık Personeli	69	43
Torul Devlet Hastanesi	6	57	Hekim	12	7
			Diğer Sağlık Personeli	88	50
Kürtün Devlet Hastanesi	5	47	Hekim	15	7
			Diğer Sağlık Personeli	85	40
Gümüşhane İl Sağlık Müdürlüğü	11	117	Hekim	3	3
			Diğer Sağlık Personeli	97	114
Toplam	100	1047	Hekim	15	158
			Diğer Sağlık Personeli	85	889
Genel toplam					1047

Araştırmanın örneklemini ise 451 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılar yönetici ve yönetici olmayan hekim ve diğer sağlık personelinden oluşmaktadır. Diğer sağlık personeli grubunu hemşire, ebe ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmaya işçi statüsünde çalışanlar katılımcı olarak dahil edilmemiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların kurumlara göre dağılımını çizelge 4.2’de gösterilmektedir.

Çizelge 4.2. Araştırmanın örnekleme

Kurumların Dağılımı			Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı		
Kurum	Ağırlığı(%)	Katılımcı Sayısı Toplamı	Ünvan	Grup içi Ağırlığı (%)	Katılımcı Sayısı
Gümüşhane Devlet Hastanesi	41	184	Hekim	23	42
			Diğer Sağlık Personeli	77	142
Kelkit Devlet Hastanesi	18	82	Hekim	20	16
			Diğer Sağlık Personeli	80	66
Şiran Devlet Hastanesi	9	41	Hekim	12	5
			Diğer Sağlık Personeli	88	36
Gümüşhane Diş Hastanesi	6	26	Hekim	38	10
			Diğer Sağlık Personeli	62	16
Torul Devlet Hastanesi	7	32	Hekim	13	4
			Diğer Sağlık Personeli	87	28
Kürtün Devlet Hastanesi	9	40	Hekim	13	5
			Diğer Sağlık Personeli	87	35
Gümüşhane İl Sağlık Müdürlüğü	10	46	Hekim	2	1
			Diğer Sağlık Personeli	98	45
Toplam	100	451	Hekim	19	83
			Diğer Sağlık Personeli	81	368
Genel toplam					451

Evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda aşağıdaki formül kullanılarak evreni temsil edebilen yeterli örneklem büyüklüğü bulunabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 69-72):

$$n=(Nt^2 pq)/(d^2 (N-1)+ t^2pq)$$

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı

q: 1-p (veya ilgilenilen olayın görülme olasılığı)

d: Kabul edilen \pm örnekleme hata oranı

$t_{(\alpha, sd)}$: α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri.

Evren büyüklüğü N:1047 olan araştırmanın örnekleme n:?

Evrenin tamamen heterojen olarak varsayıldığı durumlarda ilgilenilen olayın görülme sıklığı $p=0.50$ değeri alınır ve $p+q=1$ eşitliği hiçbir zaman bozulmayacağından $q=1-p$ eşitliğinden $q=0.5$ olarak formülde yer alır. Formülde $t=1.96$ değeri, %95 güven aralığında $\alpha=0.05$ için t tablosundan alınmıştır.

$$p= 0.50$$

$$q= 0.50$$

$$t= 1.96$$

$$d= 0.05$$

$$n= ?$$

$$n=(Nt^2 pq)/(d^2 (N-1)+ t^2 pq)$$

$$n= (1047 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50)/((0.05)^2 \times (1047-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50)$$

$$n=281$$

Örnekleme büyüklüğünü etkileyen faktörlerden birincisi örnekleme hatası (d) dir. Örnekleme hata oranı azaldıkça yeterli örnekleme büyüklüğü artacaktır. İkinci etkileyen faktör ise, evrendeki bireyler araştırmaya konu olan özellik bakımından birbirlerine benzerlik (homojenlik) gösterdiklerinde yeterli örnekleme büyüklüğü azalmaktadır. Heterojen özellik gösteriyor ise artmaktadır. Üçüncü ve son faktör ise α anlamlılık düzeyidir. Bilimsel çalışmalarda yaygın olarak $\alpha=0.01$ ve $\alpha=0.05$ değerleri kullanılmaktadır. Sosyal bilimlerde ise çoğunlukla $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinin yeterli olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmanın yeterli olabilecek örnekleme sayısı 281 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, araştırmanın 451 katılımcıdan oluşan örnekleme evreni temsil etmektedir.

4.4. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ölçekleri kullanılmıştır. Avolio & Bass (2004) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik ölçeğinin tamamı alınarak ve Podsakoff &

ark. (1996) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik ölçeğinin bazı boyutları alınarak yeni bir dönüştürücü liderlik ölçeği oluşturulmuştur. Diğer bir deyişle, iki farklı ölçek birleştirilerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Casida (2007), doktora tezinde Avolio & Bass (2004) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik ölçeğinin tamamını yayınlamıştır. Avolio & Bass (2004) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik ölçeği, Casida (2007)'nin doktora tezinden alıntılanmıştır. Araştırmacı tarafından ölçekler Türkçeye çevrilmiştir. Araştırmanın anketinde yer aldığı şekliyle dönüştürücü liderlik ölçeği çizelge 4.3 de gösterilmektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği –ÇFLÖ (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) dönüştürücü (transformational) liderlik, işlemci (transactional) liderlik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik stillerinin tümünü ölçen sorular içermektedir. Araştırma da dönüştürücü liderliği ölçen sorular alıntılanmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ) çok sağlam bir teoriye dayanmaktadır ve titiz bir çalışma sonucunda geliştirilmiştir. Ayrıca kullanımı kolay ve liderlik çalışmalarında çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Birçok farklı örgütte (üretim, askeri ve hizmet örgütlerinde –özellikle sağlık hizmeti sunan örgütlerde) uygulanmış ve geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Binlerce araştırma, yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarında kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından birçok farklı dile çevrilerek başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Bununla birlikte, ÇFLÖ, 360° değerlendirme yöntemine uygun bir ölçektir. Bu ölçek kullanılarak kişilerin liderlik özellikleri çalışma arkadaşları, astları, en yakın yöneticisi ve üst yöneticileri tarafından değerlendirilebilmektedir. Bu yöntem ile değerlendirilen kişi hakkında daha sağlıklı bilgiler elde edilebilmektedir (Casida, 2007: 76,77).

Çizelge 4.3. Dönüştürücü liderlik ölçeği

Ölçek Boyutları	Ölçek maddeleri		Kullanılan Ölçek	Alıntı
İdealleştirilmiş Etki	1	Davranışları bende saygı uyandırır	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	2	Tavır ve davranışları, güçlü ve güvenilir olduğu hissi verir	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	3	Onunla çalışmak gurur vericidir	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	4	Bizim iyiliğimiz için kendi önceliklerinden (çıkarlarından) vazgeçer	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	5	Önemli gördüğü değerleri ve inançları bizimle paylaşır	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	6	Ulaşılabilecek yüksek bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	7	Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını hesaba katar	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	8	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
İlham vererek güdüleme	9	Gelecek hakkında iyimser konuşur	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	10	Hedeflerimize ulaşabileceğimize inandığını bize belli eder	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	11	Geleceğe dair planlarıyla bize ilham verir	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff & ark. (1996)
	12	Ulaşmamız gereken hedefler hakkında coşkulu ve heyecanlı bir şekilde konuşur	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	13	Geleceğe dair sahip olduğu ufuk açıcı vizyonu açıkça ifade eder	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
Entelektüel Uyarım	14	Problemleri çözerken sunduğumuz farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	15	Sahip olduğu fikirleri daha iyileriyle değiştirmeye açıktır (yenilikçi ve açık görüşlüdür)	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	16	Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	17	Beni, sahip olduğum bazı fikirler üzerinde yeniden düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eder	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff & ark. (1996)

Çizelge 4.3. Dönüştürücü liderlik ölçeği (devamı)

Uygun Bir Model Olma	18	Söylediğini yaparak liderlik eder, sadece söyleyerek değil	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	19	Takip etmeye değer iyi bir modeldir.	Aralıklı 5'li	Podsakoff ve ark. (1996)
	20	Örnek olarak liderlik eder	Aralıklı 5'li	Podsakoff ve ark. (1996)
Bireysel İgi	21	Bana, herhangi bir çalışan olarak değil, bir birey olarak değer verir ve öyle davranır.	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio& Bass (2004)
	22	Bana, diğerlerinden farklı istekleri, ihtiyaçları ve yetenekleri olan bir birey olarak saygı gösterir	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio& Bass (2004)
	23	Bizi mesleki olarak yetiştirmek, eğitmek ve yeni bir şeyler öğretmek için zamanını ayırır	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio& Bass (2004)
	24	Güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio& Bass (2004)
	25	Benim duygularımı dikkate almaz	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	26	Benim kişisel ihtiyaçlarımı dikkate alarak davranır	Aralıklı 5'li	Podsakoff ve ark. (1996)
	27	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	28	Çalışma grubumuzda dayanışmayı ve işbirliğini teşvik eder	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	29	Bizi takım oyuncularını olabilmemiz yönünde cesaretlendirir	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	30	Bizi aynı amaç için birlikte çalışmaya sevk eder	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	31	Bizde takım olabilme bilincini ve ruhunu geliştirmeye çalışır	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)

Kaynak: 1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

2. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

3. Casida, J. M. (2007). The relationship of nurse managers' leadership styles and nursing unit organizational culture in acute care hospitals in new jersey (*Doktora tezi*). ProQuest Dissertations & Theses Global veri tabanından erişildi. (UMI No. 304806944)

Araştırma sonunda yapılan faktör analizi sonrasında 6., 8., 23., 24. ve 25. sorular çıkarılmış ve entelektüel uyarım ve uygun bir model olma boyutları birleştirilmiştir. Ölçeğimizin faktör analizi sonrasındaki beş boyuttan oluşan yeni hali çizelge 4.4 de gösterilmektedir.

Çizelge 4.4. Dönüştürücü liderlik ölçeği (faktör analizi sonrası)

Ölçek Boyutları	Ölçek maddeleri		Kullanılan Ölçek	Alıntı
İdealleştirilmiş Etki	1	Davranışları bende saygı uyandırır	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	2	Tavır ve davranışları, güçlü ve güvenilir olduğu hissi verir	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	3	Onunla çalışmak gurur vericidir	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	4	Bizim iyiliğimiz için kendi önceliklerinden (çıkarlarından) vazgeçer	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	5	Önemli gördüğü değerleri ve inançları bizimle paylaşır	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	7	Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını hesaba katar	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
İlham vererek güdüleme	9	Gelecek hakkında iyimser konuşur	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	10	Hedeflerimize ulaşabileceğimize inandığını bize belli eder	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	11	Geleceğe dair planlarıyla bize ilham verir	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff & ark. (1996)
	12	Ulaşmamız gereken hedefler hakkında coşkulu ve heyecanlı bir şekilde konuşur	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	13	Geleceğe dair sahip olduğu ufuk açıcı vizyonu açıkça ifade eder	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	14	Problemleri çözerken sunduğumuz farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	15	Sahip olduğu fikirleri daha iyileriyle değiştirmeye açıktır (yenilikçi ve açık görüşlüdür)	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	16	Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio & Bass (2004)
	17	Beni, sahip olduğum bazı fikirler üzerinde yeniden düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eder	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff & ark. (1996)
	18	Söylediğini yaparak liderlik eder, sadece söyleyerek değil	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	19	Takip etmeye değer iyi bir modeldir.	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	20	Örnek olarak liderlik eder	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)

Çizelge 4.4. Dönüştürücü liderlik ölçeği (faktör analizi sonrası-devamı)

Bireysel İlgisi	21	Bana, herhangi bir çalışan olarak değil, bir birey olarak değer verir ve öyle davranır.	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio& Bass (2004)
	22	Bana, diğerlerinden farklı istekleri, ihtiyaçları ve yetenekleri olan bir birey olarak saygı gösterir	Aralıklı 5'li Likert	Casida (2007) Avolio& Bass (2004)
	26	Benim kişisel ihtiyaçlarımı dikkate alarak davranır	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	27	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	28	Çalışma grubumuzda dayanışmayı ve işbirliğini teşvik eder	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	29	Bizi takım oyuncuları olabilmemiz yönünde cesaretlendirir	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	30	Bizi aynı amaç için birlikte çalışmaya sevk eder	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)
	31	Bizde takım olabilme bilincini ve ruhunu geliştirmeye çalışır	Aralıklı 5'li Likert	Podsakoff ve ark. (1996)

Araştırmanın diğer ölçeği örgüt kültürü ile ilgilidir. Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği Denison (1990) tarafından geliştirilmiş ve sonrasında Yahyagil (2004) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmış, güvenilirlik ve geçerliliği sağlanmıştır. Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanarak sadeleştirilen Denison'un örgüt kültürü ölçeğini, Tüfekçi (2012) doktora tezinde yayınlamıştır. Araştırma da kullanılan bu ölçek, Tüfekçi (2012) tarafından yayınlanan doktora tezinden alıntılanmıştır. Araştırmanın anketinde yer aldığı şekliyle örgüt kültürü ölçeği çizelge 4.5 de gösterilmektedir.

Çizelge 4.5. Denison örgüt kültürü ölçeği

Ölçek Boyutları		Ölçek Maddeleri		Kullanılan Ölçek	Alıntı
Temel Boyut	Alt Boyut (Kısaltması)				
Katılım	Yetkilendirme (Y)	1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	Takım Çalışması (TC)	4	Farklı birimler (bölümler) arasında işbirliği yapılamamaktadır. (R)	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile hastanenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	Yetenek Geliştirme (YG)	7	Çalışanlara kendi işlerini planlamalarında inisiyatif kullandırılır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		8	Çalışanlarımızın mesleki becerileri sürekli bir gelişim göstermektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		9	Çalışanların mesleki becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
Tutarlılık	Temel Değerler (TD)	10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		11	İş yapma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (<i>etik</i>) değerler yoktur. (R)	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	Uzlaşma (U)	13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		14	Bu hastanede güçlü bir kurum kültürü vardır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		15	Tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	Koordinasyon ve Entegrasyon (KE)	16	Çalışanlarımız hastanenin farklı birimlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		17	Hastanenin farklı birimleri tarafından yürütülen çalışmalar (projeler) kolayca koordine edilebilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		18	Başka birimden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir. (R)	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)

Çizelge 4.5. Denison örgüt kültürü ölçeği (devamı)

Uyum yeteneği	Değişim Yaratma (DY)	19	Çalışma (İş yapma) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		20	Rakip hastanelerin faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	Müşteri Odaklılık (MO)	22	Hasta ve hasta yakınlarının istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		23	Tüm çalışanlar, hasta ve hasta yakınlarının istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		24	Hasta ve hasta yakınlarının talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.(R)	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	Örgütsel Öğrenme (OO)	25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu durum, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		27	Çalışanların işleriyle ilgili öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
Miyon	Stratejik Yön ve Niyet (SY)	28	Uzun dönemli faaliyet planlarımız ve iş programlarımız vardır	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir kurumsal misyonumuz vardır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		30	Hastanenin kendi kurumsal geleceğine dair belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.(R)	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	Amaçlar ve Hedefler (AH)	31	Hastanenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		32	Yöneticiler, hastanemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		33	Çalışanlar, uzun dönemde hastanenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	Vizyon (V)	34	Çalışanlar, hastanenin geleceğine dair belirlenmiş vizyonu paylaşmaktan uzaktır. (R)	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		35	Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
		36	Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)

Kaynak:

1. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
2. Tüfekçi, N. (2012). Örgüt kültürünün örgüt performansına etkisinin hastaneler için akreditasyon standartları kapsamında ölçülmesi: Isparta ilindeki devlet, özel ve üniversite hastanesinde bir araştırma (Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü), Isparta.
3. Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.

Araştırma sonunda yapılan faktör analizi sonrasında 4., 12., 18., 23., 24., 25., 26., 30. ve 34. sorular çıkarılmıştır. Ayrıca yetenek geliştirme ve temel değerler alt boyutları birleştirilmiştir. Ölçeğimizin faktör analizi sonrasındaki 5 ana faktörden oluşan yeni hali çizelge 4.6 da gösterilmektedir.

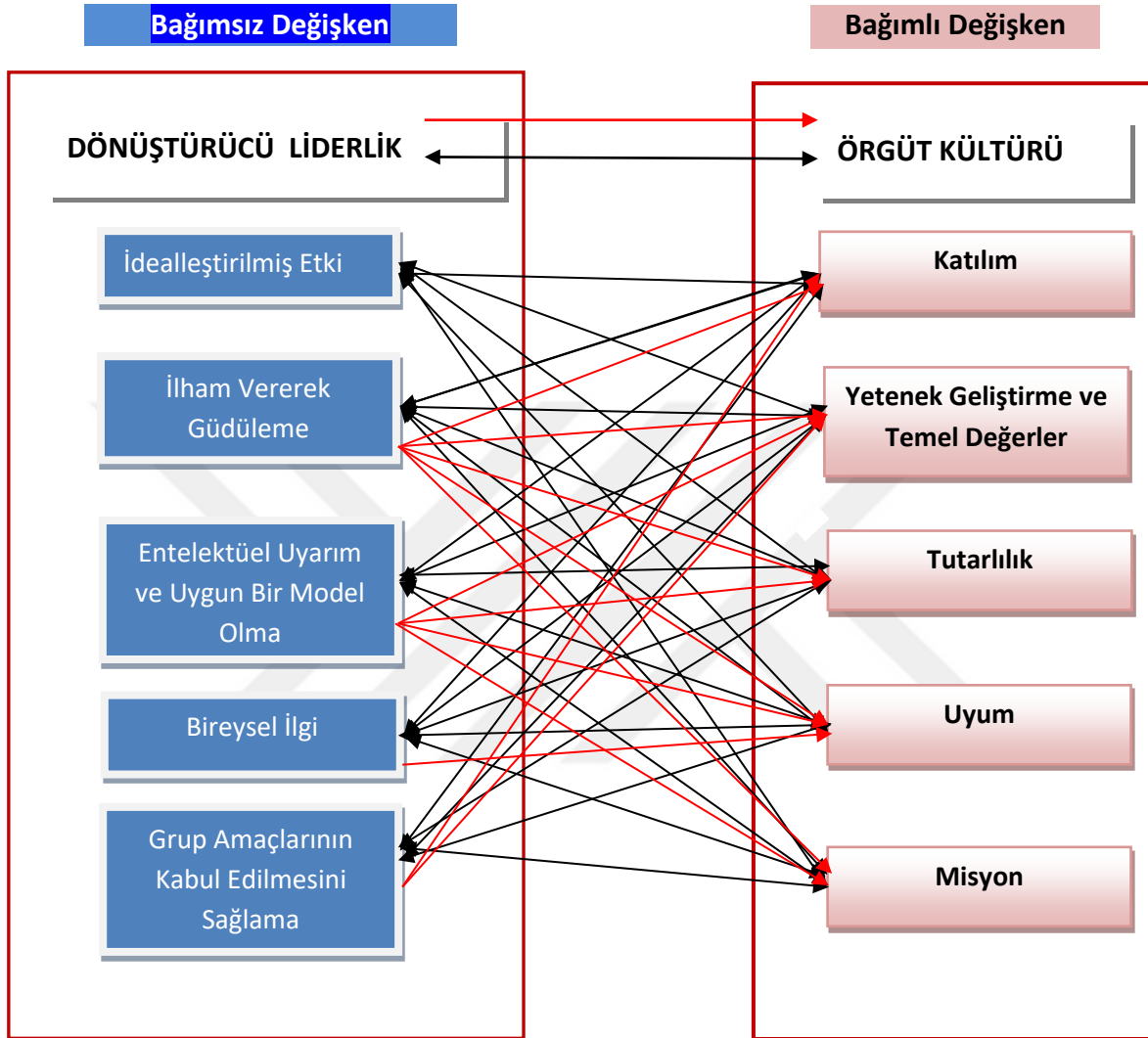
Çizelge 4.6. Denison örgüt kültürü ölçeği (faktör analizi sonrası)

Ölçek Boyutları	Ölçek maddeleri	Kullanılan Ölçek	Alıntı	
Katılım	1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile hastanenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	7	Çalışanlara kendi işlerini planlamalarında inisiyatif kullandırılır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	8	Çalışanlarımızın mesleki becerileri sürekli bir gelişim göstermektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	9	Çalışanların mesleki becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	11	İş yapma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
Tutarlılık	13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	14	Bu hastanede güçlü bir kurum kültürü vardır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	15	Tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	16	Çalışanlarımız hastanenin farklı birimlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	17	Hastanenin farklı birimleri tarafından yürütülen çalışmalar (projeler) kolayca koordine edilebilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)

Çizelge 4.6. Denison örgüt kültürü ölçeği (faktör analizi sonrası-devamı)

Uyum	19	Çalışma (İş yapma) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	20	Rakip hastanelerin faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	22	Hasta ve hasta yakınlarının istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	27	Çalışanların işleriyle ilgili öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
Misyon	28	Uzun dönemli faaliyet planlarımız ve iş programlarımız vardır	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir kurumsal misyonumuz vardır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	31	Hastanenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	32	Yöneticiler, hastanemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	33	Çalışanlar, uzun dönemde hastanenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	35	Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)
	36	Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	Aralıklı 5'li Likert	Denison (1990) ve Yahyagil (2004)

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın yukarıdaki şekil 4.1 de gösterilen modeli, hipotezlerin test sonuçlarına göre kurulmuştur. Modeldeki çift yönlü oklar korelasyonu (iki değişken arasındaki ilişkiyi), tek yönlü oklar ise regresyonu (bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini) göstermektedir. Şekil 4.1 de gösterildiği gibi, hipotezlerin test edilmesine yönelik analizlerden elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında hem genel olarak hem de alt boyutların tümü açısından anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna karşın, dönüştürücü liderliğin “idealleştirilmiş etki” boyutunun örgüt kültürünün herhangi bir boyutu üzerinde anlamlı etkisi

bulunamamıştır. “İlham vererek güdüleme” özelliğinin ise örgüt kültürünün tüm boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özelliğinin “katılım” haricindeki tüm örgüt boyutları üzerinde, “bireysel ilgi” özelliğinin sadece uyum boyutu üzerinde ve “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” özelliğinin ise “katılım” ve “yetenek geliştirme ve temel değerler” boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur.

Hipotezler:

H₁: Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “katılım” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır.

H₃: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır

H₄: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “tutarlılık” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır

H₅: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “uyum” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır

H₆: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “misyon” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır

H₇: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır

H₈: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır

H₉: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır

H₁₀: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır

H₁₁: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır

H₁₂: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır

H₁₃: Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır

H₁₄: Yönetici ve yönetici olmayan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır

H₁₅: Farklı yaş gruplarındaki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır

H₁₆: Farklı eğitim düzeylerindeki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır

H₁₇: Çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır

4.6. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın anketinde katılımcıların demografik bilgilerine de yer verilmiştir. Katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi ve bağlı oldukları yöneticiyle çalışma süresi ile ilgili sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Ankete katılanlara ait demografik bilgiler çizelge 4.7 de gösterilmektedir.

Çizelge 4.7. Demografik bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Pozisyon	Frekans	Yüzde
Erkek	167	37	Yönetici	33	7
Kadın	283	63	Yönetici olmayan çalışan	412	91
Belirtilmeyen	1	0	Belirtilmeyen	6	2
Toplam	451	100	Toplam	451	100
Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
18-25	123	27	1 yıldan az	122	27
26-33	154	34	1-3 yıl	147	33
34-41	102	23	4-6 yıl	57	13
42-49	45	10	7-9 yıl	43	10
50 ve üzeri	20	4	10 yıl ve üzeri	80	17
Belirtilmeyen	7	2	Belirtilmeyen	2	0
Toplam	451	100	Toplam	451	100
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Yönetici ile Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
Lise	60	13	1 yıldan az	233	52
Önlisans ve lisans	332	74	1-3 yıl	143	32
Lisansüstü	48	11	4-6 yıl	43	10
Belirtilmeyen	11	2	7-9 yıl	17	4
Toplam	451	100	10 yıl ve üzeri	11	2
			Belirtilmeyen	4	0
			Toplam	451	100
Unvan	Frekans	Yüzde			
Hekim	83	18			
Diğer Sağlık Personeli	368	82			
Toplam	451	100			

4.6.1. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik, bir ölçme aracında yer alan bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan sorunu ölçmede homojenliğini ortaya koyan bir kavramdır. Güvenirlilik analizi ise, ölçmede kullanılan araçların güvenirliliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Bir ölçme aracı, araştırılan olayın, olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için birbirleriyle

tutarlı, ilişkili, aynı şeyi ölçen ve yeterli sayıda sorulardan (maddelerden) oluşmalıdır (Akgül ve Çevik, 2003: 434).

Bir ölçeğin güvenilirliği, ölçme aracının ölçme hatalarından ne kadar arınık olduğunu göstermektedir. Diğer bir açıdan bakıldığında, ölçme aracının duyarlı ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Duyarlılık ölçme hatasının en az veya hiç olmaması anlamına gelmektedir. Tutarlı olması ise, birde fazla ölçümlerde her defasında aynı, benzer veya yakın sonuçlar elde edilmesi anlamına gelmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2013: 88). Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla iki temel yöntem kullanılmaktadır. Birincisi test-tekrar test güvenilirliği, diğeri ise iç tutarlılık yöntemidir. Test-tekrar test yöntemi, ölçeğin aynı örneklem grubuna iki farklı zaman diliminde uygulandığında elde edilen puanlar arasındaki korelasyon değerini ifade etmektedir (Pallant, 2017: 18). Bir başka ifadeyle, bu yöntem aynı ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığında birbiri ile tutarlı sonuçlar verebilme derecesi ile ilgilenmektedir, fakat sosyal bilimlerde güvenilirlik analizi için pek tercih edilmeyen bir yöntemdir (Netemeyer vd., 2003: 10). İç tutarlılık yöntemi ise ölçeği oluşturan maddelerin her ölçümde, aynı hedeflenen özelliği ölçme derecesidir. İç tutarlılık çok çeşitli yollarla ölçülebilmese rağmen en çok kullanılan analiz yöntemi Cronbach alfa katsayısıdır. Bu katsayı ölçekteki tüm maddeler arasındaki ortalama korelasyonu göstermektedir. 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Pallant, 2017: 18).

İç tutarlılık analizinde ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için kritik alfa değeri 0.7 ve üzeridir. Cronbach alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Özdamar, 2004: 632, 633):

$0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Güvenirlik analiz sonuçları değerlendirilirken şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Akbulut, 2010: 81, 82):

- Güvenirlik istatistikleri (reliability statistics) tablosundaki alfa değerine bakılır. 0.70 ve üzeri olan değerlerin ideal olduğu kabul edilir. Bununla birlikte, 0.60 ile 0.80 arasındaki alfa

değerlerinin oldukça güvenilir olduğunu kabul eden kaynaklarda vardır (Özdamar, 2004: 632, 633).

- Madde-toplam istatistikler (Item- Total Statistics) tablosunda yer alan Doğrulanmış madde-toplam bağıntısı (Corrected Item Total Correlation) sütunundaki değerlere bakılır. Bu değerler her maddenin toplam korelasyon puanı ile bağıntılı (ilişkili) olup olmadığını göstermektedir. Bir madde (soru) 0.30 ve altında bir değere sahip ise, o maddenin ölçülmek istenen şeyden farklı bir şey ölçtüğü varsayılmaktadır.

-Madde-toplam istatistikler (Item- Total Statistics) tablosu içinde yer alan madde çıkarıldığında alfa değeri (Cronbach's Alpha If Item Deleted) sütununa bakılır. Bu sütunda maddelerin her biri ölçekten çıkarıldığında geriye kalan maddelerin hangi alfa değerine sahip olacağı gösterilmektedir. Eğer bir madde ölçekten çıkarıldığında alfa değerinde oldukça fazla bir artış oluyor ise, o maddenin güvenilirliği düşürdüğü varsayılmaktadır.

- Bir maddenin iyi ya da kötü olduğuna tek bir kritere bakarak karar vermek doğru değildir. Bir maddenin ölçeğin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilediğine karar vermek için hem Doğrulanmış Madde-Toplam Korelasyon (Corrected Item Total Correlation) değerlerine (0.30 ve altında olmaması gerekir) hem de madde çıkarıldığında alfa değerinde oldukça fazla yükselmeye neden olup olmadığına dikkat etmek gerekmektedir.

4.6.1.1. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin (DLÖ) güvenilirlik analizi

Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin (DLÖ) yirmi beş sorudan oluşan güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach's Alpha değeri 0,979 olarak bulunmuştur. Bu alfa değeri DLÖ ölçeğinin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.8. Dönüştürücü liderlik ölçeği güvenilirlik analizi sonucu

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ)	26	0,979

Çizelge 4.9 da dönüştürücü liderlik ölçeğindeki her bir maddenin güvenilirliğe olan katkısı gösterilmektedir. Her maddenin toplam korelasyon puanı ile bağıntılı (ilişkili) olup olmadığını

gösteren değerleri incelediğimizde, her bir maddeye ait değer 0,30'un üzerinde olduğu bulunmuştur. Bu bize her bir maddenin dönüştürücü liderlik özelliğini ölçtüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, çizelge 4.9 da gösterildiği gibi, her bir madde ölçekten çıkarıldığında alfa değerinde bir yükselme meydana gelmemektedir. Dolayısıyla, ölçeğin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemediğinden ölçekten hiçbir soru çıkarılmamıştır.

Çizelge 4.9. Dönüştürücü liderlik ölçeği maddelerinin her birinin güvenirlğe olan katkısı

Madde No	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
1	85,20	491,075	,749	,978
2	85,36	487,745	,792	,978
3	85,44	487,290	,806	,978
4	85,88	483,605	,763	,978
5	85,41	488,357	,751	,978
7	85,30	484,716	,801	,978
9	85,41	488,363	,789	,978
10	85,46	486,677	,785	,978
11	85,51	487,741	,750	,978
12	85,76	483,915	,797	,978
13	85,69	483,418	,816	,978
14	85,42	485,461	,812	,978
15	85,44	484,530	,820	,978
16	85,54	485,403	,818	,978
17	85,59	487,551	,782	,978
18	85,53	484,841	,798	,978
19	85,58	483,360	,828	,978
20	85,58	482,057	,848	,978
21	85,32	486,017	,816	,978
22	85,48	489,769	,752	,978
26	85,51	494,025	,655	,979
27	85,39	488,868	,772	,978
28	85,35	487,483	,806	,978
29	85,43	485,679	,829	,978
30	85,39	486,754	,819	,978
31	85,47	485,447	,817	,978

Çizelge 4.10. Dönüştürücü liderlik ölçeği boyutlarının güvenirlik düzeyleri

Boyut	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha
İdealleştirilmiş Etki (İE)	6	0.928
İlham Vererek Güdüleme (İVG)	5	0.920
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma (EUMO)	7	0.949
Bireysel İlgi (Bİ)	4	0.883
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama (GAKES)	4	0.946

Eğer ölçek alt boyutlar içeriyorsa her bir alt boyutun güvenirliğinin hesaplanması gerekmektedir (Pallant, 2017: 113). Çizelge 4.10 da gösterildiği gibi, dönüştürücü liderlik ölçeğinin boyutlarının tümüne ait alfa değerleri yüksek düzeyde güvenirliği ifade eden $0.80 < \alpha < 1.00$ aralığında bulunmuştur. Bununla birlikte, bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için ölçekte yer alan soruların birbirleri ile yüksek derecede korelasyon göstermesi gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 434). Çizelge 4.11 de gösterildiği gibi boyutların birbirleriyle olan korelasyonu (ilişki düzeyi) ölçeğin güvenirliğini destekleyecek düzeyde yüksek çıkmıştır.

Çizelge 4.11. Dönüştürücü liderlik ölçeği boyutlarının birbirleriyle ilişkisini gösteren korelasyon matrisi (item- correlation matrix)

Boyutlar	İE	İVG	EU-UMO	Bİ	GAKES
İE	1				
İVG	,790	1			
EU-UMO	,818	,821	1		
Bİ	,766	,752	,800	1	
GAKES	,750	,774	,792	,799	1

4.6.1.2. Denison örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi

Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin (DÖKÖ) yirmi yedi sorudan oluşan güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach's Alpha değeri 0,966 olarak bulunmuştur. Bu alfa değeri DÖKÖ ölçeğinin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.12. Denison örgüt kültürü ölçeği güvenilirlik analizi sonucu

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha
Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)	27	0,966

Çizelge 4.13 de Denison örgüt kültürü ölçeğindeki her bir maddenin güvenilirliğe olan katkısı gösterilmektedir. Her maddenin toplam korelasyon puanı ile bağıntılı (ilişkili) olup olmadığını gösteren değerleri incelediğimizde, her bir maddeye ait değerlerin 0,30'un üzerinde olduğu bulunmuştur. Bu bize her bir maddenin örgüt kültürünü ölçtüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, tabloda gösterildiği gibi, her bir madde ölçekten çıkarıldığında alfa değerinde bir yükselme meydana gelmemektedir. Dolayısıyla, ölçeğin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemediğinden ölçekten hiçbir soru çıkarılmamıştır.

Çizelge 4.13. Denison örgüt kültürü ölçeği maddelerinin her birinin güvenilirliğe olan katkısı

Madde No	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Doğrulanmış Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
1	81,41	379,065	,670	,965
2	81,29	381,696	,631	,966
3	81,41	377,824	,731	,965
5	81,28	381,858	,656	,965
6	81,43	377,253	,715	,965
7	81,27	380,043	,657	,965
8	81,37	376,395	,734	,965
9	81,56	373,741	,784	,964
10	81,39	378,228	,668	,965
11	81,46	374,774	,806	,964
13	81,41	376,471	,734	,965
14	81,59	374,203	,778	,964
15	81,54	376,634	,773	,964
16	81,39	377,504	,763	,965
17	81,42	380,249	,734	,965
19	81,35	385,089	,558	,966
20	81,43	377,156	,742	,965
21	81,32	376,286	,782	,964
22	81,30	392,019	,381	,967
27	81,00	386,759	,519	,966
28	81,50	378,075	,717	,965
29	81,41	377,993	,741	,965
31	81,50	377,954	,740	,965
32	81,28	377,946	,764	,965
33	81,36	376,907	,766	,964
35	81,45	377,110	,735	,965
36	81,45	377,494	,750	,965

Çizelge 4.14. Denison örgüt kültürü ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik düzeyleri

Boyut	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha
Katılım (K)	5	0.883
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler (YG-TD)	5	0.882
Tutarlılık (T)	5	0.905
Uyum (U)	5	0.792
Misyon (M)	7	0.928

Eğer ölçek alt boyutlar içeriyorsa her bir alt boyutun güvenilirliğinin hesaplanması gerekmektedir (Pallant, 2017: 113). Çizelge 4.14 de gösterildiği gibi, Denison örgüt kültürü ölçeğinin boyutlarının tümüne ait alfa değerleri yüksek düzeyde güvenilirliği ifade eden $0.80 < \alpha < 1.00$ aralığında bulunmuştur. Bununla birlikte, bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için ölçekte yer alan soruların birbirleri ile yüksek derecede korelasyon göstermesi gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 434). Çizelge 4.15 de gösterildiği gibi boyutların birbirleriyle olan korelasyonu (ilişki düzeyi) ölçeğin güvenilirliğini destekleyecek düzeyde yüksek çıkmıştır.

Çizelge 4.15. Denison örgüt kültürü ölçeği boyutlarının birbirleriyle ilişkisini gösteren korelasyon matrisi (item- correlation matrix)

Boyutlar	K	YG-TD	T	U	M
K	1				
YG-TD	,779	1			
T	,742	,815	1		
U	,635	,735	,757	1	
M	,710	,784	,808	,749	1

4.6.2. Geçerlilik Analizi

Yapı geçerliliği, ölçme aracının soyut olan psikolojik özellikleri ne derece doğru ölçebildiğini gösterir. Bir ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik alanyazında birçok yöntem vardır. Faktör analizi bu yöntemler arasında yapı geçerliliği analizi için sosyal bilimlerde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler / yapılar) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Faktör analizi araştırmadan elde edilen verilerin karmaşıklığını azaltır ve az sayıda faktör ile çok sayıda verinin verdiği bilginin hemen hemen aynısını verebilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 177-181). Diğer bir deyişle, faktör analizi ölçekte yer alan çok sayıdaki maddeleri az sayıdaki faktör altında

toplayabilme imkânı sunmakta ve böylece diğer istatistiksel analizlerde ve elde edilen verilerin yorumlanmasında kolaylık sağlamaktadır.

Faktör analizi, özellikle sosyal bilimlerde ölçek geliştirme çalışmalarında veya bir ölçeğin farklı bir örneklem grubuna uygulandığı araştırmalarda, ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir ve araştırma ile ilgili diğer istatistiksel analizler için bir yol haritası sunmaktadır. Bununla birlikte, faktör analizi, açıklayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi olarak iki farklı analiz yöntemi içermektedir (Çokluk ve diğ. , 2014: 177).

5.6.2.1. Açıklayıcı veya keşfedici (exploratory) faktör analizi

Açıklayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenler (ölçekteki maddeler-sorular) ile gizil değişkenler (faktörler-boyutlar) arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılan bir analizdir. Diğer bir deyişle, ölçekteki maddelerin hangi boyutlar altında toplandığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk ve diğ. , 2014: 189).

Açıklayıcı faktör analizinden elde edilen bulguların yorumlanabilmesi için bazı temel kavramların ve kriterlerin bilinmesi gerekmektedir (Çokluk ve diğ. , 2014: 190). Bunları şöyle sıralayabiliriz: Korelasyon Matrisi, Kaiser Mayer Olken Testi (KMO), Barlett Testi, Anti-İmaj Korelasyon Matrisi, Ortak Varyans (Communalities), Faktör Sayısına Karar Verme, Döndürme (Rotation) ve Faktör Yükleri (Factor Loadings).

Öncelikle, araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek için üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar, Korelasyon Matrisi, Kaiser Mayer Olken (KMO) Testi ve Barlett Testi dir (Kalaycı, 2005: 321, 322).

Korelasyon Matrisi:

Verilerin faktör analizi için uygunluğunun tespitinde ilk olarak değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenir. Değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması istenmektedir. Korelasyonun yüksek olması değişkenlerin ortak faktörler altında toplanma olasılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, değişkenler arasında düşük

korelasyonun olması, bu değişkenlerin ortak faktörler altında toplanamayacaklarına işaret etmektedir (Kalaycı, 2005: 321, 322).

Kaiser Mayer Olken (KMO) ve Barlett Testi:

KMO örneklem yeterliliği ölçütü, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir testir. KMO değerinin düşük olması, eşleştirilmiş değişkenlerin diğer değişkenler tarafından açıklanamayacağını göstermektedir. Bu da, araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olmadığına işaret etmektedir. KMO değerinin yorumu şu şekilde yapılmaktadır (Akgül & Çevik, 2003: 428):

- 0,90 – 1,00 arasında ise mükemmel
- 0,80 – 0,89 arasında ise çok iyi
- 0,70 – 0,79 arasında ise iyi
- 0,60 – 0,69 arasında ise orta
- 0,50 – 0,59 arasında ise zayıf
- 0,50'nin altında ise kabul edilemez olarak yorumlanır.

KMO değerinin 0,50'nin altında olması faktör analizine devam edilmeyeceğini göstermektedir.

Barlett testi ise korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmektedir. Birim matris, aralarında hiç ilişki olmayan maddelerden oluşan korelasyon matrisine denir. Barlett testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'in altında bulunması ölçeğin maddeleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, korelasyon matrisinin birim matristen farklı olduğuna işaret etmektedir (Can, 2014: 303). Eğer Barlett testi sonucu anlamlı çıkmaz ise, faktör modelinin uygunluğunun gözden geçirilmesi gerekmektedir (Akgül & Çevik, 2003: 428).

Anti İmaj Korelasyon Matrisi:

Kısmi korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir. İki değişken arasındaki kısmi korelasyon, diğer değişkenlerin doğrudan etkisi ortadan kaldırıldığında bulunmaktadır. Kısmi korelasyonun değeri düşük ise, değişkenlerin ortak unsurlara sahip olduğu varsayılmaktadır. Kısmi korelasyon katsayılarının negatifi ise anti- imaj korelasyon olarak bilinmektedir (Akgül & Çevik, 2003: 428).

Anti- İmaj Korelasyon Matrisi, her bir madde için ölçekten çıkarılıp çıkarılmama kararının verilebilmesi için bir kriter sunar. Aynı maddelerin kesiştiği noktalardaki (matrisin köşegeni) değerin 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. 0,5'in altında değere sahip maddelerin analizden çıkarılması önerilmektedir (Can, 2014: 304).

Ortak Varyanslar (Communalities):

Bir madde birden fazla faktörler ile ilişkili olabilmektedir. Bir maddenin ortak varyansı (Communality) ilişki olduğu faktörlerle arasındaki korelasyon katsayıları karelerinin toplamına eşittir (Can, 2014: 305). Maddelerin ortak varyansının 1,00'e yakın veya 0,66'nın üzerinde olması iyi olarak kabul edilir, fakat uygulamada bu değerlere ulaşmak zordur. Bununla birlikte, ortak varyans değerlerin yüksek olması, model ile ilgili açıklanan toplam varyansı artırmaktadır (Büyüköztürk, 2018: 135).

Ortak varyansı 0,1'den küçük maddeler ile ilgili bir problem olma ihtimali yüksektir. Fakat sadece ortak varyans değerlerine bakarak madde çıkarmak uygun değildir. Diğer analiz sonuçlarına da bakarak değerlendirme yapmak uygun olacaktır. Eğer madde ile ilgili bir problem var ise, diğer analiz sonuçlarında zaten bu problem ortaya çıkacaktır (Çokluk ve diğ. , 2014: 220).

Faktör Sayısı Kararının Verilmesi:

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkacak faktör sayısını belirlemek için çeşitli karar verme yöntemleri vardır. Hangi karar verme yönteminin seçileceği yapılan araştırmanın amacına göre değişmektedir. Bu yöntemlerden ikisi şu şekildedir:

1. Araştırmacı tarafından belirlenmesi: Bu yöntemde araştırmacı literatürde yer alan teorik bilgiler çerçevesinde faktör analizi öncesinde faktör sayısının ne olması gerektiğine kendisi karar vermektedir (Altunışık, Bayraktaroğlu, Coşkun ve Yıldırım, 2010: 271, 272). Araştırmacının faktör sayısını belirleyebilmesi için SPSS'de bir seçenek vardır. Eğer araştırmacı çıkarılacak faktör sayısını kendisi belirlemek istiyorsa, bu seçeneği kullanabilmektedir (Can, 2014: 296).

2. Joliffe kriterine göre karar verilmesi: Joliffe Kaiser yöntemini (öz değerleri 1'den büyük olan faktörleri dikkate alan, diğerlerini göz ardı eden yaklaşım) fazla tutucu bulmaktadır. Bundan dolayı, Joliffe öz değeri 1'den büyük faktörler yerine 0,7'den büyük faktörlere göre faktör sayısına karar verilmesi gerektiğini önermektedir (Can, 2014: 296).

Toplam açıklanan varyans oranının yüksek olması, ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, sosyal bilimlerde toplam açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Can, 2014: 197).

Döndürme (Rotation):

Faktör analizi sonucunda maddelerin faktörler altında daha belirgin biçimde toplanabilmeleri için döndürme işlemi yapılır. Döndürme işleminde, maddelerin yüksek düzeyde ilişkili olduğu faktördeki yükleri artırılırken, düşük düzeyde ilişkili olduğu faktördeki yükleri azaltılmaktadır. Böylece, maddeler kendileriyle yüksek düzeyde ilişkili olan faktörleri bulurlar ve bunun sonucunda faktörler daha kolay yorumlanabilmektedir. İki çeşit döndürme yöntemi vardır. Birincisi dik, ikincisi ise eğik döndürme yöntemidir. Hangi döndürme yönteminin kullanılacağına kararının verilmesi, araştırmanın teorisine göre değişmektedir. Eğer teorik olarak faktörlerin birbirleriyle ilişkili olmadığı varsayılıyorsa, bu durumda dik döndürme yöntemine başvurulmalıdır. Buna karşın, eğer teorik olarak birbirleriyle ilişkili olan faktörler söz konusu ise, bu durumda eğik döndürme yöntemi kullanılmalıdır (Can, 2014: 297, 298).

Faktör Yükleri (Factor Loadings):

Faktör yükü, bir madde aracılığı ile ölçülmeye çalışılan özelliğin, içinde yer aldığı faktör ile arasındaki ilişkidir (Can, 2014: 294). Diğer bir deyişle, faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması ilgili faktörle yeterli ölçüde güçlü bir ilişkisi olmadığını göstermektedir. Alanyazında bir maddenin faktör yük değerinin en az 0,30 olması gerektiği yönünde yaygın bir kanaat vardır. Bu değer altında faktör yük değerine sahip maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Çokluk ve diğ., 2014: 194). Bununla birlikte, bazı maddeler birden fazla faktörde yük değerine sahip olabilir. Bir faktörde yüksek yük değerine sahip iken, diğer faktörlerde düşük yük değerine sahip olabilmektedir. Birden fazla faktörde yük değerine sahip maddeler binişik veya çakışık olarak adlandırılırlar. Bir maddenin binişik olarak adlandırılmaması için, farklı

faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın en az 0,1 olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2018: 135).

4.6.2.2. Doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) önceden oluşturulmuş bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizli değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Bu analizde, teorik olarak önceden belirlenmiş bir modelin veya bir ölçeğin faktör yapısının doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak analiz çıktıları (Model Uyumu, Tahminler, Model Modifikasyonu) incelenerek modelin uygun olup olmadığına karar verilmektedir (Karagöz, 2017: 459-486):

Model Uyumu (Model Fit): Uyum indeks değerlerine göre modelin uygun olup olmadığına karar verilmektedir. Genel olarak χ^2/sd (CMIN/DF), CFI, GFI ve RMSEA uyum indeks değerlerine bakılmaktadır. Fakat hangi değerlere göre karar verilmesi gerektiğine dair bir kısıtlama söz konusu değildir. Modelin genel uyum analizi için ki kare testi yapılır. Ki kare testi ile “gözlenen kovaryans matrisi ile faktör kovaryans matrisi arasında anlamlı fark vardır” hipotezi test edilmektedir. Ki karenin anlamlı olmaması ve χ^2/sd (CMIN/DF) ≤ 3 (bazı araştırmacılara göre χ^2/sd (CMIN/DF) ≤ 5) olması modelin uyumluluğunu göstermektedir. Ki kare testi anlamlı olsa bile, χ^2/sd (CMIN/DF) ≤ 3 olması modelin genel uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. χ^2/sd , AMOS çıktısında CMIN/DF olarak ifade edilmektedir. Modelin uyumluluğuna karar vermek için diğer uyum indeks değerlerine de bakılması gerekmektedir. İki farklı kaynaktan alıntılanan uyum indeksleri ve yorumları çizelge 4.16 ve 4.17 de özetlenmiş olarak gösterilmektedir.

Çizelge 4.16. Uyum değerleri ve yorumları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki kare (χ^2) Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$
CMIN/DF	$CMIN/DF \leq 3$	$CMIN/DF \leq 5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$
TLI (NNFI)	$0,95 \leq TLI$	$0,90 \leq TLI$
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$
CFI	$0,97 \leq CFI$	$0,95 \leq CFI$
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$
AGFI	$0,90 \leq AGFI$	$0,85 \leq AGFI$
Artık Temelli Uyum İndeksleri		
RMR	$0 < RMR < 0,05$	$0 < RMR < 0,08$
SRMR	$0 < SRMR < 0,05$	$0 < SRMR < 0,08$

Kaynak: Karagöz, Yalçın. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel- Nicel- Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği, Sivas: Nobel Yayıncılık, s. 466.

Çizelge 4.17. İyi derece uygunluk değerleri

Örnekleme Büyükülüğü	N < 250			N > 250		
	$m \leq 12$	$12 < m < 30$	$m \geq 30$	$m \leq 12$	$12 < m < 30$	$m \geq 30$
<i>Gözlemlenebilir Değişken Sayısı</i>	$m \leq 12$	$12 < m < 30$	$m \geq 30$	$m \leq 12$	$12 < m < 30$	$m \geq 30$
<i>CMIN (χ^2)</i>	Anlamsız p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamli p değeri	Anlamli p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamli p değeri	Anlamli p değeri	Anlamli p değeri
<i>CMIN/df</i>		$\chi^2/df < 2.5$			$\chi^2/df < 5$	
<i>GFI</i>	$> 0,95$	$> 0,90$	$> 0,90$	$> 0,90$	$> 0,90$	$> 0,90$
<i>CFI</i>	$> 0,97$	$> 0,95$	$> 0,92$	$> 0,95$	$> 0,92$	$> 0,90$
<i>NFI - TLI</i>	$> 0,97$	$> 0,95$	$> 0,92$	$> 0,95$	$> 0,90$	$> 0,80$
<i>RMSEA</i>	$< 0,08$	$< 0,08$	$< 0,08$	$< 0,07$	$< 0,07$	$< 0,07$

Kaynak: Byrne, M. B. (2011); Aktaran: Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Business Research*, 46, s. 77.

Estimates (Tahminler): Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen estimates (tahminler) değişkenler arasındaki ilişki hakkında bilgi vermektedir. Tahminler çıktısında gösterilen regresyon, standardize edilmiş regresyon, korelasyon ve varyans değerlerinin anlamlı olup olmadıklarına bakılır. Sonuçları yorumlarken ise standardize edilmiş regresyon değerleri dikkate alınmaktadır (Karagöz, 2017: 481).

Regresyon katsayıları, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri açıklama gücünü (tahmin etme gücünü), diğer bir ifadeyle, faktör yüklerini göstermektedir. Regresyon değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olabilmesi için “p” değerlerinin 0,05’ten küçük olması gerekmektedir. “p” değerlerinin anlamlı olması, maddelerin doğru faktörler altında olduğunu göstermektedir. Üç yıldız (***) işaretleri, p değerlerinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Anlamlı olmayan değerlere sahip maddelerin analizden çıkarılarak analizin tekrarlanması önerilmektedir (Karagöz, 2017: 481, 482).

Model Modifikasyonu (Modification Indices): Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum değerleri kabul edilebilir düzeyde değilse, uyum değerlerini iyileştirmek için modifikasyon yapılmaktadır. Modifikasyon, modelde başlangıçta olmayan, sonradan eklenen değişkenler arasındaki ilişkileri içermektedir. Yapılan modifikasyonların tümü orijinal modelin değiştirilmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı, modelde yapılan her değişiklik mutlaka kuramsal bir gerekçeye dayanmalıdır. Özellikle farklı değişkenler arasında ilişki kurulmamalıdır (Karagöz, 2017: 467).

Araştırmada dönüştürücü liderlik ölçeği ve Denison örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla her iki ölçek için hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.6.2.3. Dönüştürücü liderlik ölçeği açıklayıcı faktör analizi

Araştırmada öncelikle dönüştürücü liderlik ölçeğine (DLÖ) ait verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespiti için maddeler arasındaki korelasyonu gösteren korelasyon matrisi incelenmiştir. Ek-4 de gösterilen korelasyon matrisi incelendiğinde, maddeler arasındaki korelasyonun ($r > 0.3$) kabul edilebilir düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir (Can, 2014: 303). Çizelge 4.18 de gösterilen KMO ve Barlett test sonuçları incelendiğinde ise, KMO

değeri 0,971 ve Bartlett testi sonucu $\chi^2= 11600,532$ ($p=0.000$) ($p\leq 0.05$) olarak bulunmuştur. KMO değeri için 0.90-1.00 aralığında olması mükemmel olarak yorumlanmaktadır. Buna göre araştırmada bulunan KMO değeri mükemmel düzeydedir (Akgül & Çevik, 2003: 428). Bartlett testi sonucu da $p=0,000$ olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.18. DLÖ'nin KMO ve Bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi		,971
Bartlett's Testi	Chi-Square (χ^2)	11600,532
	df	325
	Sig.	,000

Ek-5 de gösterilen maddeler için ölçekten çıkarılma yada çıkarılmama kararının verilebilmesi kriterlerden birini sunan anti-ımağ korelasyon matrisi incelendiğinde ise, maddelerin kesiştiği noktalardaki (matrisin köşegeni) değerlerin 0,5'in üzerinde oldukları gözlenmiştir. Bundan dolayı bu kritere göre DLÖ' deki maddelerle ilgili bir problem olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte çizelge 4.19 da gösterilen maddelerin ortak varyans değerleri incelendiğinde, 0.1'in altında değere sahip madde gözlenmemiştir. Bundan dolayı ölçekteki maddelerin olması gereken ortak varyans kriterini sağladığı tespit edilmiştir.

Araştırmada istatistik paket programındaki "factors to extract" seçeneği kullanılarak faktör sayısı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Çizelge 4.20 de gösterildiği gibi beş (5) faktörden oluşan DLÖ toplam varyansın %74,254'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir. Toplam açıklanan varyans oranının yüksek olması, ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir (Can, 2014: 197). Buna göre DLÖ'nin faktör yapısının güçlü olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.19. Communalities (ortak varyanslar)

Madde No	Initial	Extraction	Madde No	Initial	Extraction
1	,730	,759	16	,777	,780
2	,783	,835	17	,733	,729
3	,789	,789	18	,688	,695
4	,674	,620	19	,801	,763
5	,654	,618	20	,810	,769
7	,713	,699	21	,733	,697
9	,696	,695	22	,653	,598
10	,718	,716	26	,577	,615
11	,713	,725	27	,734	,807
12	,766	,765	28	,764	,774
13	,787	,793	29	,838	,850
14	,750	,735	30	,854	,909
15	,759	,730	31	,821	,841

Çizelge 4.20. Açıklanan toplam varyans (DLÖ için)

Factor	Başlangıç Öz Değerleri			Yük Değerleri Karesi Çıkarım Toplamları		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	17,032	65,507	65,507	16,708	64,261	64,261
2	1,047	4,028	69,535	,858	3,299	67,559
3	,991	3,811	73,346	,755	2,902	70,461
4	,799	3,071	76,417	,479	1,843	72,304
5	,673	2,588	79,006	,507	1,950	74,254
6	,529	2,036	81,041			
7	,504	1,938	82,979			
8	,461	1,773	84,752			
9	,403	1,551	86,303			
10	,365	1,404	87,707			
11	,352	1,355	89,061			
12	,283	1,090	90,151			
13	,275	1,058	91,208			
14	,260	,999	92,208			
15	,240	,923	93,131			
16	,225	,865	93,996			
17	,215	,827	94,822			
18	,210	,808	95,630			
19	,198	,760	96,390			
20	,163	,626	97,016			
21	,157	,602	97,618			
22	,146	,563	98,181			
23	,143	,549	98,730			
24	,129	,495	99,225			
25	,113	,434	99,659			
26	,089	,341	100,000			

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ)'nin açıklayıcı faktör analizi yapılırken maksimum olasılık faktör analizi (maximum likelihood factor analysis), promax eğik döndürme yöntemi, faktör yükü büyüklüğüne göre sıralama seçenekleri uygulanmıştır. Ayrıca 0.25 ve daha düşük faktör yüklerini dikkate almamak için “suppress absolute value below 0.25” seçeneği tercih edilmiştir. Analiz sonucunda toplam 5 faktör elde edilmiştir ve 6., 8., 23., 24., ve 25. maddeler teoride olması gereken faktörler altında toplanmadıkları için ölçekten çıkarılmıştır. Bununla birlikte analiz sonucunda entelektüel uyarım ve uygun bir model olma boyutlarına ait maddeler aynı faktör altında toplanmışlardır. Bundan dolayı modelimizde söz konusu iki boyut birleştirilmiştir.

Faktörler altında toplanan maddelerin faktör yükleri çizelge 4.21 de gösterilmektedir. Maddelerin tümünün faktör yük değerleri 0,30'un üzerindedir. Bazı maddeler (İVG12, İVG13 ve GAKES28) birden fazla faktörde yük değeri olmasına rağmen, farklı faktörlerdeki yük değerleri arasındaki fark 0,1'den büyük olduğu için söz konusu maddeler binişik madde sayılamazlar. Örneğin İVG12 maddesi hem birinci hem de üçüncü faktörde yük değerlerine sahiptir. Fakat yük değerleri arasındaki fark ($0,659-0,324=0,335$) 0,1'den büyük olduğundan bu madde ile ilgili bir problem söz konusu değildir.

Çizelge 4.21. Dönüştürücü liderlik ölçeği faktör deseni matrisi

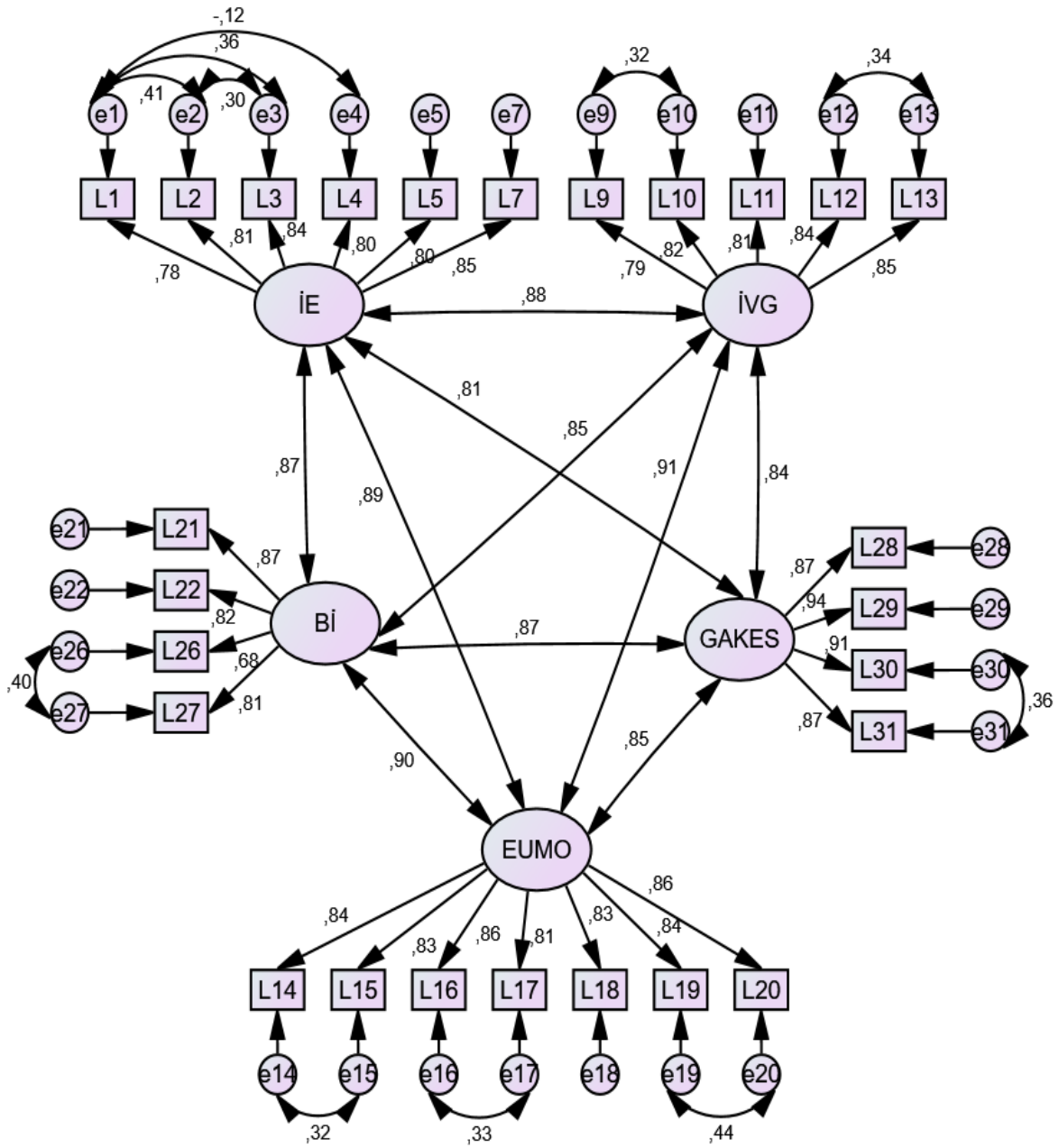
Boyut	Faktörler ve Faktör Yükleri				
	1	2	3	4	5
EU17 EU16 EU14 UMO19 EU15 UMO18 UMO20	0,862 0,858 0,723 0,711 0,655 0,630 0,616				
İE2 İE1 İE3 İE7 İE5 İE4		,964 ,930 ,819 ,547 ,439 ,414			
İVG11 İVG12 İVG10 İVG13 İVG9	,324 ,449		0,799 0,659 0,625 0,595 0,531		
GAKES30 GAKES31 GAKES29 GAKES28				0,918 0,800 0,757 0,521	0,365
Bİ27 Bİ26 Bİ21 Bİ22					0,857 0,827 0,379 0,374

4.6.2.4. Dönüştürücü liderlik ölçeği (DLÖ) doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 4.2 de gösterilen dönüştürücü liderlik ölçeği modeline doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelde yer alan çift yönlü oklar, faktörler ve hata değerleri arasındaki korelasyonu, tek yönlü oklar ise maddelerin faktörler üzerindeki etkisini, yani regresyonu temsil etmektedir. Model de görülen değerler ise, maddelerin standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarını (faktör yüklerini) ve faktörlerin ve hata değerlerinin birbirleri arasındaki korelasyon katsayılarını ifade etmektedir. Buna göre, idealleştirilmiş etki (İE) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,78-0,85 arasında, ilham vererek güdüleme (İVG) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,79-0,85 arasında, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma (EUMO) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,81-0,86 arasında, bireysel ilgi (Bİ) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,68-0,87 arasında ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama (GAKES) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,87-0,94 arasında değişmektedir. Ayrıca çizelge 4.22 de gösterilen (***) üç yıldız gösterimleri, p değerlerinin 0,05'in çok altında olduğuna işaret etmektedir, yani maddelerin faktör yüklenimlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, maddelerin doğru faktörler altında olduğunu, dolayısıyla modelin doğru kurgulandığını göstermektedir.

Çizelge 4.22. Dönüştürücü liderlik ölçeği maddelerinin regresyon ağırlıkları ve anlamlılık

Regresyon İlişkisi	Regresyon ağırlıkları (Faktör Yükleri)	"p"değeri (Anlamlılık)	Regresyon İlişkisi	Regresyon ağırlıkları (Faktör Yükleri)	"p"değeri (Anlamlılık)
L1 <--- İE	,777	***	L29 <--- GAKES	,937	***
L2 <--- İE	,815	***	L30 <--- GAKES	,906	***
L3 <--- İE	,843	***	L31 <--- GAKES	,872	***
L4 <--- İE	,795	***	L27 <--- Bİ	,815	***
L5 <--- İE	,798	***	L26 <--- Bİ	,679	***
L20 <--- EUMO	,864	***	L22 <--- Bİ	,815	***
L19 <--- EUMO	,845	***	L21 <--- Bİ	,870	***
L18 <--- EUMO	,830	***	L9 <--- İVG	,791	***
L17 <--- EUMO	,814	***	L10 <--- İVG	,817	***
L16 <--- EUMO	,857	***	L11 <--- İVG	,806	***
L15 <--- EUMO	,835	***	L12 <--- İVG	,839	***
L14 <--- EUMO	,840	***	L13 <--- İVG	,852	***
L28 <--- GAKES	,873	***	L7 <--- İE	,846	***



Şekil 4.2. Dönüştürücü liderlik ölçeği modeli

Dönüştürücü liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çizelge 4.23 de gösterilen uyum değerleri elde edilmiştir. Buna göre $CMIN/DF=2,32 \leq 3$, $GFI=0,902 \geq 0,90$, $AGFI=0,877 \geq 0,85$, $CFI =0,970 \geq 0,95$, $NFI=0,948 \geq 0,90$, $TLI=0,964 \geq 0,95$, $RFI=0,939 \geq 0,90$, $IFI=0,970 \geq 0,95$, $RMSEA=0,054 \leq 0,08$ ve $RMR=0,032 \leq 0,05$ bulunmuştur. Sonuç olarak, bu bulgulara göre DLÖ modelinin doğru kurgulandığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.23. DLÖ uyum değerleri

Uyum ölçüleri	Uyum Değerleri
χ^2/sd (CMIN/DF)	2,302
GFI	0,902
AGFI	0,877
CFI	0,970
NFI	0,948
TLI	0,964
RFI	0,939
IFI	0,970
RMSEA	0,054
RMR	0,032

4.6.2.5. Denison örgüt kültürü ölçeği açıklayıcı faktör analizi

Araştırmada öncelikle Denison Örgüt Kültürü Ölçeğine (DÖKÖ) ait verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespiti için maddeler arasındaki korelasyonu gösteren korelasyon matrisi incelenmiştir. Ek-6 da gösterilen korelasyon matrisi incelendiğinde, maddeler arasındaki korelasyonun ($r > 0.3$) kabul edilebilir düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir (Can, 2014: 303). Çizelge 4.24 de gösterilen KMO ve Bartlett test sonuçları incelendiğinde ise, KMO değeri 0,965 ve Bartlett testi sonucu $\chi^2= 8322,261$ ($p=0.000$) ($p \leq 0.05$) olarak bulunmuştur. KMO değeri için 0.90-1.00 aralığında olması mükemmel olarak yorumlanmaktadır. Buna göre araştırmada bulunan KMO değeri mükemmel düzeydedir (Akgül & Çevik, 2003: 428). Bartlett testi sonucu da $p=0,000$ olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.24. DÖKÖ'nin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi		,965
Bartlett's Testi	Chi-Square (χ^2)	8322,261
	df	351
	Sig.	,000

Ek-7 de gösterilen maddeler için ölçekten çıkarılma ya da çıkarılmama kararının verilebilmesi kriterlerden birini sunan anti-imağ korelasyon matrisi incelendiğinde, maddelerin kesiştiği noktalardaki (matrisin köşegeni) değerlerin 0,5'in üzerinde oldukları gözlenmiştir. Bundan dolayı bu kritere göre DÖKÖ'deki maddelerle ilgili bir problem olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte çizelge 4.25 de gösterilen maddelerin ortak varyans değerleri incelendiğinde, 0.1'in altında değere sahip madde gözlenmemiştir. Bundan dolayı ölçekteki maddelerin olması gereken ortak varyans kriterini sağladığı tespit edilmiştir.

Araştırmada istatistik paket programındaki "factors to extract" seçeneği kullanılarak faktör sayısı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Çizelge 4.26 da gösterildiği gibi ise beş (5) faktörden oluşan DÖKÖ toplam varyansın %61,643'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir. Toplam açıklanan varyans oranının yüksek olması, ölçüğün faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir (Can, 2014: 197). Buna göre DÖKÖ'nin faktör yapısının güçlü olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.25. Communalities (ortak varyanslar)

Madde No	Initial	Extraction	Madde No	Initial	Extraction
1	,663	,739	17	,621	,585
2	,582	,620	19	,428	,493
3	,635	,621	20	,660	,674
5	,539	,523	21	,693	,707
6	,636	,640	22	,266	,189
7	,529	,463	27	,377	,387
8	,663	,679	28	,655	,594
9	,714	,792	29	,671	,635
10	,539	,493	31	,628	,624
11	,696	,685	32	,697	,678
13	,611	,594	33	,694	,688
14	,692	,745	35	,683	,686
15	,689	,733	36	,678	,696
16	,686	,681			

Çizelge 4.26. Açıklanan toplam varyans (DÖKÖ için)

Madde No	Başlangıç Öz Değerleri			Yük Değerleri Karesi Çıkarım Toplamları		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	14,576	53,986	53,986	14,208	52,621	52,621
2	1,337	4,952	58,939	,956	3,541	56,162
3	1,028	3,809	62,747	,593	2,196	58,358
4	,925	3,425	66,172	,430	1,593	59,952
5	,816	3,023	69,195	,456	1,691	61,643
6	,750	2,776	71,972			
7	,646	2,392	74,364			
8	,604	2,236	76,600			
9	,589	2,181	78,781			
10	,534	1,978	80,759			
11	,492	1,821	82,580			
12	,447	1,657	84,236			
13	,428	1,585	85,821			
14	,412	1,526	87,347			
15	,384	1,421	88,767			
16	,365	1,353	90,121			
17	,349	1,293	91,414			
18	,294	1,087	92,502			
19	,290	1,074	93,576			
20	,271	1,004	94,581			
21	,257	,953	95,533			
22	,237	,879	96,412			
23	,224	,831	97,243			
24	,211	,783	98,026			
25	,192	,711	98,737			
26	,184	,682	99,419			
27	,157	,581	100,000			

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)'nin açıklayıcı faktör analizi yapılırken maksimum olasılık faktör analizi (maximum likelihood factor analysis), promax eğik döndürme yöntemi, faktör yükü büyüklüğüne göre sıralama seçenekleri uygulanmıştır. Ayrıca 0.20 ve daha düşük faktör yüklerini dikkate almamak için “suppress absolute value below 0.20” seçeneği tercih edilmiştir. Analiz sonucunda toplam 5 faktör elde edilmiştir ve 4., 12., 18., 23., 24., 25., 26., 30., ve 34. maddeler teoride olması gereken faktörler altında toplanmadıkları için ölçekten çıkarılmıştır. Bununla birlikte analiz sonucunda yetenek geliştirme ve temel değerler alt boyutlarına ait maddeler aynı faktör altında toplanmışlardır. Bundan dolayı modelimizde söz konusu iki boyut birleştirilmiştir.

Faktörler altında toplanan maddelerin faktör yükleri çizelge 4.27 de gösterilmektedir. Maddelerin tümünün faktör yük değerleri 0,30'un üzerindedir. Bazı maddeler (K5, T13, K21 ve M31) birden fazla faktörde yük değeri olmasına rağmen, farklı faktörlerdeki yük değerleri arasındaki fark 0,1'den büyük olduğu için söz konusu maddeler binişik madde sayılamazlar. Örneğin K5 maddesi hem ikinci hem de dördüncü faktörde yük değerlerine sahiptir. Fakat yük değerleri arasındaki fark ($0,468-0,203=0,265$) 0,1'den büyük olduğundan bu madde ile ilgili bir problem söz konusu değildir.



Çizelge 4.27. Denison örgüt kültürü ölçeği faktör deseni matrisi

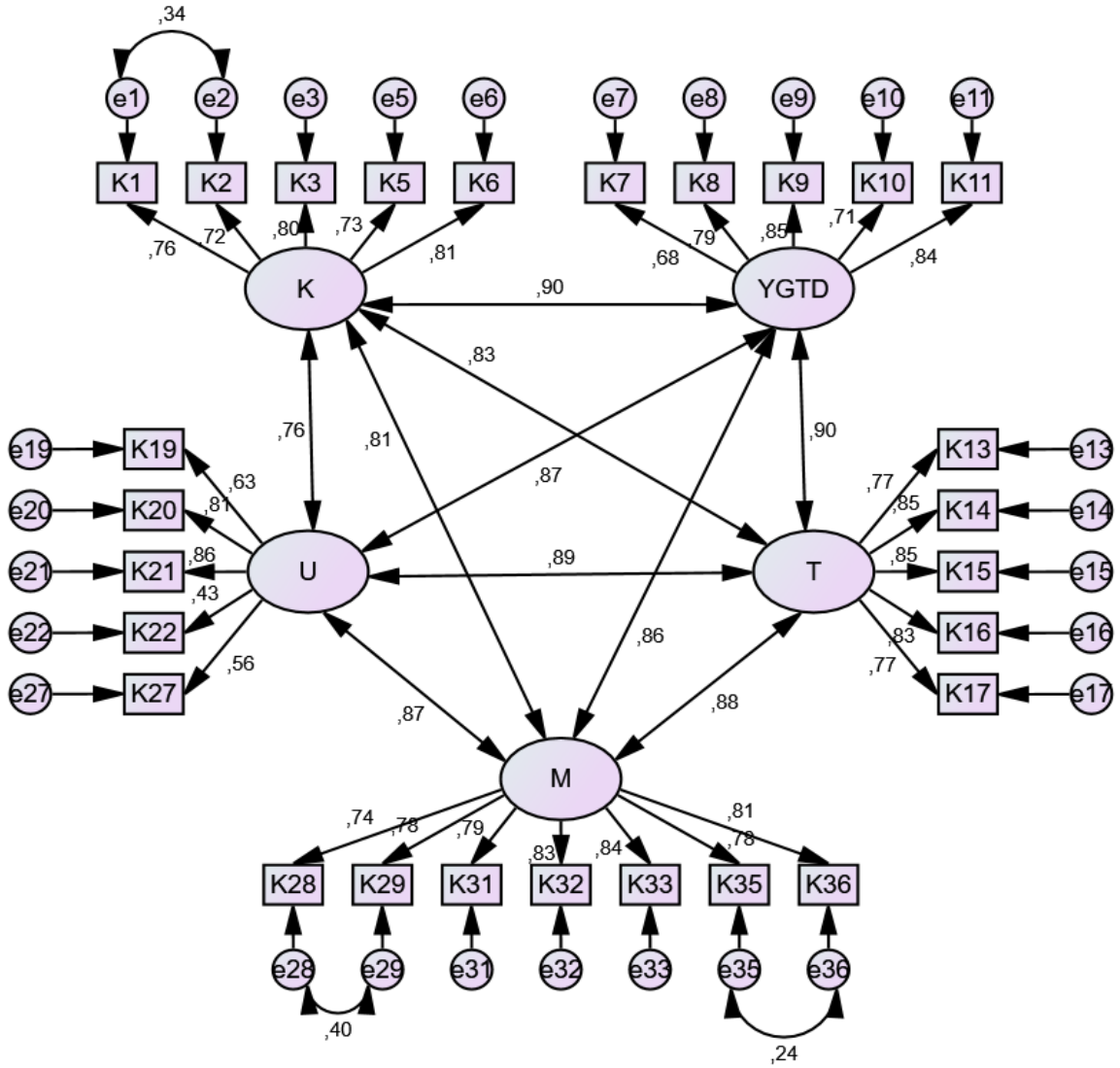
Boyutlar	Faktörler ve Faktör Yükleri				
	1	2	3	4	5
M35	0,816				
M36	0,789				
M33	0,745				
M32	0,710				
M29	0,690				
M28	0,660				
M31	0,592		0,270		
K1		0,921			
K2		0,832			
K3		0,560			
K6		0,491			
K5		0,468		0,203	
T15			0,795		
T14			0,746		
T16			0,649		
T13			0,479		0,218
T17			0,470		
U19				0,728	
U20			0,336	0,546	
U21			0,258	0,505	
U27				0,467	
U22				0,338	
YG9					0,843
YG8					0,695
TD11					0,389
TD10					0,380
YG7					0,326

4.6.2.6. Denison örgüt kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 4.3 de gösterilen Denison örgüt kültürü ölçeği modeline doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelde yer alan çift yönlü oklar, faktörler ve hata değerleri arasındaki korelasyonu, tek yönlü oklar ise maddelerin faktörler üzerindeki etkisini, yani regresyonu temsil etmektedir. Model de görülen değerler ise, maddelerin standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarını (faktör yüklerini) ve faktörlerin ve hata değerlerinin birbirleri arasındaki korelasyon katsayılarını ifade etmektedir. Buna göre, Katılım (K) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,72-0,81 arasında, yetenek geliştirme ve temel değerler (YGTD) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,68-0,85 arasında, Tutarlılık (T) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,77-0,85 arasında, Uyum (U) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,43-0,86 arasında ve Misyon (M) boyutunu temsil eden maddelerin faktör yükleri 0,74-0,84 arasında değişmektedir. Ayrıca çizelge 4.28 de gösterilen (***) üç yıldız gösterimleri, p değerlerinin 0,05'in çok altında olduğuna işaret etmektedir, yani maddelerin faktör yüklenimlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, maddelerin doğru faktörler altında olduğunu, dolayısıyla modelin doğru kurgulandığını göstermektedir.

Çizelge 4.28. Denison örgüt kültürü ölçeği maddelerinin regresyon ağırlıkları ve anlamlılık durumları

Regresyon İlişkisi	Regresyon ağırlıkları (Faktör Yükleri)	"p"değeri (Anlamlılık)	Regresyon İlişkisi	Regresyon ağırlıkları (Faktör Yükleri)	"p"değeri (Anlamlılık)
K1 <--- K	,756	***	K17 <--- T	,767	***
K2 <--- K	,716	***	K22 <--- U	,427	***
K3 <--- K	,798	***	K21 <--- U	,862	***
K5 <--- K	,730	***	K20 <--- U	,806	***
K6 <--- K	,807	***	K19 <--- U	,629	***
K7 <--- YGTD	,676	***	K36 <--- M	,807	***
K8 <--- YGTD	,791	***	K35 <--- M	,777	***
K9 <--- YGTD	,847	***	K33 <--- M	,837	***
K10 <--- YGTD	,714	***	K32 <--- M	,834	***
K11<--- YGTD	,842	***	K31 <--- M	,793	***
K13 <--- T	,766	***	K29 <--- M	,778	***
K14 <--- T	,852	***	K28 <--- M	,744	***
K15 <--- T	,848	***	K27 <--- U	,565	***
K16 <--- T	,830	***			



Şekil 4.3. Denison örgüt kültürü ölçeği modeli

Denison örgüt kültürü ölçeği (DÖKÖ) doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çizelge 4.29 da gösterilen uyum değerleri elde edilmiştir. Buna göre $CMIN/DF=2,230 \leq 3$, $GFI=0,901 \geq 0,90$, $AGFI=0,880 \geq 0,85$, $CFI =0,957 \geq 0,95$, $NFI=0,925 \geq 0,90$, $TLI=0,952 \geq 0,95$, $RFI=0,916 \geq 0,90$, $IFI=0,957 \geq 0,95$, $RMSEA=0,052 \leq 0,08$ ve $RMR=0,032 \leq 0,05$ bulunmuştur. Sonuç olarak, bu bulgulara göre DÖKÖ modelinin doğru kurgulandığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.29. Denison örgüt kültürü ölçeği uyum değerleri

Uyum Ölçüleri	Uyum Değerleri
<i>CMIN/df</i>	2,230
GFI	0,901
AGFI	0,880
CFI	0,957
NFI	0,925
TLI	0,952
RFI	0,916
IFI	0,957
RMSEA	0,052
RMR	0,032

4.6.3. Betimsel İstatistikler

Betimsel istatistikler katılımcıların algısı hakkında bilgi vermektedir. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin betimsel istatistikleri çizelge 4.30'da gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde katılımcıların ölçekteki ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları 3,03 ile 3,69 arasında değişmekte, boyutlar açısından ortalamalar 3,33 ile 3,48 arasında değişmekte ve genel ortalamanın ise 3,41 olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu bulgulara göre katılımcıların liderlik ölçeğindeki ifadelerle orta düzeyde katıldıkları söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, sağlık çalışanları genel olarak bağlı oldukları yöneticilerinin orta düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.30. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin betimsel istatistik bulguları

Maddeler ve Boyutlar	Ortalama (Mean)	Standart Sapma	Maddeler	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
İE1	3,69	1,019	EUMO16	3,35	1,096
İE2	3,54	1,048	EUMO17	3,31	1,071
İE3	3,46	1,049	EUMO18	3,36	1,138
İE4	3,03	1,205	EUMO19	3,28	1,145
İE5	3,47	1,104	EUMO20	3,29	1,155
İE7	3,58	1,122	Bİ21	3,56	1,080
İVG9	3,50	1,044	Bİ22	3,39	1,064
İVG10	3,43	1,087	Bİ26	3,38	1,042
İVG11	3,41	1,096	Bİ27	3,52	1,041
İVG12	3,16	1,151	GAKES28	3,54	1,042
İVG13	3,21	1,142	GAKES29	3,45	1,061
EUMO14	3,45	1,099	GAKES30	3,51	1,045
EUMO15	3,45	1,112	GAKES31	3,44	1,079
Boyutlar	Ortalama (Mean)		Standart Sapma		
İdealleştirilmiş Etki (İE)	3,46		0,93		
İlham Vererek Güdüleme (İVG)	3,33		0,96		
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma (EUMO)	3,35		0,97		
Bireysel İlgi (Bİ)	3,46		0,90		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama (GAKES)	3,48		0,97		
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ)	3,41		0,87		

Denison örgüt kültürü ölçeğinin betimsel istatistikleri ise çizelge 4.31 de gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde katılımcıların ölçekteki ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları 2,95 ile 3,50 arasında değişmekte, boyutlar açısından ortalamalar 3,07 ile 3,24 arasında değişmekte ve genel ortalamasının ise 3,14 olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu bulgulara göre katılımcıların örgüt kültürü ölçeğindeki ifadelerine orta düzeyde katıldıkları söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, sağlık çalışanları genel olarak görev yaptıkları sağlık kurumlarının orta düzeyde kurum kültürüne sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.31. Denison örgüt kültürü ölçeğinin betimsel istatistik bulguları

Maddeler ve Boyutlar	Ortalama (Mean)	Standart Sapma	Maddeler	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
K1	3,14	1,075	T17	3,13	0,946
K2	3,25	1,012	U19	3,18	1,017
K3	3,13	1,021	U20	3,09	1,028
K5	3,26	0,977	U21	3,21	1,014
K6	3,11	1,070	U22	3,25	0,995
YGTD7	3,24	1,043	U27	3,50	1,001
YGTD8	3,16	1,061	M28	3,03	1,042
YGTD9	2,97	1,104	M29	3,12	1,008
YGTD10	3,15	1,096	M31	3,02	1,010
YGTD11	3,07	1,036	M32	3,26	0,982
T13	3,12	1,058	M33	3,19	1,017
T14	2,95	1,041	M35	3,07	1,037
T15	3,00	1,028	M36	3,09	1,000
T16	3,15	1,011			
Boyutlar	Ortalama (Mean)		Standart Sapma		
Katılım (K)	3,17		0,85		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler (YGTD)	3,12		0,87		
Tutarlılık (T)	3,07		0,87		
Uyum (U)	3,24		0,74		
Misyon (M)	3,11		0,84		
Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)	3,14		0,75		

4.6.4. Normallik Testi

Araştırma hipotezlerini test etmek için hangi testlerin (parametrik veya parametrik olmayan testler) kullanılacağına karar vermek için öncelikle normallik testi yapılması gerekmektedir. Parametrik testlerin kullanılabilmesi için verilerin normal veya normale yakın dağılım göstermesi gerekmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007: 191). Verilerin normalliğinin araştırılmasında birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Shapiro-Wilks ve Kolmogorov-Smirnov (K-S) testleri, grafiklere (frekans dağılım grafiği, Q-Q grafikleri, kutu çizgi grafiği gibi) göre karar verme, dağılımın çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre karar verme ve merkezi eğilim ölçülerine göre karar verme bu yöntemler arasındadır (Can, 2014: 82-91).

Çizelge 4.32 de gösterilen normallik testi sonuçlarına göre, liderlik ölçeği için Kolmogorov-Smirnov test sonucu $p=0,00<0,05$ ve Shapiro-Wilk test sonucu yine $p=0,00<0,05$ olarak bulunmuştur. Kültür ölçeği için ise Kolmogorov-Smirnov test sonucu $p=0,023<0,05$ ve Shapiro-Wilk test sonucu ise $p=0,078>0,05$ olarak bulunmuştur. Liderlik ölçeğinde p değerinin 0,05'ten küçük olması verilerin normal dağılmadığı anlamına gelmektedir. Kültür ölçeği için ise Shapiro-Wilk test sonucunda p değeri 0,05'ten büyük olduğundan verilerin normal dağıldığı söylenebilir (Can, 2014: 89). Fakat Shapiro-Wilks ve Kolmogorov-Smirnov (K-S) testlerinin sonuçlarının verilerin normalliğini ne derecede gösterebildiği konusunda alanyazında tartışmalar vardır (Can, 2014: 89). Verilerin normalliğine karar vermek için tek başına bu testler yeterli değildir. Grafikleri incelemek ve çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre karar vermek, Shapiro-Wilks ve Kolmogorov-Smirnov testlerinin sonuçlarına göre karar vermektense daha sağlıklı olabilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 100).

Çizelge 4.32. DLÖ ve DÖKÖ verilerinin normallik test sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig. (Anlamlılık)	Statistic	df	Sig. (Anlamlılık)
LİDERLİK	,069	451	,000	,978	451	,000
KÜLTÜR	,046	451	,023	,994	451	,078

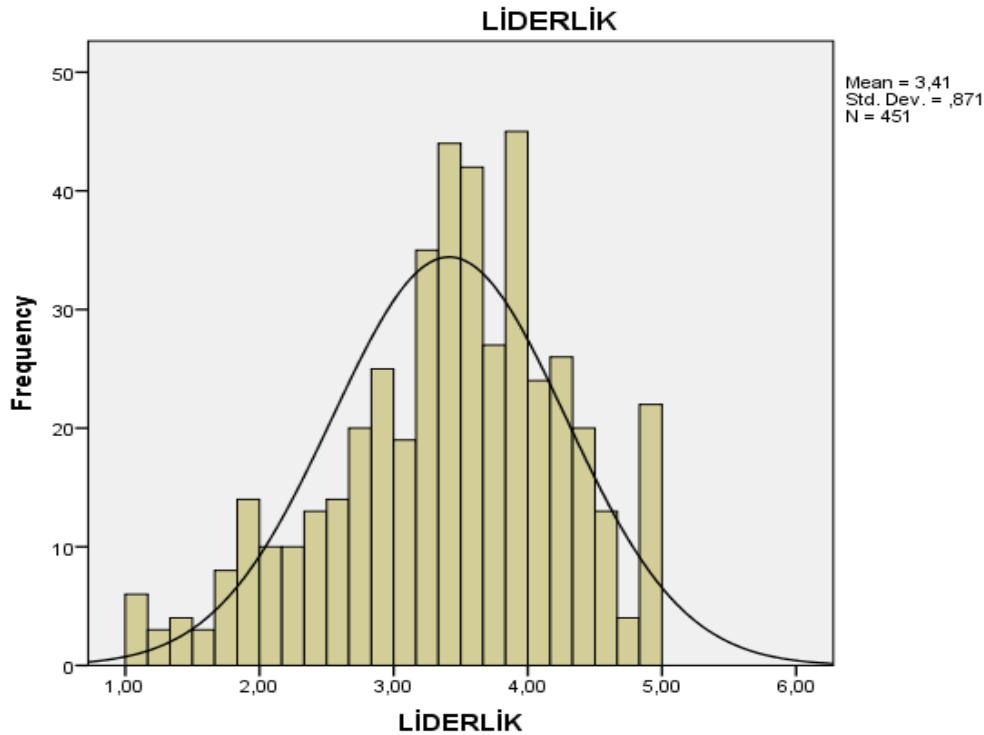
Ortalama ve ortanca değerleri birbirlerine ne kadar yakınsa verilerin o derece normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir (Can, 2014: 82). Çizelge 4.33 de gösterilen betimleyici istatistik sonuçları incelendiğinde, liderlik ölçeği verilerinin ortalama (3,41) ve ortancasının (3,50) birbirlerine oldukça yakın oldukları bulunmuştur. Kültür ölçeği için yine ortalama (3,14) ve ortanca (3,12) değerleri birbirlerine oldukça yakın oldukları bulunmuştur. Bu sonuçlar her iki ölçek için verilerin normal dağılım gösterdiğine bir kanıt olabilir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 aralığında ise verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir (Hair, Black, Babin & Anderson & Tatham, 2013: 34; Morgan, Leech, Gloeckner & Barret, 2011: 51; George & Mallery, 2012; Şencan, 2005: 199; Büyüköztürk, 2018: 40). Çizelge 4.33 de gösterilen çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, liderlik ölçeği için çarpıklık ($-1 < -0,466 < 1$) ve basıklık ($-1 < -0,077 < 1$), kültür ölçeği için çarpıklık ($-1 < 0,40 < 1$) ve basıklık ($-1 < 0,097 < 1$) olarak bulunmuştur. Buna göre her iki ölçek için çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 aralığında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir.

Çizelge 4.33. Normallik testi için betimleyici istatistikler

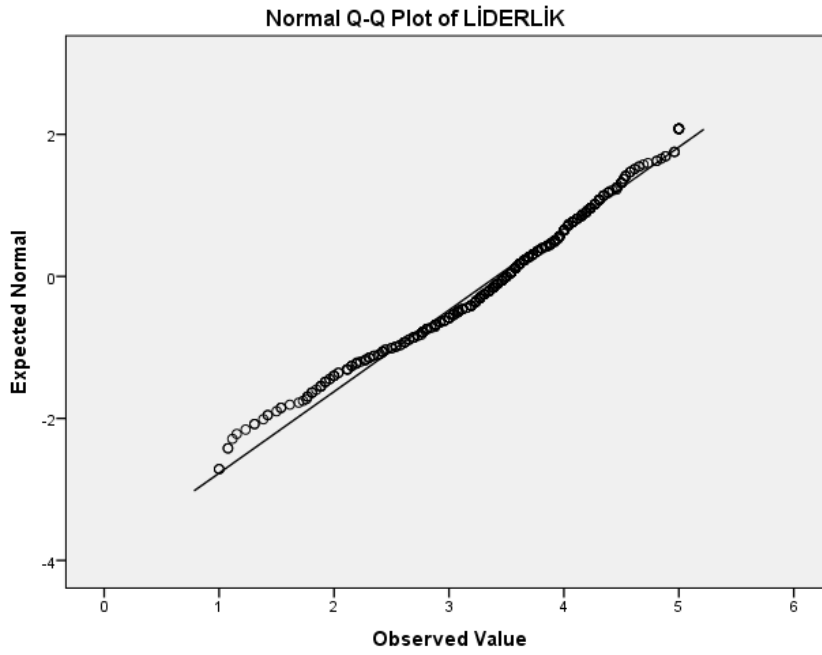
		Değerler	Standart Hata
LİDERLİK (DLÖ)	Mean (Ortalama)	3,4134	,04101
	Median (Ortanca)	3,5000	
	Standart Sapma	0,871	
	Skewness (Çarpıklık)	-,466	,115
	Kurtosis (Basıklık)	-,077	,229
KÜLTÜR (DÖKÖ)	Mean (Ortalama)	3,1430	,03553
	Median (Ortanca)	3,1250	
	Standart Sapma	0,755	
	Skewness (Çarpıklık)	,040	,115
	Kurtosis (Basıklık)	,097	,229

Verilerin normal dağılım gösterdiğine diğer bir kanıt frekans dağılım grafiğinin simetrik çan eğrisine benzerliğidir. Verilerin frekans dağılım grafiğinin ortalama, ortanca ve tepe değeri çakışık olan simetrik çan eğrisine ne derecede benzediğine bakılarak normallik hakkında görsel olarak bir değerlendirme yapılabilmektedir (Can, 2014: 82). Şekil 4.4 ve şekil 4.7 incelendiğinde, liderlik ve kültür ölçeklerinin her ikisinin frekans dağılım grafiklerinin simetrik çan eğrisine benzedikleri görülmektedir. Ayrıca, normalliği belirlemeye yönelik diğer bir ölçüt normal Q-Q grafiğidir. Bu grafik gözlemlenen değerler (observed value) ile kuramsal olarak

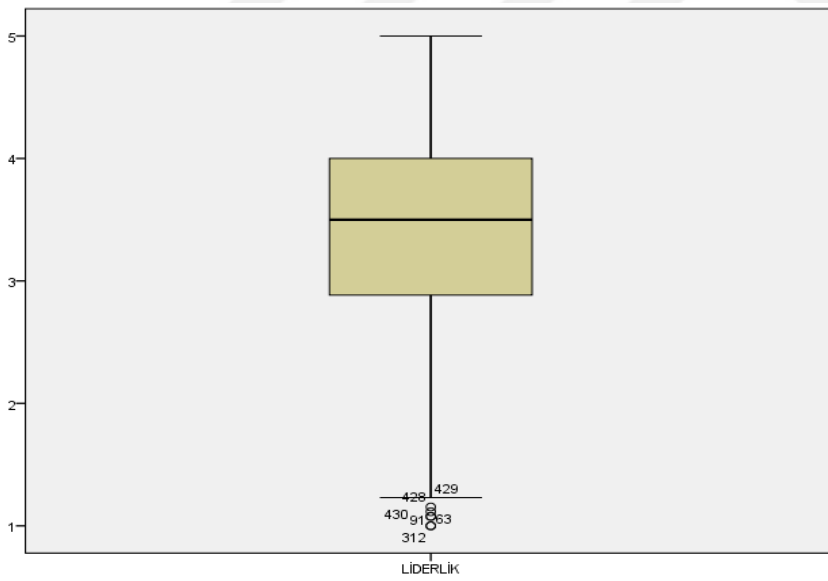
olması gereken (beklenen) normal dağılım gösteren değerler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu değerler birbirleriyle örtüşüğünde ortaya 45 derecelik açı yapan bir doğru ortaya çıkmaktadır (Can, 2014: 89). Şekil 4.5 ve şekil 4.8 incelendiğinde, liderlik ve kültür ölçeklerinin her ikisinin Q-Q grafiğinin de, beklenen ve gerçekleşen değerlerin eğimi 45 derece olan doğruya yakın dağıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte, verilerin kutu çizgi grafiğine de bakılarak normallik değerlendirilebilir (Can, 2014: 90). Kutunun uzunluğu birinci ve üçüncü çeyrek dilimleri arasındaki mesafe kadardır. Bu mesafeye “kartiller arası değişim aralığı” denilmektedir. Kartiller arası değişim aralığının verilerin standart sapmasına bölümü sonucunda elde edilen değer 1,3 civarında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Şencan, 2005: 207). Liderlik ölçeği verileri için kartiller arası değişim aralığı verilerin standart sapmasına bölüldüğünde $[(4-2,88)/0,87 = 1,29]$ elde edilen değer ve kültür ölçeği için $[(3,62-2,66)/0,75 = 1,28]$ elde edilen değer 1,3 civarında olması her iki ölçek için verilerin normal dağıldığını göstermektedir.



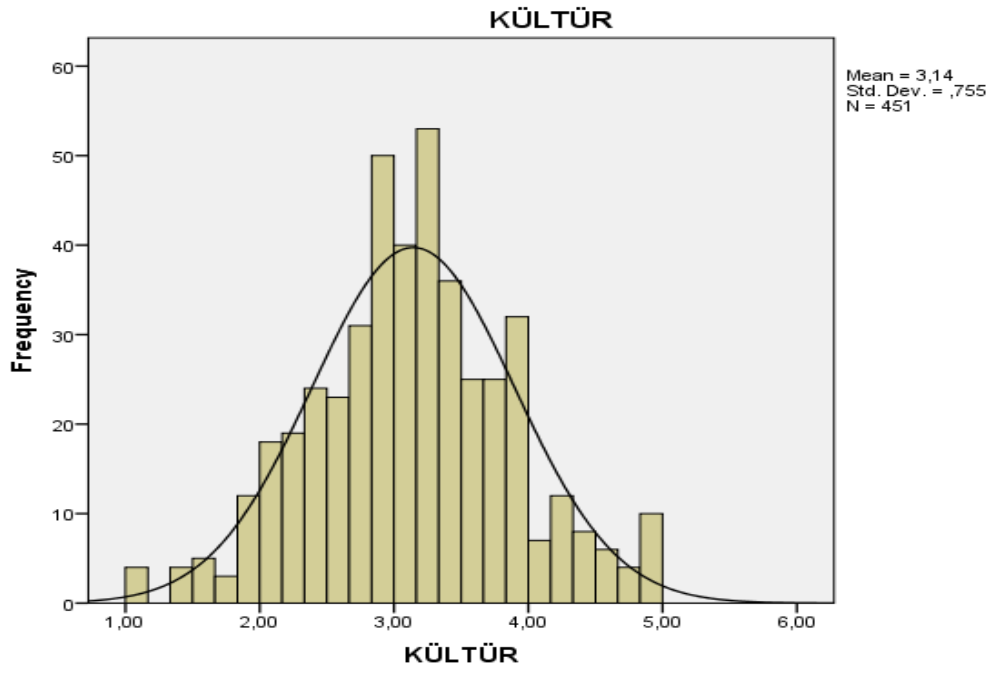
Şekil 4.4. Dönüştürücü liderlik ölçeği verilerinin frekans dağılım grafiği (histogram)



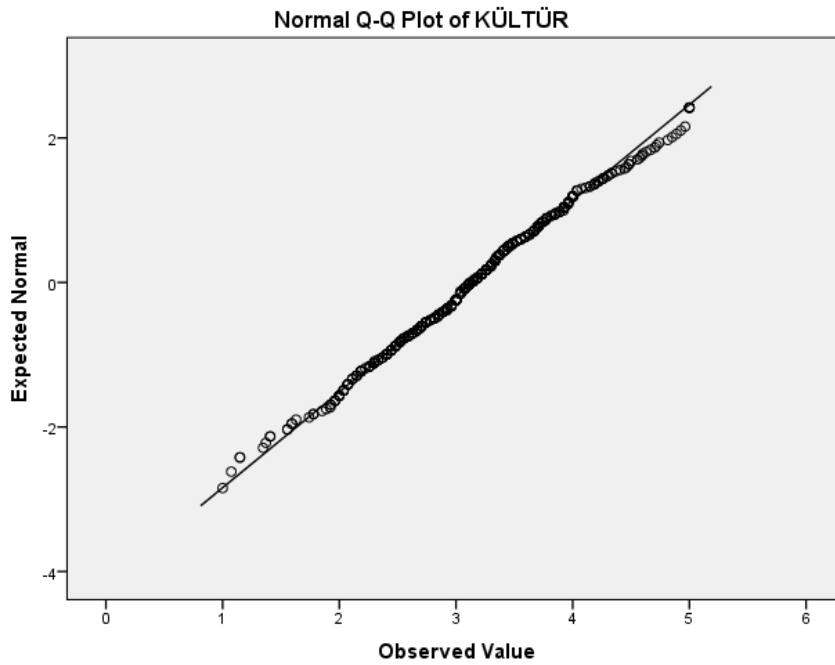
Şekil 4.5. Dönüştürücü liderlik ölçeği verilerinin normal q-q grafiği



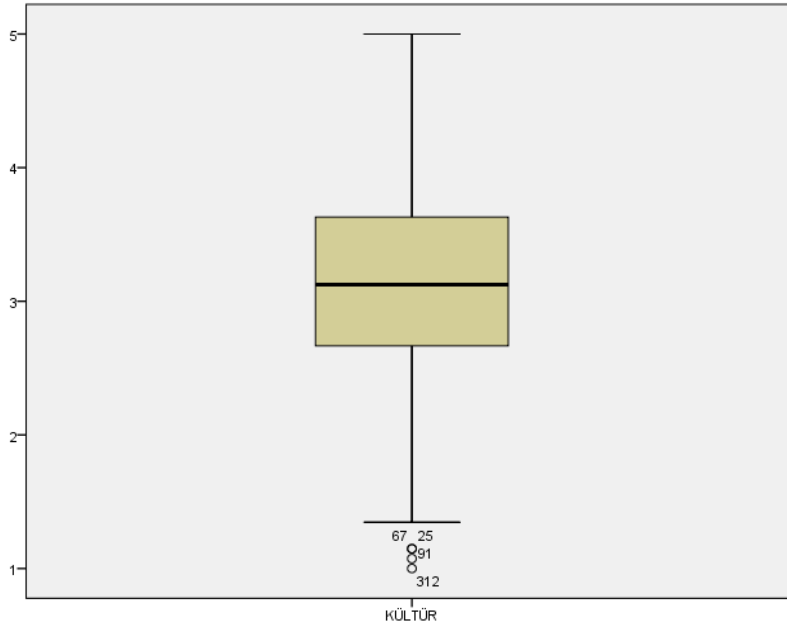
Şekil 4.6. Dönüştürücü liderlik ölçeği verilerinin kutu- çizgi grafiği



Şekil 4.7. Denison örgüt kültürü ölçeği verilerinin frekans dağılım grafiği (histogram)



Şekil 4.8. Denison örgüt kültürü ölçeği verilerinin normal q-q grafiği



Şekil 4.9. Denison örgüt kültürü ölçeği verilerinin kutu- çizgi grafiği

Çizelge 4.34. Ölçeklerin boyutlarının betimleyici istatistikleri

		Değerler	Standart Hata
İE	Mean (Ortalama)	3,4732	,04402
	Median (Ortanca)	3,5000	
	Standart Sapma	,93073	
	Skewness (Çarpıklık)	-,381	,115
	Kurtosis (Basıklık)	-,293	,230
İVG	Mean (Ortalama)	3,3477	,04524
	Median (Ortanca)	3,4000	
	Standart Sapma	,95653	
	Skewness (Çarpıklık)	-,416	,115
EUMO	Mean (Ortalama)	3,3637	,04600
	Median (Ortanca)	3,4286	
	Standart Sapma	,97261	
	Skewness (Çarpıklık)	-,517	,115
Bİ	Mean (Ortalama)	3,4685	,04292
	Median (Ortanca)	3,5000	
	Standart Sapma	,90737	
	Skewness (Çarpıklık)	-,423	,115
	Kurtosis (Basıklık)	-,039	,230

Çizelge 4.34. Ölçeklerin boyutlarının betimleyici istatistikleri (devamı)

		Değerler	Standart Hata
GAKES	Mean (Ortalama)	3,4922	,04618
	Median (Ortanca)	3,7500	
	Standart Sapma	,97635	
	Skewness (Çarpıklık)	-,490	,115
	Kurtosis (Basıklık)	-,111	,230
KATILIM	Mean (Ortalama)	3,1781	,04041
	Median (Ortanca)	3,2000	
	Standart Sapma	,85435	
	Skewness (Çarpıklık)	-,082	,115
	Kurtosis (Basıklık)	-,074	,230
YGTD	Mean (Ortalama)	3,1220	,04164
	Median (Ortanca)	3,2000	
	Standart Sapma	,88035	
	Skewness (Çarpıklık)	-,102	,115
	Kurtosis (Basıklık)	-,313	,230
TUTARLILIK	Mean (Ortalama)	3,0711	,04152
	Median (Ortanca)	3,0000	
	Standart Sapma	,87785	
	Skewness (Çarpıklık)	-,036	,115
	Kurtosis (Basıklık)	-,163	,230
UYUM	Mean (Ortalama)	3,2492	,03549
	Median (Ortanca)	3,2000	
	Standart Sapma	,75035	
	Skewness (Çarpıklık)	-,172	,115
	Kurtosis (Basıklık)	,335	,230
MİSYON	Mean (Ortalama)	3,1127	,04001
	Median (Ortanca)	3,0000	
	Standart Sapma	,84600	
	Skewness (Çarpıklık)	-,085	,115
	Kurtosis (Basıklık)	,149	,230

Çizelge 4.34 de gösterildiği gibi ölçeklerin boyutlarının ortalama ve ortanca değerlerinin birbirine yakın olduğu ve çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, her iki ölçeğin alt boyutlarıyla birlikte verileri normal dağılım göstermektedir. Bundan dolayı araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik parametrik analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

4.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analizler

Bu araştırmada hipotezlerin test edilmesine yönelik korelasyon, basit ve çoklu doğrusal regresyon, t-testi ve Manova analizleri yapılmıştır.

H₁ hipotezinin test edilmesi:

Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ölçülmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007:193). Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı (r değeri) değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ifade eden bir sayıdır. Sosyal bilimlerde genellikle Pearson korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı 1,00 ise mükemmel pozitif ilişkiyi, -1,00 ise mükemmel negatif ilişkiyi ve 0,00 ise ilişkinin olmadığını ifade etmektedir. Korelasyon katsayısının 0,70 ile 1,00 aralığında olması durumunda ilişki düzeyinin yüksek, 0,70 ile 0,30 aralığında ise olması durumunda ilişki düzeyinin orta, 0,30 ile 0,00 aralığında olması durumunda ise ilişki düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, bağımsız değişkene ait değerlerin artması durumunda bağımlı değişkene ait değerlerin artma eğilimde olduğunu, negatif bir ilişki olması durumunda ise, bağımsız değişkene ait değerlerin artması durumunda bağımlı değişkene ait değerlerin azalma eğilimde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2018: 32).

Araştırmada dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi test etmek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Çizelge 4.35 de gösterildiği üzere dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur ($0,30 < R=0.651 < 0,70$ ve $p=0,000 < 0,01$). Bu sonuca göre, dönüştürücü liderlik algısında bir artış olduğunda, örgüt kültürü algısında da bir artış olacağı söylenebilir. Bunun tam tersi de doğrudur. Sonuç olarak, H₁: “Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 4.35. DLÖ ile ÖKÖ değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri

Değişken	Dönüştürücü Liderlik	Örgüt Kültürü
Dönüştürücü Liderlik	1	0,651(**)
Örgüt Kültürü	0,651(**)	1

** Korelasyon (Pearson Correlation) %99 güven aralığında 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı; sig. ,000; N=451.

H₂ hipotezinin test edilmesi:

H₂: “Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “katılım” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin testine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik özellikleri ile “katılım” kültürü arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çizelge 4.36 da gösterildiği gibi, korelasyon katsayıları (R değerleri) orta düzeyde ilişkiyi gösteren 0,30 ile 0,70 aralığında bulunmuştur (“idealleştirilmiş etki” için $0,30 < R = 0,448 < 0,70$; “ilham vererek güdüleme” için $0,30 < R = 0,501 < 0,70$; “entelektüel uyarım ve uygun bir model” olma için $0,30 < R = 0,504 < 0,70$; “bireysel ilgi” için $0,30 < R = 0,468 < 0,70$; “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” için $0,30 < R = 0,528 < 0,70$ ve $p=0,000 < 0,01$). Bu sonuçlara göre, dönüştürücü liderlik özellikleri algısında bir artış olduğunda, “katılım kültürü” algısında da bir artış olacağı söylenebilir. Bunun tam tersi de doğrudur. Sonuç olarak, H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 4.36. DLÖ ile ÖKÖ boyutları arasındaki korelasyon değerleri

Boyut	İE	İVG	EU-UMO	Bİ	GAKES	Katılım	YG-TD	Tutarlılık	Uyum	Misyon
İE	1									
İVG	,789(**)	1								
EUMO	,818(**)	,820(**)	1							
Bİ	,754(**)	,752(**)	,800(**)	1						
GAKES	,750(**)	,774(**)	,792(**)	,799(**)	1					
Katılım	,448(**)	,501(**)	,504(**)	,468(**)	,528(**)	1				
YG-TD	,552(**)	,613(**)	,608(**)	,561(**)	,589(**)	,779(**)	1			
Tutarlılık	,467(**)	,549(**)	,530(**)	,499(**)	,540(**)	,742(**)	,816(**)	1		
Uyum	,500(**)	,552(**)	,557(**)	,549(**)	,524(**)	,634(**)	,735(**)	,757(**)	1	
Misyon	,510(**)	,584(**)	,553(**)	,515(**)	,531(**)	,710(**)	,784(**)	,808(**)	,749(**)	1

** Korelasyon (Pearson Correlation) %99 güven aralığında 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı; sig. ,000; N=451.

H₃ hipotezinin test edilmesi:

H₃: “Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin testine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik özellikleri ile “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir Çizelge 4.36 da gösterildiği gibi, korelasyon katsayıları (R değerleri) orta düzeyde ilişkiyi gösteren 0,30 ile 0,70 aralığında bulunmuştur (“idealleştirilmiş etki” için $0,30 < R = 0,552 < 0,70$; “ilham vererek güdüleme” için $0,30 < R = 0,613 < 0,70$; “entelektüel uyarım ve uygun bir model” olma için $0,30 < R = 0,608 < 0,70$; “bireysel ilgi” için $0,30 < R = 0,561 < 0,70$, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” için $0,30 < R = 0,589 < 0,70$ ve $p=0,000 < 0,01$). Bu sonuçlara göre, dönüştürücü liderlik özellikleri algısında bir artış olduğunda, “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü algısında da bir artış olacağı söylenebilir. Bunun tam tersi de doğrudur. Sonuç olarak, H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

H₄ hipotezinin test edilmesi:

H₄: “Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “tutarlılık” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin testine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik özellikleri ile “tutarlılık” kültürü arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çizelge 4.36 da gösterildiği gibi, korelasyon katsayıları (R değerleri) orta düzeyde ilişkiyi gösteren 0,30 ile 0,70 aralığında bulunmuştur (“idealleştirilmiş etki” için $0,30 < R = 0,467 < 0,70$; “ilham vererek güdüleme” için $0,30 < R = 0,549 < 0,70$; “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” için $0,30 < R = 0,530 < 0,70$; “bireysel ilgi için” $0,30 < R = 0,499 < 0,70$, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” için $0,30 < R = 0,540 < 0,70$ ve $p=0,000 < 0,01$). Bu sonuçlara göre, dönüştürücü liderlik özellikleri algısında bir artış olduğunda, “tutarlılık” kültürü algısında da bir artış olacağı söylenebilir. Bunun tam tersi de doğrudur. Sonuç olarak, H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

H₅ hipotezinin test edilmesi:

H₅: “Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “uyum” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin testine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik özellikleri ile “uyum” kültürü arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Çizelge 4.36 da gösterildiği gibi, korelasyon katsayıları (R değerleri) orta düzeyde ilişkiyi gösteren 0,30 ile 0,70 aralığında bulunmuştur (“idealleştirilmiş etki” için $0,30 < R = 0.500 < 0,70$; “ilham vererek güdüleme” için $0,30 < R = 0.552 < 0,70$; “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” için $0,30 < R = 0.557 < 0,70$; “bireysel ilgi” için $0,30 < R = 0.549 < 0,70$, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” için $0,30 < R = 0.524 < 0,70$ ve $p=0,000 < 0,01$). Bu sonuçlara göre, dönüştürücü liderlik özellikleri algısında bir artış olduğunda, “uyum” kültürü algısında da bir artış olacağı söylenebilir. Bunun tam tersi de doğrudur. Sonuç olarak, H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

H₆ hipotezinin test edilmesi:

H_6 : “Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “misyon” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin testine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik özellikleri ile “misyon” kültürü arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çizelge 4.36 da gösterildiği gibi, korelasyon katsayıları (R değerleri) orta düzeyde ilişkiyi gösteren 0,30 ile 0,70 aralığında bulunmuştur (“idealleştirilmiş etki” için $0,30 < R = 0.510 < 0,70$; “ilham vererek güdüleme” için $0,30 < R = 0.584 < 0,70$; “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” için $0,30 < R = 0.553 < 0,70$; “bireysel ilgi” için $0,30 < R = 0.515 < 0,70$, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” için $0,30 < R = 0.531 < 0,70$ ve $p=0,000 < 0,01$). Bu sonuçlara göre, dönüştürücü liderlik özellikleri algısında bir artış olduğunda, “misyon” kültürü algısında da bir artış olacağı söylenebilir. Bunun tam tersi de doğrudur. Sonuç olarak, H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

H₇ hipotezinin test edilmesi:

H_7 : “Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki matematiksel bağıntıyı denklemlerle ifade etmek ve değişkenlerin birbirinden etkilenme biçimini, büyüklüğünü ve önemini ortaya koymak için yararlanılan bir yöntemdir (Özdamar, 2018:183). Basit doğrusal regresyon analizinde elde edilen determinasyon katsayısı (R^2), bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi ne kadar açıklayabildiğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2018: 92).

Regresyon eşitliği, $Y = a + b X$ matematiksel bağıntısı ile ifade edilmektedir. Eşitlikteki “Y” terimi bağımlı değişkeni, “X” terimi ise bağımsız değişkeni ifade etmektedir. Ayrıca “a” terimi bağımsız değişken (X) sıfır iken bağımlı değişkenin (Y) alacağı değeri, “b” terimi ise bağımsız değişkendeki (X) bir birimlik değişimin bağımlı değişkende (Y) yol açtığı değişim miktarını ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2018: 92).

Çizelge 4.37. Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz bulguları

	Regresyon denklemindeki “a” değeri	Regresyon denklemindeki “b” değeri	t-değeri	Anlamlılık
Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü	1,219	0,564	11,143	0,000
F Değeri	329,728			
R	0,651			
R²	0,423			
Anlamlılık	0,000			

H₇ hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur ($R^2=0,423$ $F=329,728$; $p=0,000<0,05$). Bu bulgulara göre, dönüştürücü liderlik örgüt kültüründe meydana gelen değişimin % 42’sini açıklamaktadır. Diğer faktörler ise örgüt kültüründeki değişimin kalan %58’ini açıklamaktadır. Ayrıca regresyon analiz sonuçlarına göre, örgüt kültüründeki değişimi açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgüt Kültürü} = (0,564 \times \text{Dönüştürücü Liderlik}) + 1,219$$

Bu denkleme göre, dönüştürücü liderlik algısında bir değişim olmadığında, yani dönüştürücü liderlik değerini sıfır olarak kabul ettiğimizde, örgüt kültürü algısında 1,219 değerinde bir değişim meydana gelmektedir. Bu sonuç, örgüt kültürü üzerinde diğer faktörlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca denkleme göre, dönüştürücü liderlik algısında bir birimlik artış, örgüt kültürü algısında 0,564 birimlik artışa yol açmaktadır.

Sonuç olarak, H₇ hipotezi kabul edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz bulguları çizelge 4.37 de özet halinde gösterilmektedir.

H₈ hipotezinin test edilmesi:

“H₈: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi bağımlı değişken ile bir dizi (birden fazla) bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bir analizdir. Çoklu doğrusal regresyon analizinin yapılabilmesi için bazı ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu ön koşullar sağlanmadan doğru sonuçlar elde edilemeyebilir (Can, 2014: 273, 275):

1. Bağımlı ve bağımsız değişkenler en az aralık ölçeğinde ve sürekli olmalı ve normal dağılım sergilemelidir.
2. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.
3. Bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki olmamalıdır.
4. Tahmin edilen değerler ile gözlemlenen değerler arasındaki farklar (tahmin hataları) normal dağılım sergilemelidir.

Sürekli değişken, iki ölçüm arasında sonsuz sayıda değer alabilen, bireylerin ya da objelerin özelliklerini miktar olarak gösteren ve miktarları kesirli sayılarla ifade edebilen değişkendir. Zekâ, yaş, uzunluk gibi değişkenler sürekli dir. Aralık ölçeğinde ise her puan bir miktarı gösterir ve her puanı ayıran eşit bir ölçme birimi vardır. Sosyal bilimlerde likert tipi ölçekler kullanılarak yapılan ölçümler aralık ölçeği olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2018: 2,4). Bu tanımlamalara göre, araştırmadaki değişkenler sürekli ve aralık ölçeğindedir. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenlerin normal dağılım sergiledikleri normallik testi bölümünde gösterilmektedir.

Doğrusallık analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi grafiklerden daha nesnel bir ölçüt sağlamaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olması aralarında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Doğrusallıktan aşırı sapma durumunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmayacak ve bu durumda da zaten regresyon analizi yapmanın gereği yoktur (Can, 2014: 267). Araştırma da çizelge 4.36 da gösterildiği gibi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki anlamlı olduğundan doğrusallık ön koşulu da sağlanmıştır.

Çoklu regresyon analizinden doğru sonuçlar elde edilebilmesi için bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişkinin bulunmaması gerekmektedir (Can, 2014: 280). Tabachnick ve Fidell (1996)'e göre bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişkinin bulunması çoklu bağlantı (multicollinearity) olarak adlandırılmaktadır ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonların (R değerlerinin) 0,9 ve üzerinde olması çoklu bağlantı sorunu olduğunu göstermektedir (Akt. Çokluk ve diğ., 2012: 35). Fakat Landau ve Everitt (2004)'e göre çoklu bağlantılığın olup olmadığına karar vermek için sadece korelasyonlara bakmak yeterli değildir ve bunun için SPSS'de çoklu regresyon analizi sonucunda hesaplanan Varyansa Büyütme Faktörlerine (VIF), Tolerans Değerlerine (Tolerans=1/VIF) bakmak gerekmektedir (Akt. Can, 2014: 280, 281). VIF değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerlerinin 0,2'den büyük ve Durum İndeks değerlerinin (Condition İndices, CI=en yüksek öz değerinin değişkenin öz değerine oranının kareköküdür) 30'dan küçük olması çoklu bağlantı sorununun olmadığına işaret etmektedir (Field, 2009: 242; Büyüköztürk, 2018: 100).

Araştırma verilerinde aşırı uç değerlerin olması regresyon modelinin uyumunu bozmaktadır. Bu uç değerlerin belirlenerek regresyon analizinden çıkarılması önerilmektedir. Uç değerleri belirleme yöntemlerinden birisi her bir katılımcının Mahalonobis uzaklık değerlerini hesaplamaktır. Mahalonobis uzaklığı "bir bağımsız değişkenin, değişkenlerin ortalamasından ne kadar uzaklaştığının göstergesi" olarak tanımlanabilir (Can, 2014: 282). Her bir katılımcı için Mahalonobis değerinin serbestlik derecesi olarak bağımsız değişken sayısını alan ki-kare tablo değeriyle karşılaştırılması gerekmektedir. Her bir katılımcı için $p < 0,001$ anlamlılık düzeyindeki Mahalonobis uzaklık değerleri aşırı uç değerler olarak kabul edilmektedir. Bu aşırı uç değerlere sahip katılımcıların regresyon analizine dahil edilmemesi gerekmektedir (Büyüköztürk, 2018: 99).

Regresyon analizi için diğer bir ön koşul, tahmin edilen değerlerle gözlemlenen değerler arasındaki farkların (tahmin hatalarının) normal dağılım sergilemesidir. Bunun için tahmin edilen standartlaştırılmış değerler (Z-Predicted) ile standartlaştırılmış uç değerlerin (Z-Residuals) saçılma grafiği incelenir (Can, 2014: 285). Grafikte noktaların sıfır (0) değerinin etrafında düzgün bir şekil yerine rastgele saçılması, tahmin hatalarının normal dağılım sergilediğini ve artık değerlerin varyanslarının sabit olduğunu göstermektedir (Field, 2009: 247, 248).

Çizelge 4.38. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri	Anlamlılık
1	0,533 ^a	0,284	0,282	177,132	0,000 ^a
2	0,549 ^b	0,301	0,298	96,142	0,000 ^b

- a. Bağımsız değişkenler: GAKES
b. Bağımsız değişkenler: GAKES, İVG
c. Bağımlı değişken: Katılım

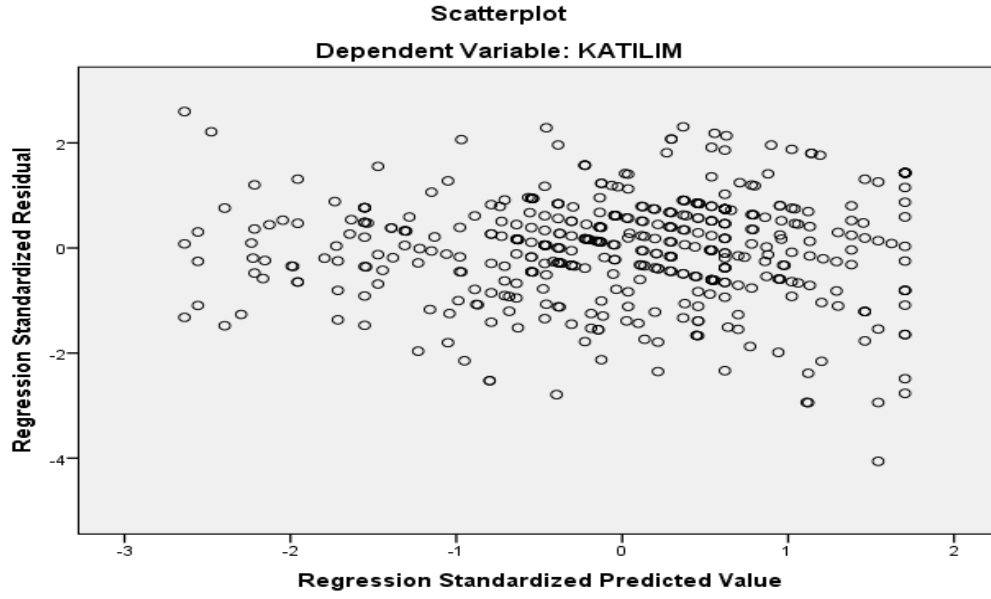
Çizelge 4.39. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2

Model	Regresyon Katsayıları	Sabit Sayı (Constant)	T-Değeri	Anlamlılık (p değeri)	Çoklu Bağlantılılık		
					Tolerans	VIF	CI
1 GAKES	0,491	1,561	13,309	0,000	1,000	1,000	
2 GAKES	0,320	1,436	5,752	0,000	0,386	2,588	8,059
İVG	0,189		3,337	0,000	0,386	2,588	13,499

Bağımlı Değişken: Katılım

H₈ hipotezinin test sonuçlarının değerlendirilmesinden önce bazı önkoşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılığın olup olmadığının kontrolü için Tolerans, VIF ve CI değerlerine bakılması gerekmektedir. Çizelge 4.39 da gösterildiği gibi, analiz sonucunda “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” değişkeni için tolerans değeri=0,386>0,2, VIF değeri=2,588<10 ve CI değeri=8,059<30 ve “ilham vererek güdüleme” değişkeni için ise tolerans değeri=0,386>0,2, VIF değeri=2,588<10 ve CI değeri=13,499<30 bulunmuştur. Bu bulgulara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca regresyon modelinin uyumunu bozan aşırı uç değerleri belirlemek için her bir katılımcı için Mahalonobis uzak değerleri hesaplanmıştır. Buna göre p<0,001 anlamlılık düzeyinde Mahalonobis uzaklık değerine sahip tek bir katılımcı tespit edilmiştir. Bu katılımcı analize dahil edilmemiştir.

H₈ hipotezini test etmeye yönelik doğru sonuçlar elde edilebilmesi için diğer bir ön koşul tahmin hatalarının normal dağılım sergilemesidir. Bunun için şekil 4.10 incelendiğinde, grafikteki noktaların sıfır (0) değerinin etrafında düzgün bir şekil yerine, rastgele saçıldıkları görülmektedir. Bu bulgu tahmin hatalarının normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Ön koşulların tümü sağlandığından H₈ hipotezi çoklu regresyon analizi ile test edilebilir.



Şekil 4.10. Katılım değişkeni için saçılım grafiği

“H₈: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde değişken ekleme ve eleme (stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Değişken ekleme ve eleme (stepwise) yöntemi diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında en ayrıntılı işlemlerin yapıldığı yöntemdir. Bu yöntemde analizin başlangıcında bir model oluşturulur ve bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olan bağımsız değişkenler modele dahil edilirken, anlamlı etkisi olmayanlar modele dahil edilmezler (Can, 2014: 275). Analiz sonucunda çizelge 4.38 de gösterildiği gibi “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “ilham vererek güdüleme” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş $R^2=0,298$, $F=96,142$, $p=0,00<0,05$). Regresyon analizinde R^2 ve Düzeltilmiş R^2 değerleri bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde meydana gelen değişimi ne kadar açıkladığını göstermektedir. Bunun için Hair ve diğ. (1998)’e göre bağımsız değişken sayısı tek olunca R^2 değerine göre, analize giren bağımsız değişken sayısı birden fazla olduğu durumda düzeltilmiş R^2 değerine göre karar verilmesi gerekmektedir (Akt. Tüfekçi, 2012: 132). Buna göre “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “ilham vererek güdüleme” özellikleri “katılım” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 30’unu açıklamaktadır. Diğer bilinmeyen faktörler ise “katılım” kültüründeki değişimin kalan %70’ini açıklamaktadır. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, “katılım” kültüründeki değişimi açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Katılım} = (0,320 \times \text{GAKES}) + (0,189 \times \text{İVG}) + 1,436$$

Bu denkleme göre, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “ilham vererek güdüleme” algılarında bir değişim olmadığında, yani bu iki değişkenin değerlerini sıfır olarak kabul ettiğimizde, “katılım” kültürü algısında 1,436 değerinde bir değişim meydana gelmektedir. Bu sonuç, “katılım” kültürü üzerinde diğer bilinmeyen faktörlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca denkleme göre, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” algısında bir birimlik artış, “katılım” kültürü algısında 0,320 birimlik, “ilham vererek güdüleme” algısında ise bir birimlik artış, “katılım” kültürü algısında 0,189 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu bulgulara göre, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” özelliği “katılım” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahiptir. Sonuç olarak H₈ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H₉ hipotezinin test edilmesi:

H₉ hipotezinin test sonuçlarının değerlendirilmesinden önce bazı ön koşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılığın olup olmadığının kontrolü için Tolerans, VIF ve CI değerlerine bakılması gerekmektedir. Çizelge 4.41 de gösterildiği gibi analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme” değişkeni için tolerans değeri=0,284>0,2, VIF değeri=3,520<10 ve CI değeri=8,822<30 ; “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” değişkeni için tolerans değeri=0,291>0,2, VIF değeri=3,434<10 ve CI değeri=15,793<30 ve “entellektüel uyarım ve uygun bir model olma” değişkeni için tolerans değeri=0,252>0,2, VIF değeri=3,973<10 ve CI değeri=17,301<30 bulunmuştur. Bu bulgulara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca regresyon modelinin uyumunu bozan aşırı uç değerleri belirlemek için her bir katılımcı için Mahalonobis uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Buna göre p<0,001 anlamlılık düzeyinde Mahalonobis uzaklık değerine sahip iki (2) katılımcı tespit edilmiştir. Bu katılımcılar analize dahil edilmemiştir.

H₉ hipotezini test etmeye yönelik doğru sonuçlar elde edilebilmesi için diğer bir ön koşul tahmin hatalarının normal dağılım sergilemesidir. Bunun için şekil 4.11 incelendiğinde, grafikteki noktaların sıfır (0) değerinin etrafında düzgün bir şekil yerine, rastgele saçıldıkları görülmektedir. Bu bulgu tahmin hatalarının normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Ön koşulların tümü sağlandığından H₉ hipotezi çoklu regresyon analizi ile test edilebilir.

Çizelge 4.40. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1

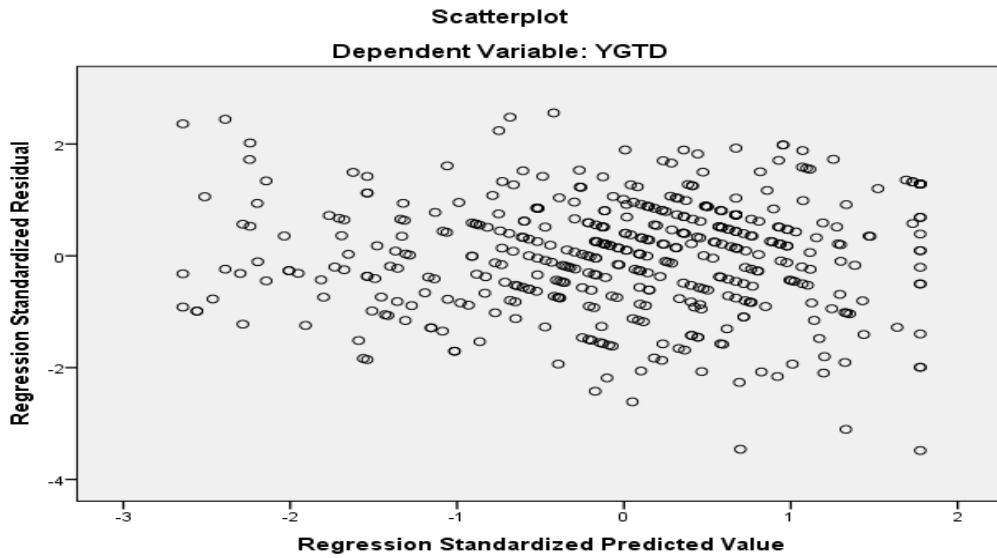
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri	Anlamlılık
1	0,610 ^a	0,373	0,371	264,903	0,000 ^a
2	0,641 ^b	0,411	0,408	155,222	0,000 ^b
3	0,649 ^c	0,421	0,417	107,780	0,000 ^c

- a. Bağımsız değişkenler: İVG
b. Bağımsız değişkenler: İVG, GAKES
c. Bağımsız değişkenler: İVG, GAKES, EUMO

Çizelge 4.41. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2

Model	Regresyon Katsayıları	Sabit Sayı (Constant)	T-Değeri	Anlamlılık (p değeri)	Çoklu Bağlantılılık		
					Tolerans	VIF	CI
1 İVG	0,559	1,256	16,276	0,000	1,000	1,000	
2 İVG	0,329	1,027	6,072	0,000	0,378	2,646	8,050
GAKES	0,287		5,380	0,000			13,673
3 İVG	0,241	0,985	3,894	0,000	0,284	3,520	8,822
GAKES	0,205		3,403	0,001			15,793
EUMO	0,184		2,830	0,005			17,301

Bağımlı Değişken: YGTD



Şekil 4.11. Yetenek geliştirme ve temel değerler değişkeni için saçılım grafiği

“H₉: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde değişken ekleme ve eleme (stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Çizelge 4.40 da gösterildiği gibi analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş $R^2=0,417$, $F=107,780$, $p=0,00<0,05$). Buna göre “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 42’sini açıklamaktadır. Diğer faktörler ise “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültüründeki değişimin kalan %58’ini açıklamaktadır. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültüründeki değişimi açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$YGTD = (0,241 \times \text{İVG}) + (0,205 \times \text{GAKES}) + (0,184 \times \text{EUMO}) + 0,985$$

Bu denkleme göre, “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” algılarında bir değişim olmadığında, yani bu üç değişkenin değerlerini sıfır olarak kabul ettiğimizde, “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü algısında 0,985 değerinde bir değişim meydana gelmektedir. Bu sonuç, “yetenek geliştirme ve temel değerler” boyutu üzerinde diğer faktörlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca denkleme göre, “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” algılarının her birinde bir birimlik artış, “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü algısında sırasıyla 0,241, 0,205 ve 0,184 birimlik artışlara yol açmaktadır. Bu bulgulara göre, “ilham vererek güdüleme” özelliği “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahiptir. Sonuç olarak H₉ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H₁₀ hipotezinin test edilmesi:

H₁₀ hipotezinin test sonuçlarının değerlendirilmesinden önce bazı ön koşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılığın olup olmadığının kontrolü için Tolerans, VIF ve CI değerlerine bakılması gerekmektedir. Çizelge 4.43 de gösterildiği gibi, analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme” değişkeni için tolerans değeri=0,286>0,2, VIF değeri=3,491<10 ve CI değeri=8,871<30 ; “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” değişkeni için tolerans değeri=0,311>0,2, VIF değeri=3,219<10 ve CI değeri=15,540<30 ve “entellektüel uyarım ve uygun bir model olma” değişkeni için tolerans değeri=0,265>0,2, VIF değeri=3,778<10 ve CI değeri=16,938<30 bulunmuştur. Bu bulgulara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca regresyon modelinin uyumunu bozan aşırı uç değerleri belirlemek için her bir katılımcı için Mahalonobis uzak değerleri hesaplanmıştır. Buna göre p<0,001 anlamlılık düzeyinde Mahalonobis uzaklık değerine sahip tek katılımcı tespit edilmiştir. Bu katılımcı analize dahil edilmemiştir.

H₁₀ hipotezini test etmeye yönelik doğru sonuçlar elde edilebilmesi için diğer bir ön koşul tahmin hatalarının normal dağılım sergilemesidir. Bunun için şekil 4.12 incelendiğinde, grafikteki noktaların sıfır (0) değerinin etrafında düzgün bir şekil yerine, rastgele saçıldıkları görülmektedir. Bu bulgu tahmin hatalarının normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Ön koşulların tümü sağlandığından H₁₀ hipotezi çoklu regresyon analizi ile test edilebilir.

Çizelge 4.42. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1

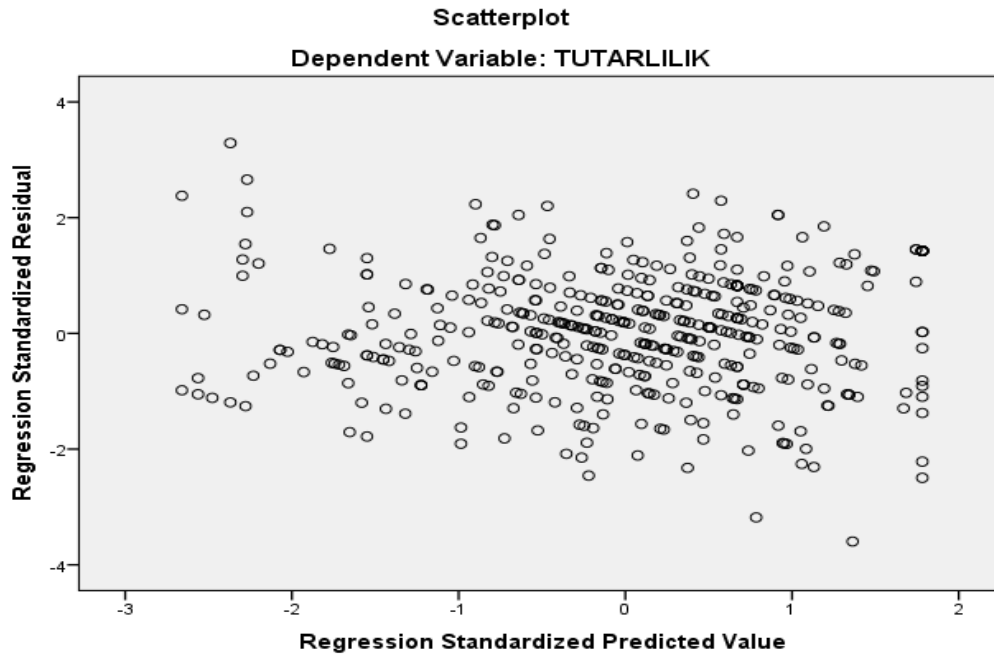
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri	Anlamlılık
1	0,555 ^a	0,308	0,307	198,742	0,000 ^a
2	0,580 ^b	0,337	0,334	112,859	0,000 ^b
3	0,585 ^c	0,342	0,338	77,064	0,000 ^c

- a. Bağımsız değişkenler: İVG
b. Bağımsız değişkenler: İVG, GAKES
c. Bağımsız değişkenler: İVG, GAKES, EUMO

Çizelge 4.43. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2

Model	Regresyon Katsayıları	Sabit Sayı (Constant)	T-Değeri	Anlamlılık (p değeri)	Çoklu Bağlantınlık		
					Tolerans	VIF	CI
1 İVG	0,510	1,362	14,098	0,000	1,000	1,000	7,149
2 İVG	0,316	1,164	5,565	0,000	0,389	2,570	8,100
GAKES	0,243		4,355	0,000	0,389	2,570	13,504
3 İVG	0,249	1,132	3,768	0,000	0,286	3,491	8,871
GAKES	0,187		3,010	0,003	0,311	3,219	15,540
EUMO	0,134		1,992	0,047	0,265	3,778	16,938

Bağımlı Değişken: Tutarlılık



Şekil 4.12. Tutarlılık değişkeni için saçılım grafiği

“H₁₀: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde değişken ekleme ve eleme (stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Çizelge 4.42 de gösterildiği gibi analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş $R^2=0,338$, $F=77,064$,

$p=0,00<0,05$). Buna göre “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri “tutarlılık” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 34’ünü açıklamaktadır. Diğer faktörler ise “tutarlılık” kültüründeki değişimin kalan %66’sını açıklamaktadır. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, “tutarlılık” kültüründeki değişimi açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Tutarlılık} = (0,249 \times \text{İVG}) + (0,187 \times \text{GAKES}) + (0,134 \times \text{EUMO}) + 1,132$$

Bu denkleme göre, “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” algılarında bir değişim olmadığında, yani bu üç değişkenin değerlerini sıfır olarak kabul ettiğimizde, “tutarlılık” kültürü algısında 1,132 değerinde bir değişim meydana gelmektedir. Bu sonuç, “tutarlılık” kültürü üzerinde bilinmeyen diğer faktörlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca denkleme göre, “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” algılarının her birinde bir birimlik artış, “tutarlılık” kültürü algısında sırasıyla 0,249, 0,187 ve 0,134 birimlik artışlara yol açmaktadır. Bu bulgulara göre, “ilham vererek güdüleme” özelliği “tutarlılık” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahiptir. Sonuç olarak H_{10} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H₁₁ hipotezinin test edilmesi:

H_{11} hipotezinin test sonuçlarının değerlendirilmesinden önce bazı ön koşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olup olmadığının kontrolü için Tolerans, VIF ve CI değerlerine bakılması gerekmektedir. Çizelge 4.45 de gösterildiği gibi analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme” değişkeni için tolerans değeri=0,268>0,2, VIF değeri=3,726<10 ve CI değeri=8,8981<30 ; “bireysel ilgi” değişkeni için tolerans değeri=0,312>0,2, VIF değeri=3,203<10 ve CI değeri=15,815<30 ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” değişkeni için tolerans değeri=0,224>0,2, VIF değeri=4,467<10 ve CI değeri=18,801<30 bulunmuştur. Bu bulgulara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca regresyon modelinin uyumunu bozan aşırı uç değerleri belirlemek için her bir katılımcı için Mahalonobis uzak değerleri hesaplanmıştır. Buna göre $p<0,001$ anlamlılık düzeyinde

Mahalonobis uzaklık değerine sahip dört (4) katılımcı tespit edilmiştir. Bu katılımcılar analize dahil edilmemiştir.

H_{11} hipotezini test etmeye yönelik doğru sonuçlar elde edilebilmesi için diğer bir ön koşul tahmin hatalarının normal dağılım sergilemesidir. Bunun için şekil 4.13 incelendiğinde, grafikteki noktaların sıfır (0) değerinin etrafında düzgün bir şekil yerine, rastgele saçıldıkları görülmektedir. Bu bulgu tahmin hatalarının normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Ön koşulların tümü sağlandığından H_{11} hipotezi çoklu regresyon analizi ile test edilebilir.

Çizelge 4.44. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1

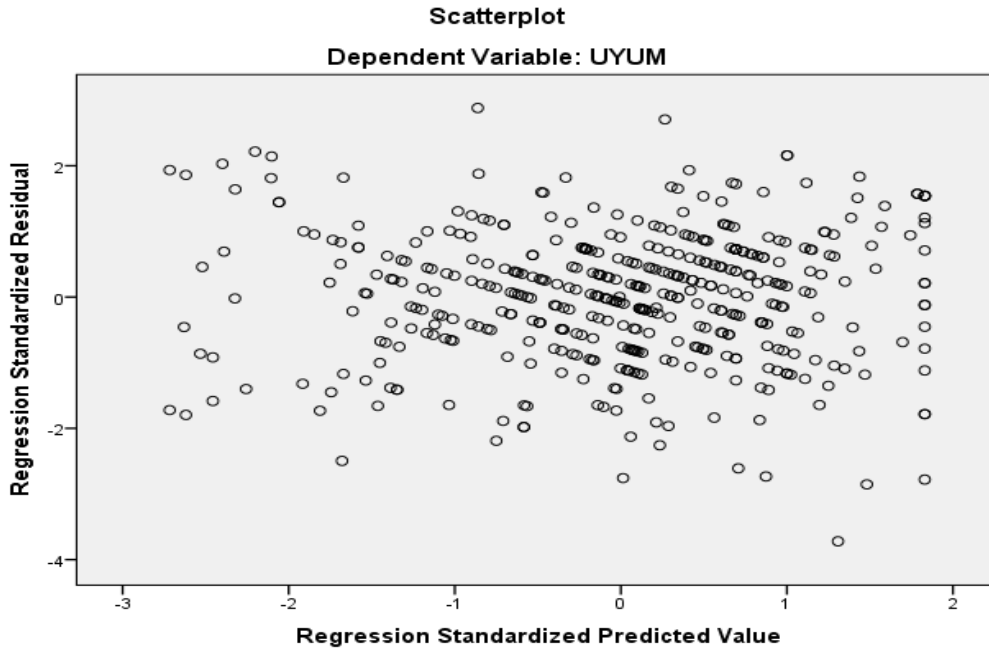
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri	Anlamlılık
1	0,564 ^a	0,318	0,316	206,433	0,000 ^a
2	0,592 ^b	0,351	0,348	119,467	0,000 ^b
3	0,598 ^c	0,358	0,354	81,997	0,000 ^c

- a. Bağımsız değişkenler: İVG
b. Bağımsız değişkenler: İVG, Bİ
c. Bağımsız değişkenler: İVG, Bİ, EUMO

Çizelge 4.45. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2

Model	Regresyon Katsayıları	Sabit Sayı (Constant)	T-Değeri	Anlamlılık (p değeri)	Çoklu Bağlantılılık		
					Tolerans	VIF	CI
1 İVG	0,441	1,780	14,368	0,000	1,000	1,000	7,130
2 İVG	0,268	1,539	5,700	0,000	0,405	2,471	8,325
Bİ	0,236		4,742	0,000	0,405	2,471	13,695
3 İVG	0,194	1,527	3,373	0,001	0,268	3,726	8,981
Bİ	0,176		3,122	0,002	0,312	3,203	15,815
EUMO	0,139		2,220	0,027	0,224	4,467	18,801

Bağımlı Değişken: Uyum



Şekil 4.13. Uyum değişkeni için saçılım grafiği

“H₁₁: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde değişken ekleme ve eleme (stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Çizelge 4.45 de gösterildiği gibi analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme”, “bireysel ilgi” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş $R^2=0,354$, $F=81,997$, $p=0,00<0,05$). Buna göre “ilham vererek güdüleme”, “bireysel ilgi” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri “uyum” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 35’ini açıklamaktadır. Diğer faktörler ise “uyum” kültüründeki değişimin kalan %65’ini açıklamaktadır. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, “uyum” kültüründeki değişimi açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Uyum} = (0,194 \times \text{İVG}) + (0,176 \times \text{Bİ}) + (0,139 \times \text{EUMO}) + 1,527$$

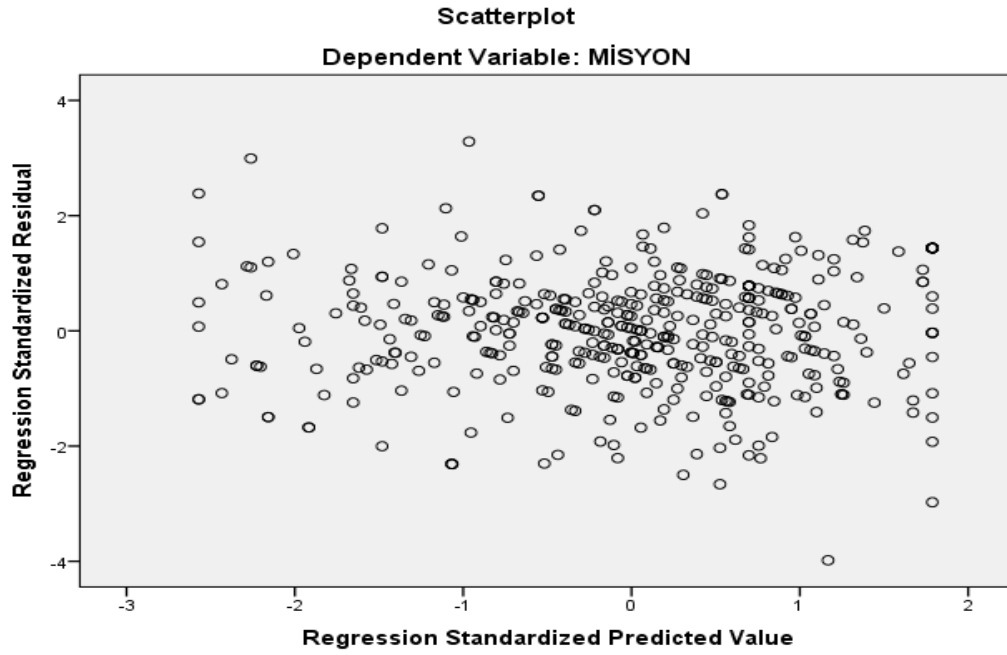
Bu denkleme göre, “ilham vererek güdüleme”, “bireysel ilgi” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” algılarında bir değişim olmadığında, yani bu üç değişkenin değerlerini sıfır olarak kabul ettiğimizde, “uyum” kültürü algısında 1,527 değerinde bir değişim meydana gelmektedir. Bu sonuç, “uyum” kültürü üzerinde bilinmeyen diğer faktörlerinde etkili olduğunu

göstermektedir. Ayrıca denkleme göre, “ilham vererek güdüleme”, “bireysel ilgi” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” algılarının her birinde bir birimlik artış, “uyum” kültürü algısında sırasıyla 0,194, 0,176 ve 0,139 birimlik artışlara yol açmaktadır. Bu bulgulara göre, “ilham vererek güdüleme” özelliği “uyum” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahiptir. Sonuç olarak H_{11} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H₁₂ hipotezinin test edilmesi:

H_{12} hipotezinin test sonuçlarının değerlendirilmesinden önce bazı ön koşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılığın olup olmadığının kontrolü için Tolerans, VIF ve CI değerlerine bakılması gerekmektedir. Çizelge 4.47 de gösterildiği gibi analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme” değişkeni için tolerans değeri=0,332>0,2, VIF değeri=3,013<10 ve CI değeri=7,942<30 ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” değişkeni için ise tolerans değeri=0,332>0,2, VIF değeri=3,013<10 ve CI değeri=14,612<30 bulunmuştur. Bu bulgulara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca regresyon modelinin uyumunu bozan aşırı uç değerleri belirlemek için her bir katılımcı için Mahalonobis uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Buna göre $p<0,001$ anlamlılık düzeyinde Mahalonobis uzaklık değerine sahip iki (2) katılımcı tespit edilmiştir. Bu katılımcılar analize dahil edilmemiştir.

H_{12} hipotezini test etmeye yönelik doğru sonuçlar elde edilebilmesi için diğer bir ön koşul tahmin hatalarının normal dağılım sergilemesidir. Bunun için şekil 4.14 incelendiğinde, grafikteki noktaların sıfır (0) değerinin etrafında düzgün bir şekil yerine, rastgele saçıldıkları görülmektedir. Bu bulgu tahmin hatalarının normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Ön koşulların tümü sağlandığından H_{12} hipotezi çoklu regresyon analizi ile test edilebilir.



Şekil 4.14. Misyon değişkeni için saçılım grafiği

Çizelge 4.46. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-1

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri	Anlamlılık
1	0,584 ^a	0,341	0,340	229,726	0,000 ^a
2	0,600 ^b	0,359	0,357	124,032	0,000 ^b

- a. Bağımsız değişkenler: İVG
b. Bağımsız değişkenler: İVG, EUMO
c. Bağımlı değişken: Misyon

Çizelge 4.47. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları-2

Model	Regresyon Katsayıları	Sabit Sayı (Constant)	T-Değeri	Anlamlılık (p değeri)	Çoklu Bağlantılılık		
					Tolerans	VIF	CI
1 İVG	0,519	1,376	15,157	0,000	1,000	1,000	7,168
2 İVG	0,350	1,254	5,964	0,000	0,332	3,013	7,942
EUMO	0,204		3,524	0,000	0,332	3,013	14,612

Bağımlı Değişken: Misyon

“H₁₂: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde değişken ekleme ve eleme (stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Çizelge 4.46 da gösterildiği gibi analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş R²=0,357, F=124,032, p=0,00<0,05). Buna göre “ilham vererek güdüleme” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri “misyon” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 36’sını açıklamaktadır. Diğer bilinmeyen faktörler ise “misyon” kültüründeki değişimin kalan %64’ünü açıklamaktadır. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, “misyon” kültüründeki değişimi açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Misyon} = (0,350 \times \text{İVG}) + (0,204 \times \text{EUMO}) + 1,254$$

Bu denkleme göre “ilham vererek güdüleme” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” algılarında bir değişim olmadığında, yani bu iki değişkenin değerlerini sıfır olarak kabul ettiğimizde, “misyon” kültürü algısında 1,254 değerinde bir değişim meydana gelmektedir. Bu sonuç, “misyon” kültürü üzerinde bilinmeyen diğer faktörlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca denkleme göre, “ilham vererek güdüleme” algısında bir birimlik artış, “misyon” kültürü algısında 0,350 birimlik, “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” algısında ise bir birimlik artış, “misyon” kültürü algısında 0,204 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu bulgulara göre, “ilham vererek güdüleme” özelliği “misyon” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahiptir. Sonuç olarak H₁₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H₁₃ hipotezinin test edilmesi:

H₁₃: “Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezini test edilmesine yönelik ilişkisiz (bağımsız) örneklem için t-testi analizi yapılmıştır. Farklı gruplardan elde edilen veri değerlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan parametrik test, ilişkisiz (bağımsız) örneklem için t-testi (Independent Samples t- Test) olarak adlandırılmaktadır (Can, 2014: 115). Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için şu ön koşulların sağlanması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2018: 39):

1. Bağımlı değişkenin verileri aralık ölçeğinde olmalı ve karşılaştırılacak iki grup aynı değişkene ait olmalıdır.
2. Bağımlı değişkenin verileri her iki grup içinde normal dağılım sergilemelidir.
3. Ortalamaları karşılaştırılacak olan örneklemeler (gruplar) birbirleriyle ilişkisiz (bağımsız) olmalıdır.

Aralık ölçeğinde her puan bir miktarı gösterir ve her puanı ayıran eşit bir ölçme birimi vardır. Sosyal bilimlerde likert tipi ölçekler kullanılarak yapılan ölçümler aralık ölçeği olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2018: 2,4). Bu tanıma göre, araştırmanın bağımlı değişkenlere (dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü) ait verileri aralık ölçeğindedir ve karşılaştırılacak gruplar (kadınlar ve erkekler) aynı değişkene aittir. Ayrıca gruplar birbirleriyle ilişkisizdir. Diğer bir deyişle birbirlerinden farklı iki gruptur. Bu durumda iki ön koşul sağlanmıştır.

Çizelge 4.48 de gösterilen normallik testi sonuçları incelendiğinde ise, dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü verilerinin hem kadınlar hem erkekler için normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Ortalama ve ortanca değerlerinin birbirine yakın olması ve çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması normal dağılımın göstergesidir. Sonuç olarak tüm ön koşullar sağlandığından H_{13} hipotezini test etmek için ilişkisiz (bağımsız) örneklemeler için t-testi analizi yapılabilir.

Çizelge 4.48. Bağımlı değişkenlerin her iki grubu için betimleyici istatistikler

		Değerler	Standart Hata
Liderlik (Kadınlar)	Mean (Ortalama)	3,380	0,052
	Median (Ortanca)	3,500	
	Standart Sapma	0,880	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,463	0,145
	Kurtosis (Basıklık)	-0,226	0,289
Liderlik (Erkekler)	Mean (Ortalama)	3,472	0,661
	Median (Ortanca)	3,538	
	Standart Sapma	0,854	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,481	0,188
	Kurtosis (Basıklık)	0,244	0,374
Kültür (Kadınlar)	Mean (Ortalama)	3,077	0,042
	Median (Ortanca)	3,074	
	Standart Sapma	0,715	
	Skewness (Çarpıklık)	0,036	0,145
	Kurtosis (Basıklık)	0,387	0,289
Kültür (Erkekler)	Mean (Ortalama)	3,255	0,062
	Median (Ortanca)	3,296	
	Standart Sapma	0,809	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,049	0,188
	Kurtosis (Basıklık)	-0,245	0,374

Çizelge 4.49. H₁₃ hipotezini test etmeye yönelik yapılan t-testi sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	S. Sapma	t- değeri	Anlamlılık
Dönüştürücü Liderlik	Kadın	283	3,380	0,880	-1,079	0,141
	Erkek	167	3,472	0,854		
Örgüt Kültürü	Kadın	283	3,077	0,715	-2,357	0,010
	Erkek	167	3,255	0,809		

H₁₃ hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan bağımsız örneklemeler için t-testi analiz sonuçlarına göre, çizelge 4.49 da gösterildiği gibi kadın ve erkek çalışanların dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t = -1,079$ ve $p = 0,141 > 0,05$). Buna karşın, kadın ve erkek çalışanların örgüt kültürü algılarında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t = -$

2,357 ve $p=0,010<0,05$). Bu bulgulara göre, sağlık çalışanlarının kadın veya erkek olmasının dönüştürücü liderlik algıları üzerinde anlamlı etkisi olmamasına karşın örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, erkekler çalıştıkları kurumun kültürü hakkında kadınlara göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir (erkeklerin kurum kültürü algı ortalaması=3,255 iken, kadınların kurum kültürü algı ortalaması=3,077). Sonuç olarak H_{13} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H₁₄ hipotezinin test edilmesi:

H_{14} : “Yönetici ve yönetici olmayan çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezini test etmeye yönelik t- testi analizinin yapılabilmesi için öncelikle ön koşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. H_{13} hipotezinin test edilmesi bölümünde kontrol edilen önkoşullar H_{14} hipotezi içinde geçerli olduğundan, bu bölümde sadece normallik ön koşulunun kontrolü yapılmıştır. Çizelge 4.50 de gösterilen normallik testi sonuçları incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü verilerinin hem yöneticiler hem de yönetici olmayan çalışanlar için normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Ortalama ve ortanca değerlerinin birbirine yakın olması ve çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması normal dağılımın göstergesidir. Sonuç olarak tüm ön koşullar sağlandığından H_{14} hipotezini test etmek için ilişkisiz (bağımsız) örneklem için t-testi analizi yapılabilir.

Çizelge 4.50. Bağımlı değişkenlerin her iki grubu için betimleyici istatistikler

		Değerler	Standart Hata
Liderlik (Yönetici)	Mean (Ortalama)	3,610	0,101
	Median (Ortanca)	3,576	
	Standart Sapma	0,580	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,086	0,409
	Kurtosis (Basıklık)	-0,402	0,798
Liderlik (Yönetici Olmayan Çalışan)	Mean (Ortalama)	3,400	0,043
	Median (Ortanca)	3,500	
	Standart Sapma	0,854	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,467	0,120
	Kurtosis (Basıklık)	0,148	0,240
Kültür (Yönetici)	Mean (Ortalama)	3,565	0,100
	Median (Ortanca)	3,481	
	Standart Sapma	0,577	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,029	0,409
	Kurtosis (Basıklık)	0,839	0,798
Kültür (Yönetici Olmayan Çalışan)	Mean (Ortalama)	3,108	0,037
	Median (Ortanca)	3,074	
	Standart Sapma	0,754	
	Skewness (Çarpıklık)	0,081	0,120
	Kurtosis (Basıklık)	0,146	0,240

Çizelge 4.51. H₁₄ hipotezini test etmeye yönelik yapılan t-testi sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Pozisyon	N	Ortalama	S. Sapma	t- değeri	Anlamlılık
Dönüştürücü Liderlik	Yönetici	33	3,610	0,580	1,906	0,032
	Yönetici Olmayan Çalışan	412	3,400	0,888		
Örgüt Kültürü	Yönetici	33	3,565	0,577	3,402	0,001
	Yönetici Olmayan Çalışan	412	3,108	0,754		

H₁₄ hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan bağımsız örneklemeler için t-testi analiz sonuçlarına göre, çizelge 4.51 de gösterildiği gibi yönetici ve yönetici olmayan çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (dönüştürücü liderlik için $t= 1,906$ ve $p=0,032<0,05$ ve örgüt kültürü için $t=3,402$ ve $p=0,001<0,05$). Bu bulgulara göre, sağlık çalışanları arasındaki pozisyon farklılığının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, yönetici pozisyonundaki çalışanlar hem bağlı oldukları yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri hakkında hem de görev yaptıkları kurumun kültürü hakkında yönetici olmayan çalışanlardan daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Sonuç olarak H₁₄ hipotezi kabul edilmiştir.

H₁₅ hipotezinin test edilmesi:

H₁₅: “Farklı yaş gruplarında olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezini test etmeye yönelik Tek Yönlü Çok Değişkenli Varyans Analizi veya kısaca Tek yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. İki'den fazla bağımsız gruba ait (en az 3 farklı), birden fazla bağımlı değişkenin ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan parametrik test, Tek Yönlü MANOVA olarak adlandırılmaktadır. Bu analizin güvenilir sonuçlar verebilmesi için bazı ön koşulların sağlanması gerekmektedir (Can, 2014: 192):

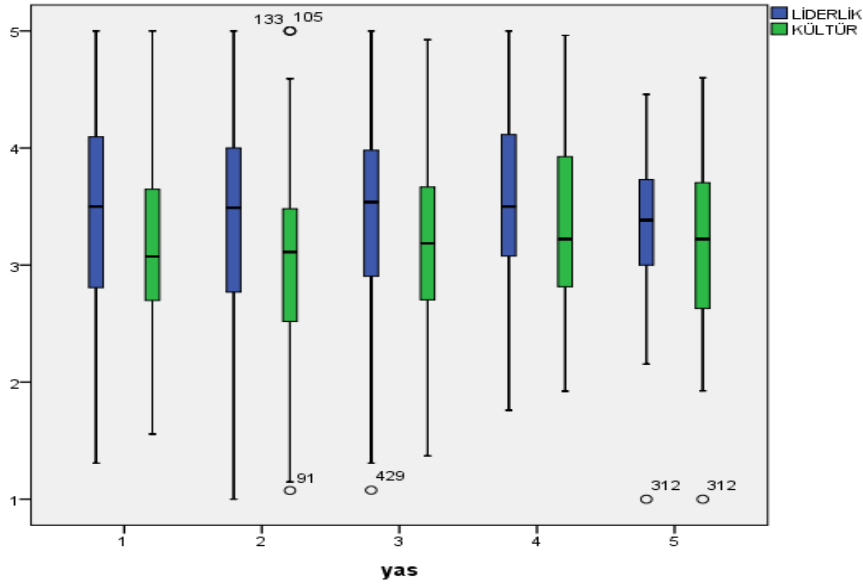
1. Ortalamaları karşılaştırılacak olan verilerin hem tek değişkenli hem de çok değişkenli normal dağılım sergilemesi gerekmektedir. Tek değişkenli normallik, bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenin gruplarında normal dağılım sergilemesi anlamına gelmektedir. Bunun için verilerde uç değerlerin olup olmadığının kontrolü yapılır ve normallik testleri yapılır. Çok değişkenli normalliğin ise yani her bir değişkenin, diğer değişkenlerin kombinasyonlarında normal dağılım sergilemesi, sağlanması güç olan bir koşuldur (Green ve Salkind, 2008: 220). Bu koşulun kontrolü için SPSS’te yapılabilecek doğrudan bir işlem yoktur. Bundan dolayı çok değişkenli normallik, SPSS’te dolaylı olarak her bir katılımcının Mahalonobis uzaklık değerlerine bakılarak kontrol edilmektedir. Kritik değeri aşan Mahalonobis uzaklık değerine sahip katılımcılar çok değişkenli normalliği bozduklarından analizden çıkarılmaları önerilmektedir.

2. Bağımlı değişkenler arasında makul düzeyde doğrusal ilişki olmalıdır. Bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişki olmalıdır fakat çoklu bağlantılılık da olmamalıdır. Bağımlı değişkenler arasında 0,9 ve üzerinde korelasyon olması çoklu bağlantılılık olduğunun göstergesidir.

3. Bağımlı değişkenlere ait hata varyansları homojen olmalıdır. Bu koşul SPSS’te Levene testi ile kontrol edilmektedir.

4. Bağımlı değişkenlere ait kovaryanslar arasında anlamlı farklılık olmamalıdır. Bu koşul SPSS’te Box Kovaryans Eşitliği Testi ile kontrol edilmektedir.

H_{15} hipotezinin test edilmesinden önce yukarıdaki ön koşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Birinci ön koşul için öncelikle verilerin tek değişkenli normal dağılım gösterip göstermedikleri kontrol edilmiştir. Bunun için öncelikle uç değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Şekil 4.15 de gösterilerilen katılımcılara ait olan uç değerler tespit edilmiş ve tek değişkenli normalliği bozduklarından bu uç değerler analize dahil edilmemişlerdir. Bundan sonra ise dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü değişkenlerinin farklı yaş gruplarındaki verilerinin merkezi eğilim ölçüleri ve çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Çizelge 4.52 de gösterildiği gibi, tüm yaş gruplarının ortalama ve ortanca değerlerinin birbirine yakın ve çarpıklık-basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması tek değişkenli normallik koşulunun sağlandığını göstermektedir. Çok değişkenli normalliğin kontrolü için ise her bir katılımcının Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmış ve kritik değeri aşan çok değişkenli uç değere sahip iki (2) katılımcı analize dahil edilmemiştir.



Şekil 4.15. Kutu-çizgi grafiği (yaş değişkeni için)

Çizelge 4.52. Bağımlı Değişkenlerin Farklı Yaş Gruplarındaki Betimleyici İstatistikleri

		Değerler	Standart Hata
Liderlik (18-25 Yaş Aralığı)	Mean (Ortalama)	3,44	0,081
	Median (Ortanca)	3,50	
	Standart Sapma	0,89	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,343	0,218
	Kurtosis (Basıklık)	-0,369	0,433
Liderlik (26-33 Yaş Aralığı)	Mean (Ortalama)	3,36	0,069
	Median (Ortanca)	3,49	
	Standart Sapma	0,86	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,512	0,195
	Kurtosis (Basıklık)	-0,280	0,389
Liderlik (34-41 Yaş Aralığı)	Mean (Ortalama)	3,44	0,77
	Median (Ortanca)	3,54	
	Standart Sapma	0,77	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,395	0,239
	Kurtosis (Basıklık)	0,023	0,474
Liderlik (42-49 Yaş Aralığı)	Mean (Ortalama)	3,56	0,124
	Median (Ortanca)	3,50	
	Standart Sapma	0,83	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,245	0,354
	Kurtosis (Basıklık)	-0,001	0,695

Çizelge 4.52. Bağımlı Değişkenlerin Farklı Yaş Gruplarındaki Betimleyici İstatistikleri- Devamı

Liderlik (50 Yaş ve üzeri)	Mean (Ortalama)	3,36	0,140
	Median (Ortanca)	3,46	
	Standart Sapma	0,62	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,534	0,512
	Kurtosis (Basıklık)	-0,012	0,992
Kültür (18-25 Yaş Aralığı)	Mean (Ortalama)	3,20	0,065
	Median (Ortanca)	3,07	
	Standart Sapma	0,72	
	Skewness (Çarpıklık)	0,444	0,218
	Kurtosis (Basıklık)	0,171	0,433
Kültür (26-33 Yaş Aralığı)	Mean (Ortalama)	3,05	0,057
	Median (Ortanca)	3,09	
	Standart Sapma	0,72	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,067	0,195
	Kurtosis (Basıklık)	0,049	0,389
Kültür (34-41 Yaş Aralığı)	Mean (Ortalama)	3,15	0,072
	Median (Ortanca)	3,20	
	Standart Sapma	0,73	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,126	0,239
	Kurtosis (Basıklık)	0,079	0,474
Kültür (42-49 Yaş Aralığı)	Mean (Ortalama)	3,27	0,117
	Median (Ortanca)	3,22	
	Standart Sapma	0,791	
	Skewness (Çarpıklık)	0,063	0,354
	Kurtosis (Basıklık)	-0,658	0,695
Kültür (50 Yaş ve üzeri)	Mean (Ortalama)	3,24	0,151
	Median (Ortanca)	3,29	
	Standart Sapma	0,67	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,147	0,512
	Kurtosis (Basıklık)	-0,126	0,992

Diğer ön koşulun kontrolü için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bağımlı değişkenler (dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü) arasında çizelge 4.53 de gösterildiği gibi anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < 0,01$ ve $R = 0,649$). Buna karşın bağımlı değişkenler arasında çokluk bağlantılılık sorununun olmadığı tespit edilmiştir ($R = 0,649 < 0,9$). Bu bulgulara göre,

bağımlı değişkenler arasında makul düzeyde doğrusal ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca çizelge 4.54 de gösterildiği gibi Levene Testi sonucuna göre bağımlı değişkenlere ait hata varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir (Liderlik için $p=0,186>0,05$ ve örgüt kültürü için $p=0,831>0,05$). Son koşulun kontrolü için ise Box Matrislerin Eşitliği Testi yapılmıştır. Bu testte matrisler arasında anlamlı fark yoktur şeklindeki yokluk hipotezi test edilmektedir. Test sonucuna göre p değeri= $0,414>0,05$ olduğundan Tek Yönlü MANOVA analizi için son koşulda sağlanmıştır.

Çizelge 4.53. Dönüştürücü Liderlik ile Örgüt kültürü Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişken	Dönüştürücü Liderlik	Örgüt Kültürü
Dönüştürücü Liderlik	1	0,649(**)
Örgüt Kültürü	0,649(**)	1

** Korelasyon (Pearson Correlation) %99 güven aralığında 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı; sig. ,000; N=444.

Çizelge 4.54. Levene Testi (Yaş Değişkeni İçin)

Değişkenler	F Değeri	Anlamlılık
Liderlik	1,552	0,186
Örgüt Kültürü	0,369	0,831

Çizelge 4.55. H₁₅ hipotezini test etmeye yönelik yapılan tek yönlü MANOVA Analiz Sonuçları

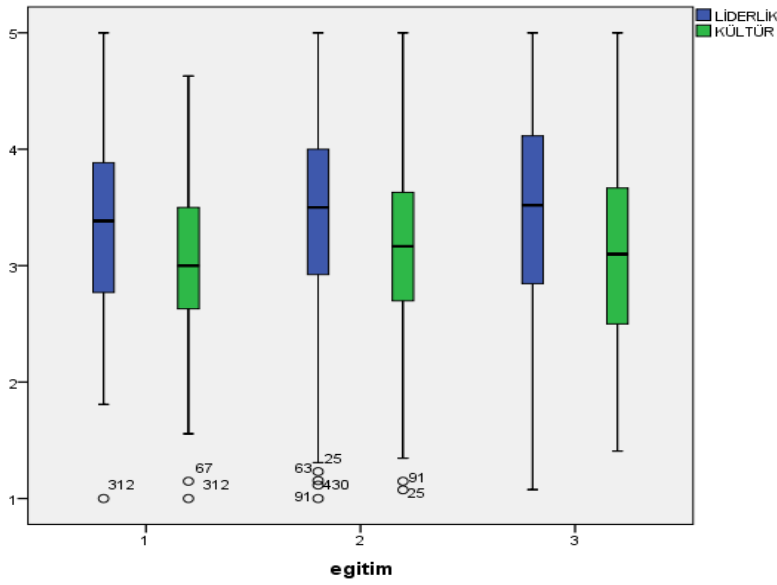
Bağımlı Değişken	Yaş Grupları	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
Liderlik	18-25 yaş aralığı	123	3,45	0,90	0,563	0,690
	26-33 yaş aralığı	154	3,37	0,86		
	34-41 yaş aralığı	102	3,44	0,78		
	42-49 yaş aralığı	45	3,57	0,84		
	50 yaş ve üzeri	20	3,37	0,63		
Kültür	18-25 yaş aralığı	123	3,20	0,73	1,245	0,291
	26-33 yaş aralığı	154	3,05	0,72		
	34-41 yaş aralığı	102	3,16	0,73		
	42-49 yaş aralığı	45	3,27	0,79		
	50 yaş ve üzeri	20	3,24	0,68		

H₁₅ hipotezini test etmeye yönelik yapılan Tek Yönlü MANOVA analizinden elde edilen bulgulara göre, çizelge 4.55 de gösterildiği gibi farklı yaş gruplarındaki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (dönüştürücü liderlik için $F=0,563$, $p=0,690>0,05$ ve örgüt kültürü için $F=1,245$, $p=0,291>0,05$). Diğer bir deyişle, sağlık çalışanlarının yaşlarının farklı olmasının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak H₁₅ hipotezi reddedilmiştir.

H₁₆ hipotezinin test edilmesi:

H₁₆: “Farklı eğitim düzeyindeki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik tek yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. Hipotezin test edilmesinden önce ön koşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Birinci ön koşul için verilerin tek değişkenli normal dağılım gösterip göstermedikleri kontrol edilmiştir. Bunun için öncelikle uç değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Şekilde 4.16 da gösterilen katılımcılara ait olan uç değerler tespit edilmiş ve tek değişkenli normalliği bozduklarından bu uç değerler analize dahil

edilmemişlerdir. Bundan sonra ise dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü değişkenlerinin farklı eğitim düzeyindeki verilerinin merkezi eğilim ölçüleri ve çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Çizelge 4.56 da gösterildiği gibi, tüm eğitim düzeyindeki katılımcıların ortalama ve ortanca değerlerinin birbirine yakın ve çarpıklık-basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması tek değişkenli normallik koşulunun sağlandığını göstermektedir. Çok değişkenli normalliğin kontrolü için ise her bir katılımcının Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Kritik değeri aşan çok değişkenli uç değere sahip tek katılımcı tespit edilmiş ve bu katılımcı analize dahil edilmemiştir.



Şekil 4.6. Kutu-çizgi grafiği (eğitim düzeyi değişkeni için)

Çizelge 4.56. Bağımlı Değişkenlerin Farklı Eğitim Düzeylerindeki Betimleyici İstatistikleri

		Değerler	Standart Hata
Liderlik (Lise)	Mean (Ortalama)	3,38	0,96
	Median (Ortanca)	3,44	
	Standart Sapma	0,74	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,019	
	Kurtosis (Basıklık)	-0,604	
Liderlik (Ölisans-Lisans)	Mean (Ortalama)	3,45	0,045
	Median (Ortanca)	3,53	
	Standart Sapma	0,83	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,397	
	Kurtosis (Basıklık)	-0,234	
Liderlik (Lisansüstü)	Mean (Ortalama)	3,40	0,147
	Median (Ortanca)	3,52	
	Standart Sapma	1,024	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,534	
	Kurtosis (Basıklık)	0,141	
Kültür (Lise)	Mean (Ortalama)	3,17	0,086
	Median (Ortanca)	3,01	
	Standart Sapma	0,67	
	Skewness (Çarpıklık)	0,738	
	Kurtosis (Basıklık)	-0,193	
Kültür (Önlisans-Lisans)	Mean (Ortalama)	3,17	0,057
	Median (Ortanca)	3,18	
	Standart Sapma	0,72	
	Skewness (Çarpıklık)	0,146	
	Kurtosis (Basıklık)	-0,099	
Kültür (Lisansüstü)	Mean (Ortalama)	3,07	0,115
	Median (Ortanca)	3,10	
	Standart Sapma	0,80	
	Skewness (Çarpıklık)	0,147	
	Kurtosis (Basıklık)	0,011	

Diğer ön koşulun kontrolü için ise pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bağımlı değişkenler (dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü) arasında çizelge 4.57 de gösterildiği gibi anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < 0,01$ ve $R = 0,649$). Buna karşın bağımlı değişkenler arasında çokluk bağlantılılık sorununun olmadığı tespit edilmiştir ($R = 0,649 < 0,9$). Bu bulgulara göre,

bağımlı değişkenler arasında makul düzeyde doğrusal ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca çizelge 4.58 de gösterildiği gibi Levene Testi sonucuna göre bağımlı değişkenlere ait hata varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir (Liderlik için $p=0,103>0,05$ ve örgüt kültürü için $p=0,355>0,05$). Son koşulun kontrolü için ise Box Matrislerin Eşitliği Testi yapılmıştır. Bu testte matrisler arasında anlamlı fark yoktur şeklindeki yokluk hipotezi test edilmektedir. Test sonucuna göre p değeri= $0,320>0,05$ olduğundan Tek Yönlü MANOVA analizi için son koşulda sağlanmıştır.

Çizelge 4.57. Dönüştürücü Liderlik ile Örgüt kültürü Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişken	Dönüştürücü Liderlik	Örgüt Kültürü
Dönüştürücü Liderlik	1	0,649(**)
Örgüt Kültürü	0,649(**)	1

** Korelasyon (Pearson Correlation) %99 güven aralığında 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı; sig. ,000; N=444.

Çizelge 4.58. Levene Testi (Eğitim Değişkeni İçin)

Değişkenler	F Değeri	Anlamlılık
Liderlik	2,281	0,103
Örgüt Kültürü	1,038	0,355

Çizelge 4.59. H_{16} hipotezini test etmeye yönelik yapılan Tek yönlü MANOVA analiz sonuçları

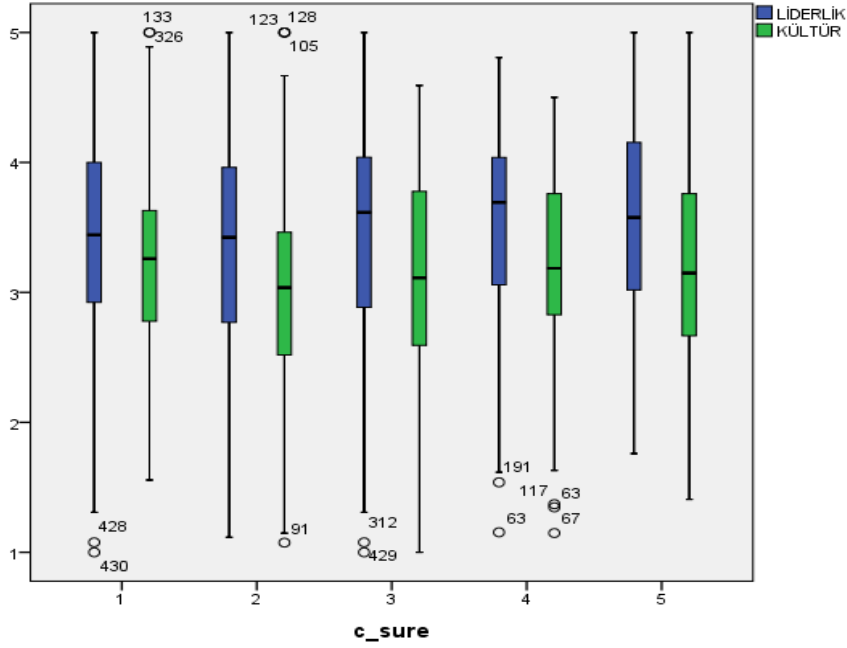
Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyleri	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
Liderlik	Lise	60	3,38	0,74	0,208	0,812
	Önlisans ve Lisans	332	3,45	0,83		
	Lisansüstü	48	3,41	1,02		
Kültür	Lise	60	3,18	0,67	0,438	0,646
	Önlisans ve Lisans	332	3,17	0,72		
	Lisansüstü	48	3,07	0,80		

H_{16} hipotezini test etmeye yönelik yapılan Tek Yönlü MANOVA analizinden elde edilen bulgulara göre, çizelge 4.59 da gösterildiği gibi farklı eğitim düzeylerindeki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (dönüştürücü liderlik için $F=0,208$, $p=0,812>0,05$ ve örgüt kültürü için $F=0,438$, $p=0,646>0,05$). Diğer bir deyişle, sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerinin farklı olmasının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak H_{16} hipotezi reddedilmiştir.

H_{17} hipotezinin test edilmesi:

H_{17} : “Çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik tek yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. Hipotezin test edilmesinden önce ön koşulların sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Birinci ön koşul için verilerin tek değişkenli normal dağılım gösterip göstermedikleri kontrol edilmiştir. Bunun için öncelikle uç değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Şekilde 4.17 de gösterilen katılımcılara ait olan uç değerler tespit edilmiş ve tek değişkenli normalliği bozduklarından bu uç değerler analize dahil edilmemişlerdir. Bundan sonra ise dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü değişkenlerinin farklı çalışma sürelerindeki verilerinin merkezi eğilim ölçüleri ve çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Çizelge 4.60 da gösterildiği gibi, çalışma süreleri farklı olan tüm katılımcıların

ortalama ve ortanca değerlerinin birbirine yakın ve çarpıklık-basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması tek değişkenli normallik koşulunun sağlandığını göstermektedir. Çok değişkenli normalliğin kontrolü için ise her bir katılımcının Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Kritik değeri aşan çok değişkenli uç değere sahip tek katılımcı tespit edilmiş ve bu katılımcı analize dahil edilmemiştir.



Şekil 4.17. Kutu-çizgi grafiği (çalışma süreleri değişkeni için)

Çizelge 4.60. Bağımlı Değişkenlerin Farklı Çalışma Sürelerindeki Betimleyici İstatistikleri

		Değerler	Standart Hata
Liderlik (1 yıldan az)	Mean (Ortalama)	3,42	0,77
	Median (Ortanca)	3,44	
	Standart Sapma	0,74	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,288	
	Kurtosis (Basıklık)	0,022	
Liderlik (1-3 yıl)	Mean (Ortalama)	3,30	0,066
	Median (Ortanca)	3,42	
	Standart Sapma	0,79	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,392	
	Kurtosis (Basıklık)	-0,370	
Liderlik (4-6 yıl)	Mean (Ortalama)	3,52	0,113
	Median (Ortanca)	3,65	
	Standart Sapma	0,84	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,659	
	Kurtosis (Basıklık)	0,154	
Liderlik (7-9 yıl)	Mean (Ortalama)	3,57	0,115
	Median (Ortanca)	3,73	
	Standart Sapma	0,72	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,928	
	Kurtosis (Basıklık)	0,823	
Liderlik (10 yıl ve üzeri)	Mean (Ortalama)	3,56	0,096
	Median (Ortanca)	3,57	
	Standart Sapma	0,85	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,187	
	Kurtosis (Basıklık)	-0,534	
Kültür (1 yıldan az)	Mean (Ortalama)	3,20	0,058
	Median (Ortanca)	3,22	
	Standart Sapma	0,63	
	Skewness (Çarpıklık)	0,339	
	Kurtosis (Basıklık)	0,178	
Kültür (1-3 yıl)	Mean (Ortalama)	3,01	0,054
	Median (Ortanca)	3,03	
	Standart Sapma	0,65	
	Skewness (Çarpıklık)	0,044	
	Kurtosis (Basıklık)	-0,113	
Kültür (4-6 yıl)	Mean (Ortalama)	3,20	0,107
	Median (Ortanca)	3,11	
	Standart Sapma	0,80	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,200	
	Kurtosis (Basıklık)	-0,598	

Çizelge 4.60. Bağımlı Değişkenlerin Farklı Çalışma Sürelerindeki Betimleyici İstatistikleri-Devamı

Kültür (7-9 yıl)	Mean (Ortalama)	3,29	0,109
	Median (Ortanca)	3,22	
	Standart Sapma	0,68	
	Skewness (Çarpıklık)	-0,538	0,378
	Kurtosis (Basıklık)	0,195	0,741
Kültür (10 yıl ve üzeri)	Mean (Ortalama)	3,23	0,088
	Median (Ortanca)	3,14	
	Standart Sapma	0,79	
	Skewness (Çarpıklık)	0,269	0,269
	Kurtosis (Basıklık)	-0,286	0,532

Diğer ön koşulun kontrolü için ise pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bağımlı değişkenler (dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü) arasında çizelge 4.61 de gösterildiği gibi anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < 0,01$ ve $R = 0,649$). Buna karşın bağımlı değişkenler arasında çokluk bağlantılılık sorununun olmadığı tespit edilmiştir ($R = 0,649 < 0,9$). Bu bulgulara göre, bağımlı değişkenler arasında makul düzeyde doğrusal ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca çizelge 4.62 de gösterildiği gibi Levene Testi sonucuna göre bağımlı değişkenlere ait hata varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir (Liderlik için $p = 0,845 > 0,05$ ve örgüt kültürü için $p = 0,052 > 0,05$). Son koşulun kontrolü için ise Box Matrislerin Eşitliği Testi yapılmıştır. Bu testte matrisler arasında anlamlı fark yoktur şeklindeki yokluk hipotezi test edilmektedir. Test sonucuna göre p değeri $= 0,188 > 0,05$ bulunduğu için Tek Yönlü MANOVA analizi için son koşulda sağlanmıştır.

Çizelge 4.61. Dönüştürücü Liderlik ile Örgüt kültürü Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişken	Dönüştürücü Liderlik	Örgüt Kültürü
Dönüştürücü Liderlik	1	0,649(**)
Örgüt Kültürü	0,649(**)	1

** Korelasyon (Pearson Correlation) %99 güven aralığında 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı; sig. ,000; N=444.

Çizelge 4.62. Levene Testi (Çalışma Süreleri Değişkeni İçin)

Değişkenler	F Değeri	Anlamlılık
Liderlik	0,349	0,845
Örgüt Kültürü	2,365	0,052

Çizelge 4.63. H₁₇ hipotezini test etmeye yönelik yapılan Tek yönlü MANOVA analiz sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışma Süreleri	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
Liderlik	1 yıldan az	118	3,42	0,84	1,772	0,133
	1-3 yıl	142	3,31	0,79		
	4-6 yıl	55	3,52	0,84		
	7-9 yıl	39	3,57	0,72		
	10 yıl ve üzeri	80	3,56	0,86		
Kültür	1 yıldan az	118	3,20	0,63	2,248	0,063
	1-3 yıl	142	3,01	0,65		
	4-6 yıl	55	3,21	0,80		
	7-9 yıl	39	3,29	0,68		
	10 yıl ve üzeri	80	3,23	0,79		

H₁₇ hipotezini test etmeye yönelik yapılan Tek Yönlü MANOVA analizinden elde edilen bulgulara göre, çizelge 4.63 de gösterildiği gibi çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (dönüştürücü liderlik için F=1,772, p=0,133>0,05 ve örgüt kültürü için F=2,248, p=0,063>0,05). Diğer bir deyişle, sağlık çalışanlarının çalışma sürelerinin farklı olmasının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak H₁₇ hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.64. Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki vardır	Kabul edildi
H ₂ : Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “katılım” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır	Kabul edildi
H ₃ : Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır	Kabul edildi
H ₄ : Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “tutarlılık” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır	Kabul edildi
H ₅ : Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “uyum” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır	Kabul edildi
H ₆ : Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “misyon” kültürü arasında anlamlı ilişki vardır	Kabul edildi
H ₇ : Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kabul edildi
H ₈ : Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kısmen kabul edildi
H ₉ : Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kısmen kabul edildi
H ₁₀ : Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kısmen kabul edildi
H ₁₁ : Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kısmen kabul edildi
H ₁₂ : Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kısmen kabul edildi
H ₁₃ : Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Kısmen kabul edildi
H ₁₄ : Yönetici ve yönetici olmayan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Kabul edildi
H ₁₅ : Farklı yaş gruplarındaki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Reddedildi
H ₁₆ : Farklı eğitim düzeylerindeki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Reddedildi
H ₁₇ : Çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Reddedildi



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada hem genel olarak hem de alt boyutlar açısından dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların demografik özelliklerinin algılarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda kurulan on yedi (17) hipotez test edilmiştir.

Araştırmanın ilk altı (6) hipotezi dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Araştırma sonunda dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında hem genel olarak hem de alt boyutlar açısından orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderlik özelliklerinde bir artış olduğunda, buna paralel olarak örgüt kültüründe de olumlu yönde bir artış olacağı söylenebilir. Bu sonuçlar, yurtdışında yapılan doktora düzeyinde üç farklı araştırma (Berglund, 2014; Block, 2002 ve Casida, 2007) ile paralellik göstermektedir. Bu üç farklı araştırmada da benzer ölçekler (Avolio & Bass (2004)'ın dönüştürücü liderlik ölçeği ve Denison (1990)'un örgüt kültürü ölçeği) kullanılmıştır. Buna ek olarak, Casida (2007), diğer iki araştırmadan farklı olarak, hastanelerde görevli olan hemşireler üzerinde araştırma yapmıştır. Buna karşın, Berglund (2014), kütüphane çalışanları üzerinde ve Block (2012), ağır sanayi alanında çalışanlar üzerinde araştırma yapmışlardır. Sonuç olarak, yurtdışında yapılan üç farklı araştırma ile desteklenen araştırma sonuçları, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, literatürde de bu konu ile ilgili araştırmalar yapan otoriteler (Nahavandi, 2014:11; Daft, 2015: 238 ve Schein, 2004: 225), liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin varlığı yönünde görüşlerini dile getirmişlerdir. Nahavandi (2014), liderin örgüt kültürü üzerinde etkiye sahip olduğunu örneklendirerek açıklamıştır. Nahavandi (2014), örnek olarak, liderin işkolik ve kontrol yönelimli olması durumunda, örgütte kararların büyük ihtimalle hızlı alınacağını ve merkezi yönetim tarzının uygulanacağını, buna karşın, eğer lider katılımcı yönetim anlayışında ve ekip çalışmasına önem veriyorsa, bu durumda örgütte yerinden yönetimin ve açık iletişimin hâkim olacağını dile getirmiştir. Daft (2015)'da örgüt kültürünün, liderin vizyonu, felsefesi ve iş stratejisinden etkileneceğini şekillendiğini dile getirmiştir. Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine en ciddi, en kapsamlı ve en çok kabul gören çalışmalar yapan Schein (2004) da, liderlik ve örgüt kültürü arasında çift yönlü ilişki olduğunu, örgüt kültürü üzerinde etkisi olan üç temel kaynak arasında en fazla etkiye liderlerin sahip olduğunu belirtmiştir.

Araştırmamız da dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini test etmeye yönelik hipotezlerde kurulmuştur. Araştırma sonunda, genel olarak dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,423$, $p=0,000<0,05$). Buna göre, dönüştürücü liderlik örgüt kültüründe meydana gelen değişimin % 42'sini açıklamaktadır. Bu sonuç, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünün güçlü bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Yurtdışında konu ile ilgili yapılan çalışmalar (Lock (2001), Kathrins (2007), Mahalinga & Damador (2011) ve Ravangard ve diğ. (2016)) bu bulguyu desteklemektedir.

Lock (2001), doktora tez çalışmasını, Amerika'da faaliyet gösteren bir ilaç şirketinde görev yapan 149 yönetici ve yönetici olmayan çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmasında, Kouzes ve Posner (1988)'in liderlik ölçeğini ve Cooke ve Lafferly (1994)'in örgüt kültürü ölçeğini kullanmıştır. Araştırmasının sonunda, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünün yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. Bir başka deyişle, dönüştürücü liderlik verileri ışığında örgüt kültürünü tahmin edebileceğimiz tespitine ulaşmıştır. Kathrins (2007) ise, doktora tez çalışmasını Amerika'da faaliyet gösteren 8 farklı hastanede görev yapan 107 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmasında, Bass & Avolio (2000)'un çok faktörlü liderlik ölçeğini ve yine Bass & Avolio (1994)'un örgüt kültürü ölçeğini kullanmıştır. Araştırmasının sonunda, dönüştürücü liderliğin örgütte dönüştürücü özellikli kültür oluşturduğunu bulmuştur.

Mahalinga & Damador (2011)'da çalışmalarını Hindistan'ın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren sivil toplum örgütlerinde görev yapan 312 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarında, Bass & Avolio (1995)'nin çok faktörlü liderlik ölçeğini ve Sashkin (1995)'in örgüt kültürü ölçeğini kullanmışlardır. Araştırmalarının sonunda, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Ravangard ve diğ. (2016)'de araştırmalarını İran Şiraz Üniversitesine bağlı oniki (12) eğitim hastanesinde görev yapan 300 çalışan üzerinde yapmışlardır. Katılımcıların 117'si yönetim, 101'i finans ve 82'si hizmet birimlerinde çalışmaktaydı. Araştırmalarında, Rafferty ve Griffin (2004)'in liderlik ölçeğini ve Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğini kullanmışlardır. Araştırmaları sonunda, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ravangard ve diğ. (2016) bu bulguları şöyle yorumlamaktadırlar; dönüştürücü liderler çalışanlar arasında bağlılık, saygı ve takdir duygularını geliştirirler. Bununla birlikte dönüştürücü liderler çalışanların inanç ve değerlerini örgütün inanç ve değerleri ile uyumlaştırarak örgütte ortak amaç ve misyon bilinci oluştururlar. Böylece onlar çalışanların

tutum ve algılarında ve örgüt kültüründe köklü değişiklikler yaparak çalışanların örgütün başarısına maksimum düzeyde katkıda bulunmalarını sağlamaktadırlar.

Araştırmamız da dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini alt boyutlar açısından test etmeye yönelik hipotezlerde kurduk. Bu hipotezlerin tümü kısmen kabul edilmiştir. İlk olarak H₈ hipotezi test edilmiş ve “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “ilham vererek güdüleme” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş R²=0,298, p=0,00<0,05). Buna göre, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “ilham vererek güdüleme” özellikleri “katılım” kültürü algısında meydana gelen değişimin %30’unu açıklamaktadır. Ayrıca, elde edilen bulgulara göre “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” özelliğinin “katılım” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, literatürdeki bilgiler ile uyumludur.

Katılımcı kültürlerde tüm çalışanların ortak hedeflere ulaşmak için dayanışma ve işbirliği içinde çalışmasına değer verilir. Örgütte işler takım çalışması ile yürütülür (Denison & Neal, 2000:31). Podsakoff ve ark. (1996)’nın geliştirdiği dönüştürücü liderlik ölçeğinde ise, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” özelliği ile ilgili dört madde yer almaktadır. Maddeler şu şekildedir: “Çalışma grubumuzda dayanışmayı ve işbirliğini teşvik eder”, “Bizi takım oyuncuları olabilmemiz yönünde cesaretlendirir”, “Bizi aynı amaç için birlikte çalışmaya sevk eder” ve “Bizde takım olabilme bilincini ve ruhunu geliştirmeye çalışır”. Maddelerdeki ifadelerden anlaşılacağı üzere, dönüştürücü lider izleyenlerinde takım ruhunu geliştirmeye çalışmakta ve onları aynı amaç için birlikte çalışmaya teşvik etmektedir. Aynı şekilde, “ilham vererek güdüleme” özellikleri ile dönüştürücü liderler izleyenlerine davranışlarıyla ilham kaynağı olurlar. Onlara takım ruhunu aşılarlar (Bass & Riggio, 2006: 6). Dolayısıyla, dönüştürücü liderler izleyenlerine takım ruhunu aşıl原因arak örgütte katılımcı kültürün oluşmasına katkıda bulunurlar.

“Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” şeklinde kurulan H₉ hipotezide kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonucunda “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş R²=0,417, p=0,00<0,05). Buna göre “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini

sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri, “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 42’sini açıklamaktadır. Ayrıca elde edilen bulgulara göre, “ilham vererek güdüleme” özelliğinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızda kullanılan Avolio & Bass (2004)’ın geliştirdiği ölçekte, dönüştürücü liderliğin “ilham vererek güdüleme” özelliği beş (5) madde halinde ifade edilmektedir: “Gelecek hakkında iyimser konuşur”, “Hedeflerimize ulaşabileceğimize inandığımı bize belli eder”, “Geleceğe dair planlarıyla bize ilham verir”, “Ulaşmamız gereken hedefler hakkında coşkulu ve heyecanlı bir şekilde konuşur” ve “Geleceğe dair sahip olduğu ufuk açıcı vizyonu açıkça ifade eder”. Maddelerdeki ifadelerden anlaşılacağı üzere, dönüştürücü lider coşkusu, heyecanı ve iyimserliği ile izleyenlerini etkiler ve örgütün geleceğine dair ufuk açıcı vizyonuyla izleyenlerine ilham verir ve onları vizyona ulaşma yönünde motive eder (Bass & Riggio, 2006: 6). Araştırmada kullanılan Denison (1990)’un geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğinde ise, “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü ile ilgili dört (5) ifade yer almaktadır: “Çalışanlara kendi işlerini planlamalarında inisiyatif kullanırlar”, “Çalışanlarımızın mesleki becerileri sürekli bir gelişim göstermektedir”, “Çalışanların mesleki becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır”, “Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar” ve “İş yapma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır”. Maddelerdeki ifadelerden anlaşılacağı üzere, “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürüne sahip örgütlerde, örgütün rekabetçi olarak kalabilmesi ve işlerin istikrarlı ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak için, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yatırım yapılmaktadır. Ayrıca bu tip örgütlerde, örgüt üyeleri kendilerine ortak bir kimlik duygusu kazandıran ve davranışlarına rehberlik eden açık ve net değerlere sahiptirler (Denison & Neal, 2000: 31, 33). Sonuç olarak, dönüştürücü lider ortak vizyona ulaşabilmek için çalışanlarının yeteneklerini geliştirmelerini desteklemekte ve bu yolla onları vizyona ulaşma yolunda motive etmektedir. Ayrıca, dönüştürücü lider ortak hedeflere ulaşabilmek için ortak değerlere sahip olmanın önemini vurgulamakta ve söylediği bu değerleri kendi yaşamında uygulayarak onlara örnekliğiyle rehberlik etmektedir.

Dönüştürücü lider “Grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” özelliği ile çalışanları arasında dayanışma ve işbirliğini teşvik etmekte ve onları aynı amaç için birlikte çalışmaya sevk etmektedir (Podsakoff ve ark., 1990: 112). Dönüştürücü lider bu özelliği ile çalışanlarının işbirliği içinde çalışabilme becerisi kazanabilmelerini desteklemektedir.

Dönüştürücü liderler, “Entelektüel uyarım” özellikleri ile izleyenlerini yenilikçi ve sorgulayan kişiler olmaları yönünde teşvik ederler. Onların öncülük ettikleri örgütlerde kişiler hata yaptıklarında yıkıcı eleştiriye maruz kalmazlar, onlar bu yüzden hata yapmaktan korkmazlar. İzleyenlerin problemlerin çözüm sürecine katılımı sağlanır, onların çözüm için önerdikleri farklı bakış açıları ve yeni fikirleri dikkate alınır. Liderin fikirlerinden farklı olsa bile, izleyenlerin yeni veya farklı fikirleri teşvik görür (Bass & Riggio, 2006: 7). Dönüştürücü liderler bu özellikleri ile çalışanlarının problem çözme ve yeni fikirler geliştirebilme becerileri kazanabilmelerini desteklemektedirler.

Araştırmamız da H₁₀: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi de kısmen kabul edilmiştir. H₁₀ hipotezini test etmeye yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş R²=0,338, p=0,00<0,05). Buna göre “ilham vererek güdüleme”, “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri “tutarlılık” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 34’ünü açıklamaktadır. Ayrıca elde edilen bulgulara göre, “ilham vererek güdüleme” özelliği “tutarlılık” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan Denison (1990)’un geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğinde, tutarlı kültürler ile ilgili beş (5) madde yer almaktadır: “İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir”, “Bu hastanede güçlü bir kurum kültürü vardır”, “Tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir”, “Çalışanlarımız hastanenin farklı birimlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir” ve “Hastanenin farklı birimleri tarafından yürütülen çalışmalar (projeler) kolayca koordine edilebilmektedir”. Maddelerdeki ifadelerden anlaşılacağı üzere, tutarlı kültürler, insanların kolaylıkla uzlaşabildiği, birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalıştığı kültürler olarak bilinmektedir (Denison, 1990: 8). Tutarlı kültürlerde örgüt içinde farklı fonksiyonlara sahip birimler ortak hedefe ulaşmak için birlikte çalışabilir ve örgüt içinde birimler arasındaki sınırlar birlikte çalışmaya engel değildir. Ayrıca bu tip kültürlerde, örgüt üyeleri kritik konularda uzlaşmaya varabilmektedirler. Bu, örgüt üyelerinin ihtilafli konularda bile uzlaşabildiğini ve farklılıklar ortaya çıktığında bile uzlaşmaya varabilme

yeteneği kazandıklarını göstermektedir (Denison & Neal, 2000: 33). Sonuç olarak, dönüştürücü liderler “ilham vererek güdüleme” özellikleri ile çalışanlarını ortak hedeflere ulaşmak için uzlaşa ve uyum içinde çalışmaya teşvik ederler. Çalışanlarına bu yönde telkinlerde bulunurlar.

Dönüştürücü liderler “grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama” özellikleri ile çalışanlarını aynı amaç için takım ruhu ile birlikte ve uyum içinde çalışmaya teşvik ederler. Çalışanlarına bu yönde telkinlerde bulunurlar. Ayrıca dönüştürücü liderler “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri ile çalışanlarının fikirlerine kendi fikirlerinden farklı olsa bile değer verirler ve yıkıcı eleştiride bulunmazlar. Böylece çalışanlar hata yapmaktan korkmadan rahat bir şekilde fikirlerini dile getirirler (Bass & Riggio, 2006: 7). Bundan dolayı, dönüştürücü liderler bu davranışlarıyla ile çalışanlarına örnek olarak, örgüt içinde tutarlı kültürün, bir başka deyişle çatışmadan uzak, uzlaşa kültürünün oluşmasına öncülük ederler.

Araştırmamız da H₁₁: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi de kısmen kabul edilmiştir. H₁₁ hipotezini test etmeye yönelik yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, “ilham vererek güdüleme”, “bireysel ilgi” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş R²=0,354, p=0,00<0,05). Buna göre “ilham vererek güdüleme”, “bireysel ilgi” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri “uyum” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 35’ini açıklamaktadır. Ayrıca elde edilen bulgulara göre, “ilham vererek güdüleme” özelliğinin “uyum” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamız da kullanılan Denison (1990)’un geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğinde, uyum kültürü ile ilgili beş (5) madde yer almaktadır: “Çalışma (İş yapma) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır”, “Rakip hastanelerin faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir”, “İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır”, “Hasta ve hasta yakınlarının istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir” ve “Çalışanların işleriyle ilgili öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır”. Maddelerdeki ifadelerden anlaşılacağı üzere, uyumlu örgütler iş hayatında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni yollar geliştirirler. İş hayatındaki değişimleri yakından takip ederler ve hızlı bir şekilde gerekli değişimi gerçekleştirirler. Bununla birlikte,

uyumlu örgütler müşteri odaklıdır, müşterilerinin değişen istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verirler. Son olarak ise, uyumlu örgütler çevredeki değişimi ve gelişmeleri sürekli takip ederek yeni bilgiler edinirler. Bu tip örgütlerde, yeniliği, sürekli öğrenmeyi ve kişisel gelişimi teşvik eden bir kültür vardır (Denison & Neal, 2000: 35).

Dönüştürücü liderler “ilham vererek güdüleme” özellikleri ile geleceğe dair ufuk açıcı vizyonlarıyla çalışanlarına ilham vererek onları motive ederler. Onlar büyük hedeflere ulaşmak için çevreyle uyumlu olmak gerektiğinin farkındadırlar ve çalışanlarında da bu farkındalığı geliştirirler. Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderler ortak vizyona ulaşabilmek için örgütte uyumlu kültürün oluşturulmasına öncülük ederler.

Araştırmamız da kullanılan Avolio & Bass (2004) ve Podsakoff (1996)'un geliştirdiği dönüştürücü liderlik ölçeğinde, “Bireysel ilgi” özelliği ile ilgili dört (4) madde yer almaktadır: “Bana, herhangi bir çalışan olarak değil, bir birey olarak değer verir ve öyle davranır”, “Bana, diğerlerinden farklı istekleri, ihtiyaçları ve yetenekleri olan bir birey olarak saygı gösterir”, “Benim kişisel ihtiyaçlarımı dikkate alarak davranır” ve “Benim kişisel duygularıma saygı gösterir”. Maddelerdeki ifadelerden anlaşılacağı üzere, dönüştürücü liderler her bir izleyeni ile özel olarak ilgilenmek için zamanlarını ayırırlar, onlara koçluk veya rehberlik yaparlar. Onlar izleyenlerinin birbirlerinden farklı ihtiyaç ve istekleri olduğunun farkındadırlar ve bu farklılıkları dikkate alarak onlara yaklaşırlar. (Bass & Riggio, 2006: 7). Ayrıca dönüştürücü liderler izleyenlerine saygı gösterirler ve onlara kişisel ihtiyaçlarını ve duygularını dikkate alarak davranırlar (Podsakoff, 1990: 112). Dolayısıyla dönüştürücü liderler “bireysel ilgi” özellikleri ile çalışanlarına örnek olarak çalışanlarının da müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olmalarını sağlarlar. Diğer bir ifadeyle, onlar çalışanlarına “bireysel ilgi” göstererek örgütte uyumlu kültürün tesis edilmesine öncülük ederler.

Araştırmamız da kullanılan dönüştürücü liderlik ölçeğinde, “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özelliği ile ilgili yedi (7) madde yer almaktadır: “Problemleri çözerken sunduğumuz farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır”, “Sahip olduğu fikirleri daha iyileriyle değiştirmeye açıktır (yenilikçi ve açık görüşlüdür)”, “Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar”, Beni, sahip olduğum bazı fikirler üzerinde yeniden düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eder”, “Söylediğini yaparak liderlik eder, sadece söyleyerek değil”, “Takip etmeye değer iyi bir modeldir” ve “Örnek olarak liderlik eder”. Maddelerdeki ifadelerden

anlaşılacağı üzere, dönüştürücü liderler izleyenlerini, problemlere farklı yönlerden bakmaları ve yeni çözümler getirmeleri yönünde cesaretlendirmektedirler (Nahavandi, 2014: 117). Diğer bir deyişle, onlar izleyenlerini yenilikçi olmaya, özgür düşünmeye ve sorgulamaya teşvik ederler ve örgütsel problemlerin çözümünde yeni yaklaşımlar geliştirmeleri yönünde desteklerler (Northouse, 2013: 193). Dolayısıyla, dönüştürücü liderler çalışanlarını çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmeleri için yenilikçi ve değişime açık olmaya teşvik ederler. Onlar sadece sözleriyle değil davranışlarıyla da yenilikçi ve açık görüşlü olduklarını çalışanlarına gösterirler. Diğer bir ifadeyle, onlar çalışanlarına davranışlarıyla örnek olarak örgütte uyumlu kültürün oluşmasına liderlik ederler.

Araştırmamız da H₁₂: “Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi de kısmen kabul edilmiştir. H₁₂ hipotezini test etmeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda “ilham vererek güdüleme” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (Düzeltilmiş R²=0,357, p=0,00<0,05). Buna göre “ilham vererek güdüleme” ve “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri “misyon” kültürü algısında meydana gelen değişimin % 36’sını açıklamaktadır. Ayrıca elde edilen bulgulara göre, “ilham vererek güdüleme” özelliğinin “misyon” kültürü üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamız da kullanılan örgüt kültürü ölçeğinde ise, misyon kültürü ile ilgili yedi (7) madde yer almaktadır: “Uzun dönemli faaliyet planlarımız ve iş programlarımız vardır”, “Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir kurumsal misyonumuz vardır”, “Hastanenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır”, “Yöneticiler, hastanemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler”, “Çalışanlar, uzun dönemde hastanenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir”, “Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler” ve “Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir”. Maddelerdeki ifadelerden anlaşılacağı üzere, misyon kültürüne sahip örgütlerin geleceğe dair net stratejik planları vardır. Net stratejik niyetler örgütün amacını yansıtır ve örgüt üyelerinin bu ortak amacın gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunabileceklerini net bir şekilde ifade eder. Amaçlar ve hedefler, örgütün misyonu, vizyonu ve strateji doğrultusunda belirlenir ve onlar örgüt üyelerine işlerini yaparken net bir yön sağlamaktadır. Ayrıca bu tip kültürlerde, örgüt üyeleri geleceğe dair ortak bir vizyona

sahiptirler. Vizyon örgütün temel değerlerinin hayata geçirilmiş, somutlaştırılmış halidir. Bununla birlikte, vizyon örgüt üyelerine yön verirken aynı zamanda onların heyecan ve motivasyonlarını artırmaktadır (Denison & Neal, 2000: 37,38). Dolayısıyla, dönüştürücü liderler geleceğe dair planları ve ufuk açıcı vizyonlarıyla çalışanlarına ilham vererek onları motive etmektedirler. Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderler “ilham vererek güdüleme” özellikleri ile örgütte misyon kültürünün oluşmasına öncülük ederler.

Dönüştürücü liderler “entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri ile çalışanlarının ufkunu açarlar ve böylelikle onların vizyonu benimsemelerini sağlarlar. Çalışanlar yenilikçi ve değişime açık zihin yapılarıyla, liderlerinin sunduğu ufuk açıcı vizyonu kolaylıkla içselleştirebilirler. Sonuç olarak, dönüştürücü liderler entelektüel uyarım ve uygun bir model olma” özellikleri ile örgütte misyon kültürünün oluşmasına katkıda bulunurlar.

Araştırmanın betimsel istatistiklerine bakıldığında ise, Gümüşhane ilindeki sağlık kurumlarında görev yapmakta olan sağlık çalışanları bağlı oldukları yöneticilerinin orta düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, sağlık çalışanları görev yaptıkları sağlık kurumunun benzer biçimde orta düzeyde kurum kültürüne sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, hem dönüştürücü liderlik özelliklerinin hem de kurum kültürünün iyileştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Sağlık yöneticilerinin liderlik özellikleri eğitimle geliştirilebilecek düzeydedir. Liderliğin örgüt kültürü üzerindeki pozitif etkisinden dolayı, Gümüşhane ilinde görev yapmakta olan sağlık yöneticilerinin eğitimle dönüştürücü liderlik özelliklerinin iyileştirilmesi ile birlikte kurum kültüründe de iyileşme sağlanabilir.

Araştırmamızın diğer hipotezleri, sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarını etkileyip etkilemediği ile ilgilidir. Bu hipotezlerin test sonuçları incelendiğinde, sağlık çalışanlarının yaşlarının, eğitim düzeylerinin ve çalışma sürelerinin farklı olmasının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarını etkilemediği tespit edilmiştir. Buna karşın, sağlık çalışanlarının kadın veya erkek olmasının dönüştürücü liderlik algıları üzerinde anlamlı etkisi olmamasına karşın örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, sağlık çalışanları arasındaki pozisyon farklılığının hem dönüştürücü liderlik ve hem de örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanların dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamasına karşın ($t = -1,079$ ve $p = 0,141 > 0,05$), örgüt kültürü algılarında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t = -2,357$ ve $p = 0,010 < 0,05$). Erkek çalışanların kurum kültürü algı ortalaması 3,255 iken, kadın çalışanların kurum kültürü algı ortalaması 3,077 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre, erkekler çalıştıkları kurumun kültürü hakkında kadınlara göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Ayrıca araştırma sonunda, yönetici ve yönetici olmayan çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. (dönüştürücü liderlik için $t = 1,906$ ve $p = 0,032 < 0,05$ ve örgüt kültürü için $t = 3,402$ ve $p = 0,001 < 0,05$). Yönetici pozisyonundaki çalışanların dönüştürücü liderlik algı ortalaması 3,61 iken, kurum kültürü algı ortalaması 3,57 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, yönetici olmayan çalışanların, dönüştürücü liderlik algı ortalaması 3,40 iken, kurum kültürü algı ortalaması 3,10 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre, yönetici pozisyonundaki çalışanlar hem bağlı oldukları yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri hakkında hem de görev yaptıkları kurumun kültürü hakkında yönetici olmayan çalışanlardan daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin buldukları pozisyonun gereği olarak yönetici olmayan çalışanlara göre daha taraflı (subjektif) görüş belirtmelerinden kaynaklanmış olabilir.

Sonuç olarak, araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde olumlu etkisi olduğu açık ve nettir. Diğer bir deyişle, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan sağlık yöneticileri, ideal kurum kültürünün oluşturulmasında en önemli etkenlerden biridir. Bundan dolayı, sağlık kurumları için ideal kurum kültürünün varlığı ne kadar önemli ise, dönüştürücü lider özellikli yöneticilerin varlığı da en az o kadar önemlidir. Bu bağlamda, araştırmamız Gümüşhane ili sınırları içinde yapıldığından dolayı, Gümüşhane ilindeki karmaşık yapıya sahip sağlık kurumlarının başarılı olabilmesi için şu önerilerde bulunulabilir:

- Gümüşhane ilindeki sağlık kurumlarında dönüştürücü lider özellikli yöneticiler görev almalıdır. Liderliğin doğuştan olduğunu savunan özellikler teorisi ile liderliğin doğuştan değil sonradan öğrenilebilen bir beceri olduğunu savunan modern teoriler ortak bir noktada buluşturulduğunda şöyle bir önerme geliştirilebilir; liderlik doğuştandır fakat sonradan eğitimle geliştirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı, liderlik yeteneğine sahip yöneticiler Gümüşhane ilindeki sağlık kurumlarında görev almalı fakat bununla da yetinilmeyip onların bu yetenekleri eğitimle geliştirilmelidir.

- Block (2002), örgütte sağlıklı ve güçlü bir kültürün tesis edilmesinin ancak dönüştürücü liderliğin her düzeydeki (üst, orta ve alt) yöneticiler tarafından benimsenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olacağını savunmaktadır. Bunun nedenini en yakın yöneticilerin kültürün örgüt içerisinde en alt düzeydeki çalışanlara kadar aktarılmasında birincil rol üstlenmesine bağlamıştır. Bundan dolayı, Gümüşhane ilindeki sağlık kurumlarında, tüm yönetim kademelerinde, dönüştürücü lider özellikli yöneticiler görev almalıdır.

- Gümüşhane ilinde sağlık yöneticisi yetiştiren lisans ve lisansüstü eğitim veren kurumların programlarında, liderlik teorileri ve örgüt kültürü üzerine eğitimlere de yer verilmelidir. Sağlık kurumlarında bu eğitimi almış kişiler tüm yönetim kademelerinde görev almalıdır.

Gelecekte dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü konusu ile ilgili yapılacak çalışmalar için ise şu önerilerde bulunulabilir:

- Yurtiçi veya yurtdışında, daha büyük katılımcı kitlesi üzerinde araştırmalar yapılarak kapsam daha da genişletilebilir.

- Kamu ile birlikte özel sağlık kurumları araştırmaya dahil edilebilir. Böylece kamu ile özeline karşılaştırılma imkânı doğabilir.

- Daha sağlıklı veriler elde edilebilmesi için, nicel ile nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılabilir.



KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Akbulut, Y. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları, İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayınevi, Sakarya.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset Matbaa.
- Asmawi, A., Zakaria, S., & Wei, C. C. (n.d). (2013). Understanding Transformational Leadership and R&D Culture in Malaysian Universities. *Innovation-Management Policy & Practice*, 15(3), 287-304.
- Avolio, B. J. And Bass, B. M. (1985). Transformational Leadership, Charisma and Beyond. Working Paper, School of Management, State University of Newyork, Binghamton, p.14.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (2016). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). Örgüt Kültürü (Organizational Culture). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bakan, İ. T. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 138. Working Paper, School of Management, State University.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barut, Y., & Onay, M. (2016). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 181-193.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? American Psychological Association. State University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. L. Erlbaum Associates.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Blake, R. R., & McCauley, A. A. (1991). *Leadership Dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Berglund, M. (2014). *A Study to Explore The Relationship Between Leadership and Organizational Culture in a Government Organization (Doktora tezi)*. ProQuest Dissertations & Theses Global veri tabanından erişildi. (UMI No. 1610819531).
- Block, L. A. M. (2002). *The Relationship between Leadership and Organizational Culture: An Exploratory Investigation (Doktora tezi)*. ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 305511266) .
- Byrne, M. B. (2011). *Structural equation modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. Addison-Wesley Longman, Inc.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Carter, S. S. (2016). *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning Culture in Magnet and Non-magnet hospitals (Doktora tezi)*. ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 1780301217).
- Casida, J. M. (2007). *The Relationship of Nurse Managers' leadership Styles and Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New Jersey (Doktora tezi)*. ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 304806944).
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa*.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık (3. Baskı).
- Daft, R. L. (2010). *Management (Ninth edition)*. Canada: South-Western Cengage Learning, 409-435
- Daft, R. L. (2015). *Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, Örgüt Kuramları Ve Tasarımını Anlamak. Ankara: Nobel Yayınevi*.

- DeBerry, S. L. (2010). *Using Transformational Leadership to Change Organizational Culture in a Government Agency (Doktora tezi)*. ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 762329890).
- Demir, N. (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara.
- Demir, Nevzat (2007); Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. & Neal, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide, Published by Denison Consulting, LLC. *Ann Arbor, MI: Aviat*.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *Documento de Trabajo. Denison Consulting Group*.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Drucker, Peter F. (2000), *Gelecek İçin Yönetim*, Çeviren: Fikret Üçcan, 6.basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 131.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Erkunt, G.; (2015). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage publications.
- F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: Mc Graw- Hill, 1967).
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*(35), s. 127-164.
- Fındıkçı, İ. (2009). Hizmetkar Liderlik. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: can American Theory be Applied in Russia?. *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Flemming, P. L. (2009). A Study of the Relationship between Transformational Leadership Traits and Organizational Culture Types in Improving Performance in Public Sector Organizations: A Caribbean Perspective (*Doktora tezi*). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından erişildi. (UMI No. 305160105)
- George, D., & Mallery, M. (2012). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from Two Companies in Different Industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.
- Green, S. B., & Neil, J. Salkind. 2008. Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data.
- Gudykunst, W. B. (2015). Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak. Çeviren: Kadir Asar. *Kırmızı Yayınları, Eylül, İstanbul*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited*.
- Hersey, P. and Blanchard, H. K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (Fifth Edition)*, Prentice- Hall International, Inc.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Hitt, M.A., Black, J.S. ve Porter, L.W. (2005). *Management*. Pearson Prentice Hall. USA.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: an Introduction to Project GLOBE. *Journal Of World Business*, 37 (Leadership and Cultures Around the World: Findings from GLOBE), 3-10.
- Howard, M. P. (2004). A Study of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture (*Doktora tezi*). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 305108627).
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- İnternet: Hofstede (2019), URL:<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture>, Son Erişim Tarihi: 27.02.2019.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 160.
- John, R. Schermerson ve Daniel G. Bachrach (2015). *Introduction to Management*. 13. Edition. International Student Version, John Wiley & Sons.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar* (12. Basım ed.). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel- Nicel- Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği, Sivas: Nobel Yayıncılık.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gümüşlüoğlu, L. (2013). Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması (A Re-Conceptualization of Transformational Leadership in the Turkish Context). *Turkish Journal of Psychology*, 28(72), 105-124.
- Kathrins, R. (2007). The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Culture to the Effectiveness and Employee Aatisfaction in Acute Care Hospital (*Doktora Tezi*). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No.304702349).
- Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems*, 45(I.T. and Value Creation), 208-218.
- Koçak, A.; (2009) İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

- Koester, J., & Lustig, M. (2013). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Pearson Prentice Hall.
- Landau, S & Everitt, B. S. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses Using SPSS*. Washington, D. C: Chapman & Hall/CRC.
- Lawrence, E. T. (2000). The Relationship between Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles of the Senior Executives/Department Heads and Their Immediate Subordinates' Perceived Satisfaction, Extra Effort, Effectiveness, and Organizational Culture Typology in the Hospital Setting (*Doktora Tezi*). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 304668569).
- Lock, P. K. (2001). *An Investigation of the Relationship between Transformational Leadership and Constructive Organizational Culture (Doktora Tezi)*. ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 275933097).
- Lunenburg, F.C. (2003). *Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations*. FellowCenter for Research and Doctoral Studies in Educational Leadership, Sam Houston State University, Huntsville, Texas.
- Luthans, Fred (2011). *Organizational Behaviour* (12th edition), Boston: Mcgraw-Hill.
- Manion, J. (2005). *From Management to Leadership: Practical Strategies for Health Care leaders* (Vol. 136). John Wiley & Sons.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış. A. Günsel, S. Bozkurt (çev. edt.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.*
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. & Barrett, K. C., (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. Routledge.
- M. S. A. Mahalinga, S., & Damodar, S. (2012). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *Voluntas: International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations*, (3), 684.
- Mansurova, S, Güney, S. (2018). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13 (52), 33-54.
- Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of leadership* (Sixt edition), USA: Pearson Prentice Hall.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. ve Sharma, S. (2003), *Scaling Procedures: Issues and Applications*, Sage Publications, U.S.A.
- Northouse, G, P. (2013). *Liderlik: Kuram ve Uygulamalar* (Altıncı baskı), Çeviri: Mahmut Kaleli, İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.

- Odom, Y.R., Boxx, R.W., Dunn, G.M., (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2): 157-169.
- Odumeru, J. A. ve Ifeanyi, G. O. (2013). “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, *International Review of Management and Business Research*, 2(2): 355–61.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlarla İstatistik Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özer, F. (2011). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tiplerinin Firma Performansı Üzerine Etkisi-Kültürler Arası Bir Çalışma: Türkiye, Romanya ve Rusya, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özkan, M. (2016). “Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2): 615-639.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Pallant, J. (2017). Çevirenler: Sibel Balcı ve Berat Ahi, SPSS Kullanma Kılavuzu- SPSS ile Adım Adım Veri Analizi (2. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Quinn, R.E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S. ve Thompson, M.P., “A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context”, *The Journal of Business Communication*, 28:3, (1991), 213-232.
- Ravangard, R., Karimi, S., Farhadi, P., Sajjadnia, Z. & Shokrpour, N. (2016). The Effects of Transformational Leadership and Mediating Factors on the Organizational Success Using Structural Equation Modeling: A Case Study. *Health Care Manager*, 35(1), 58-71. doi:10.1097/HCM.0000000000000090
- Reymann, T. F. (2008). Exploring the Relationship of Leadership and Culture to Organizational Performance: A Study of a Mid-sized Hospital (*Doktora Tezi*). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 304830744).
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N. & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and Consequences of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825.
- Robbins, S. P. And Judge, T. A. (2015). Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. basımdan çeviri, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture* (Vol.45, No.2, p.109). American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- S. Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in Leader Match?" *Personel Psychology*, Winter 1981, pp. 765-769.
- Scanlan, L. (2006). Leadership and Management. Leadership = Influence: Do you Inspire or Deflate the People Around you? *Hfm (Healthcare Financial Management)*, 60(3), 98-99.
- Schimmoeller, L. J. (2006). An Empirical Investigation of the Relationship between Organizational Culture and Leadership Styles (*Doktora Tezi*). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No . 304717926).
- Sığrı, Ü. & Tabak, A. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sinem, A. & Baris, A. (2011). The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry. *International Review Of Management And Marketing, Vol 1, Iss 4, Pp 65-73 (2011)*, (4), 65.
- Sönmez, V. & Alacapınar, G. F. (2013). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sueki, L. T. (1998). *The Relation of Transformational Leadership and Transactional leadership to Constructive Organizational Culture (Doktora Tezi)*. ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 304424754).
- Şen, Y. & Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66), 97-117.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenirlik*. Ankara: Seçkin Matbaası.
- Şimşek M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi kitabevi. ÖzBaran Ofset Matbaacılık.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. Harper Collins. New York.
- Tamer, B.; (2011) *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Cinsiyet Açısından Özel ve Devlet Üniversitelerinde İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tanrıoğan, M. Z. (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi*, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. & Baysal, A. C. (2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi. *İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayın, (278), 5.*
- Tichy, Noel M. & Devanna Mary A. (1986). *Transformational Leader*, John Wiley & Sons, New York.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management, 23(3), 220-236.*
- Tüfekçi, N. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler için Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma* (Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü), Isparta.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Waldner, C. L. (2005). *The Relationship between a Situational Construct, Organizational Culture, and Transformational and Transactional Leadership* (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 305388205).
- Waggoner, F. I. (2009). *A Study on the Factor Structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Is the Factor Structure of the MLQ the Same for Males and Females?* Our Lady of the Lake University.
- Yazıcıoğlu Y. & Erdoğan S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara (2. Baskı): Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Akademik Birimlerde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı, Ankara.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.*
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul Business Research, 46, 74-85.*
- Yeşil, A. (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3): 158-180.*
- Yılmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy. *Journal of World Business, 43(3), 290-306.*
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (Seventh Edition)*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Yusuf Ahmed Nur, "Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was", *Business Horizons, July-August 1998, C. 41, s. 20*

Zencirkıran, M. (Ed.). (2012). *Örgüt Sosyolojisi*. Bursa: Dora yayıncılık.





EK-1. Araştırmanın Anketi

Değerli katılımcı;

Bu araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi dalında doktora eğitimi almakta olan Özcan KOÇ tarafından yürütülen tez araştırmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket için **gerekli izin alınmış olup**, çalışmanın sonuçları Gazi Üniversitesi öğretim üyeleri tarafından gizlilik anlayışıyla ve akademik etik kurallara göre değerlendirilecektir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerinin anlamlı bulunması açısından ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica ederiz.

Anketimizi doldurarak bize zaman ayırdığınız ve çalışmamıza katkıda bulunduğunuz için içtenlikle teşekkür ederiz.

Özcan KOÇ
Doktora Öğrencisi

Doç. Dr. Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT
Tez Danışmanı

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

18-25 26-33 34-41 42-49 50 ve üzeri

3. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu?

Lise Önlisans-Lisans Yüksek lisans Doktora

4. Şu anda çalıştığınız hastanedeki pozisyonunuz?

Yönetici Yönetici olmayan çalışan

5. Şu anda çalıştığımız hastanede ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

6. Bağlı olduğunuz yöneticiyle ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

Lütfen anketi aşağıda belirtildiği gibi doldurunuz.

1. Hiç Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Orta Düzeyde Katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

LİDERLİK ÖLÇEĞİ Anketimiz liderlik özellikleri ile ilgilidir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticiyi (en yakın yöneticinizi) düşünerek yanıtlayınız. Bağlı olduğunuz yönetici hakkındaki aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum... ..5=Tamamen Katılıyorum)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Davranışları bende saygı uyandırır.	1	2	3	4	5
2. Tavrı ve davranışları, güçlü ve güvenilir olduğu hissi verir.	1	2	3	4	5
3. Onunla çalışmak gurur vericidir.	1	2	3	4	5
4. Bizim iyiliğimiz için kendi önceliklerinden (çıkarlarından) vazgeçer.	1	2	3	4	5
5. Önemli gördüğü değerleri ve inançları bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
6. Ulaşılabilecek yüksek bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
7. Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını hesaba katar.	1	2	3	4	5
8. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
9. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
10. Hedeflerimize ulaşabileceğimize inandığını bize belli eder.	1	2	3	4	5
11. Ulaşmamız gereken hedefler hakkında coşkulu ve heyecanlı bir şekilde konuşur	1	2	3	4	5
12. Gelecekle ilgili planlarıyla bize ilham verir.	1	2	3	4	5
13. Geleceğe dair sahip olduğu ufuk açıcı vizyonu açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
14. Problemleri çözerken sunduğumuz farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır	1	2	3	4	5
15. Sahip olduğu fikirleri daha iyileriyle değiştirmeye açıktır (yenilikçi ve açık görüşlüdür).	1	2	3	4	5
16. Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	1	2	3	4	5
17. Beni, sahip olduğum bazı fikirler üzerinde yeniden düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
18. Söylediğini yaparak liderlik eder, sadece söyleyerek değil.	1	2	3	4	5
19. Takip etmeye değer iyi bir modeldir.	1	2	3	4	5
20. Örnek olarak liderlik eder.	1	2	3	4	5
21. Bana, herhangi bir çalışan olarak değil, bir birey olarak değer verir ve öyle davranır.	1	2	3	4	5
22. Bana, diğerlerinden farklı istekleri, ihtiyaçları ve yetenekleri olan bir birey olarak saygı gösterir.	1	2	3	4	5
23. Bizi mesleki olarak yetiştirmek ve yeni bir şeyler öğretmek için zamanını ayırır.	1	2	3	4	5
24. Güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder.	1	2	3	4	5
25. Benim duygularımı dikkate almaz.	1	2	3	4	5
26. Benim kişisel ihtiyaçlarımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
27. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
28. Çalışma grubumuzda dayanışmayı ve işbirliğini teşvik eder.	1	2	3	4	5
29. Bizi takım oyuncularını olabilmemiz yönünde cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
30. Bizi aynı amaç için birlikte çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
31. Bizde takım olabilmemizi ve ruhunu geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5

KURUM KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ Bu bölümde kurum kültürüyle ilgili 36 ifade yer almaktadır. Lütfen çalışma koşullarınızı düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum... ..5=Tamamen Katılıyorum)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Farklı birimler (bölümler) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile hastanenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamalarında inisiyatif kullandırılır.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımızın mesleki becerileri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların mesleki becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11. İş yapma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (<i>etik</i>) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14. Bu hastanede güçlü bir kurum kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15. Tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarımız hastanenin farklı birimlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17. Hastanenin farklı birimleri tarafından yürütülen çalışmalar (projeler) kolayca koordine edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Başka birimden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19. Çalışma (İş yapma) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20. Rakip hastanelerin faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	1	2	3	4	5
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

KURUM KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bu bölümde kurum kültürüyle ilgili 36 ifade yer almaktadır. Lütfen çalışma koşullarınızı düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum... ..5=Tamamen Katılıyorum)					
22. Hasta ve hasta yakınlarının istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Tüm çalışanlar, hasta ve hasta yakınlarının istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Hasta ve hasta yakınlarının talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu durum, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28. Uzun dönemli faaliyet planlarımız ve iş programlarımız vardır.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir kurumsal misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30. Hastanenin kendi kurumsal geleceğine dair belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31. Hastanenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticiler, hastanemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde hastanenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, hastanenin geleceğine dair belirlenmiş vizyonu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

Teşekkürler anketimiz sona ermiştir...

EK-2. Araştırmanın Etik Kurul İzini

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/09/2018-E.35105



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 13.06.2018 tarihli ve 334 sayılı yazı

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Özcan KOÇ'un, Doç.Dr. Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT'in danışmanlığında yürüttüğü "Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği)" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 11.09.2018 tarih ve 07 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Alper CEYLAN
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No: 2018-336


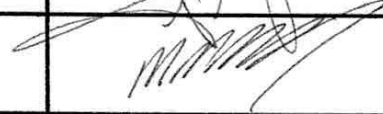
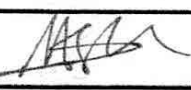
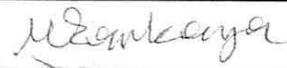
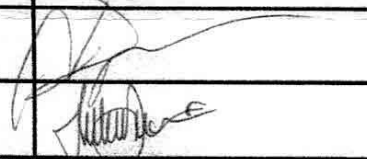

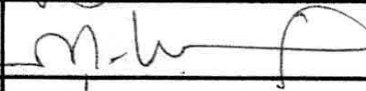

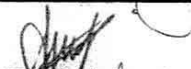

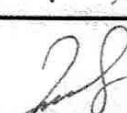
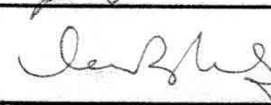
Ek:1 Liste

Evrakı Doğrulamak İçin: <https://belgedogrulama.gazi.edu.tr>
Ankara
Tel:0 (312) 202 20 57 - 0 (312) 2... Faks:0 (312) 202 38 76
İnternet Adresi :<http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/>

Pin: 46222
Bilgi için :Burak Çitrak
Genel Evrak Sorumlusu
Telefon No:0312 202 26 61

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ**

TOPLANTI TARİHİ : 11/09/2018		TOPLANTI SAYISI : 07	
ADI-SOYADI	İMZA		
Prof.Dr.Alper CEYLAN BAŞKAN			
Prof.Dr.Mustafa NİLHAN BAŞKAN YRD.			
Prof.Dr.Rahmi ÜNAL	KATILMADI		
Prof.Dr.Mehmet Sayım KARACAN			
Prof.Dr.Mustafa SARIKAYA			
Prof.Dr.İbrahim DOĞAN			
Prof.Dr.C.Haluk BODUR			
Prof.Dr.Mustafa İLBAŞ			
Prof.Dr.Füsun DEMİREL			
Prof.Dr.Aymelek GÖNENÇ			
Doç.Dr.Nihan KAFA			
Doç.Dr. Zehra GÖÇMEN BAYKARA			
Doç.Dr.Latif AYDOS			

EK-3. Araştırmanın İzini



T.C.
GÜMÜŞHANE VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 72327167-044
Konu : Anket İzni

Sayın ÖZCAN KOÇ
(Gümüşhane Üni. SBF Sağlık Yönetimi Bölümü)

İlgi : 20/06/2018 tarihli ve 38032705 sayılı yazı

İlgi yazınız incelenmiş olup yapacağınız doktora tez çalışmasının sonucunda elde edilen verilerin ve sonuçların Müdürlüğümüz ile paylaşılması, Kişisel Verilerin Koruma Kanununa göre muhafaza edilerek herhangi bir şahıs veya tüzel kişi ile paylaşılmaması ve müdürlüğümüzden onay alınmadan herhangi bir yerde yayınlanmaması durumunda Müdürlüğümüz ve Müdürlüğümüze bağlı sağlık tesislerinde çalışanlara bilimsel çalışmanızı yapmanıza onay verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır.
Opr. Dr. Cemalettin ATALAY
İl Sağlık Müdürü a.
Sağlık Hizmetleri Başkanı

Karaer Mahallesi Menekşe Sokak No:7 MERKEZ / GÜMÜŞHANE
Faks No:456 213 10 20

e-Posta:mehmet.karabiyik1@saglik.gov.tr İnt.Adresi:
<http://gumushane.ism.saglik.gov.tr/>

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden ebe867fe-4c57-4165-b069-d92359ed0add kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için:Mehmet KARABIYIK
Unvan:SAĞLIK MEMURU

Telefon No:456 213 10 00 - (11 47)

EK-4. DLÖ Korelasyon Matrisi

Madde No	1	2	3	4	5	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	26	27	28	29	30	31
1	1,00	,811	,779	,597	,610	,681	,604	,587	,560	,551	,560	,581	,618	,583	,551	,609	,629	,618	,651	,590	,473	,587	,585	,577	,603	,601
2	,811	1,00	,798	,642	,663	,744	,637	,617	,558	,567	,598	,618	,648	,620	,598	,669	,676	,678	,639	,622	,520	,590	,614	,625	,635	,649
3	,779	,798	1,00	,731	,656	,719	,659	,638	,544	,632	,648	,614	,632	,658	,597	,636	,690	,708	,689	,607	,491	,608	,621	,660	,628	,648
4	,597	,642	,731	1,00	,672	,668	,615	,586	,537	,671	,663	,619	,616	,622	,607	,620	,667	,676	,616	,603	,473	,559	,561	,616	,580	,621
5	,610	,663	,656	,672	1,00	,697	,673	,639	,579	,588	,625	,604	,613	,592	,608	,588	,561	,600	,636	,601	,515	,576	,561	,568	,590	,599
7	,681	,744	,719	,668	,697	1,00	,670	,635	,633	,627	,646	,654	,647	,624	,594	,674	,665	,689	,649	,562	,532	,636	,625	,645	,629	,638
9	,604	,637	,659	,615	,673	,670	1,00	,772	,659	,676	,671	,638	,654	,651	,607	,612	,617	,664	,632	,591	,538	,607	,637	,631	,626	,609
10	,587	,617	,638	,586	,639	,635	,772	1,00	,737	,683	,667	,637	,648	,639	,620	,606	,614	,655	,632	,585	,556	,611	,637	,642	,628	,612
11	,560	,558	,544	,537	,579	,633	,659	,737	1,00	,734	,720	,616	,648	,617	,592	,556	,589	,595	,622	,558	,504	,527	,608	,632	,652	,602
12	,551	,567	,632	,671	,588	,627	,676	,683	,734	1,00	,829	,681	,668	,698	,647	,620	,670	,689	,636	,580	,483	,578	,617	,661	,645	,657
13	,560	,598	,648	,663	,625	,646	,671	,667	,720	,829	1,00	,741	,713	,732	,703	,645	,657	,714	,646	,583	,497	,579	,614	,667	,665	,664
14	,581	,618	,614	,619	,604	,654	,638	,637	,616	,681	,741	1,00	,810	,745	,731	,681	,698	,719	,667	,628	,492	,611	,644	,670	,650	,635
15	,618	,648	,632	,616	,613	,647	,654	,648	,648	,668	,713	,810	1,00	,779	,715	,678	,692	,699	,693	,646	,504	,619	,649	,667	,643	,658
16	,583	,620	,658	,622	,592	,624	,651	,639	,617	,698	,732	,745	,779	1,00	,805	,715	,724	,724	,652	,605	,521	,605	,649	,652	,635	,663
17	,551	,598	,597	,607	,608	,594	,607	,620	,592	,647	,703	,731	,715	,805	1,00	,691	,714	,679	,624	,601	,480	,536	,608	,642	,626	,632
18	,609	,669	,636	,620	,588	,674	,612	,606	,556	,620	,645	,681	,678	,715	,691	1,00	,745	,746	,653	,603	,504	,621	,653	,681	,652	,666
19	,629	,676	,690	,667	,561	,665	,617	,614	,589	,670	,657	,698	,692	,724	,714	,745	1,00	,852	,708	,635	,533	,636	,676	,683	,688	,674
20	,618	,678	,708	,676	,600	,689	,664	,655	,595	,689	,714	,719	,699	,724	,679	,746	,852	1,00	,706	,620	,592	,677	,690	,722	,683	,695
21	,651	,639	,689	,616	,636	,649	,632	,632	,622	,636	,646	,667	,693	,652	,624	,653	,708	,706	1,00	,756	,571	,703	,691	,682	,678	,661
22	,590	,622	,607	,603	,601	,562	,591	,585	,558	,580	,583	,628	,646	,605	,601	,603	,635	,620	,756	1,00	,548	,645	,636	,623	,626	,601
26	,473	,520	,491	,473	,515	,532	,538	,556	,504	,483	,497	,492	,504	,521	,480	,504	,533	,592	,571	,548	1,00	,726	,605	,570	,570	,564
27	,587	,590	,608	,559	,576	,636	,607	,611	,527	,578	,579	,611	,619	,605	,536	,621	,636	,677	,703	,645	,726	1,00	,741	,694	,687	,693
28	,585	,614	,621	,561	,561	,625	,637	,637	,608	,617	,614	,644	,649	,649	,608	,653	,676	,690	,691	,636	,605	,741	1,00	,828	,797	,762
29	,577	,625	,660	,616	,568	,645	,631	,642	,632	,661	,667	,670	,667	,652	,642	,681	,683	,722	,682	,623	,570	,694	,828	1,00	,869	,838
30	,603	,635	,628	,580	,590	,629	,626	,628	,652	,645	,665	,650	,643	,635	,626	,652	,688	,683	,678	,626	,570	,687	,797	,869	1,00	,879
31	,601	,649	,648	,621	,599	,638	,609	,612	,602	,657	,664	,635	,658	,663	,632	,666	,674	,695	,661	,601	,564	,693	,762	,838	,879	1,00

EK-5. DLÖ Anti-İmaj Korelasyon Matrisi

Madde No	1	2	3	4	5	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	26	27	28	29	30	31
1	,967 ^a	-,398	-,308	,036	,005	-,026	-,015	,025	-,118	,003	,066	-,008	-,062	,035	-,011	-,035	-,006	,045	-,085	-,001	,049	-,089	-,014	,113	-,065	,001
2	-,398	,965 ^a	-,275	,046	-,089	-,214	-,008	-,025	,025	,079	,004	,002	-,068	,049	-,008	-,110	-,055	-,025	,124	-,133	-,089	,106	-,010	,042	-,016	-,081
3	-,308	-,275	,963 ^a	-,268	-,019	-,079	-,050	-,098	,167	-,018	-,085	,073	,071	-,151	,077	,109	-,040	-,059	-,154	,047	,075	,007	,023	-,149	,050	,020
4	,036	,046	-,268	,976 ^a	-,228	-,096	-,003	,028	,069	-,166	-,054	-,008	-,011	,043	-,018	-,024	-,114	-,023	,069	-,133	-,014	,027	,057	-,058	,092	-,086
5	,005	-,089	-,019	-,228	,977 ^a	-,202	-,156	-,074	-,007	,050	-,042	-,004	-,015	,045	-,140	-,008	,149	,008	-,102	-,064	-,050	-,010	,025	,112	-,060	-,044
7	-,026	-,214	-,079	-,096	-,202	,980 ^a	-,085	,064	-,185	,016	,004	-,098	,017	,040	,042	-,123	-,032	-,026	-,018	,144	,002	-,125	-,001	-,036	,046	,001
9	-,015	-,008	-,050	-,003	-,156	-,085	,981 ^a	-,364	-,004	-,088	-,024	,010	-,045	-,056	,028	-,002	,045	-,058	,023	-,027	-,021	-,002	-,072	,018	-,042	,060
10	,025	-,025	-,098	,028	-,074	,064	-,364	,972 ^a	-,337	-,061	,055	-,038	-,002	,026	-,073	-,029	,040	-,049	,018	,006	-,060	-,069	-,027	-,020	,034	,008
11	-,118	,025	,167	,069	-,007	-,185	-,004	-,337	,960 ^a	-,243	-,178	,073	-,105	-,012	,024	,064	-,032	,080	-,090	-,019	-,091	,162	-,028	-,036	-,140	,081
12	,003	,079	-,018	-,166	,050	,016	-,088	-,061	-,243	,969 ^a	-,436	-,020	,045	-,080	,055	,015	-,106	,011	0,42	-,020	,056	-,031	,006	-,033	,067	-,092
13	,066	,004	-,085	-,054	-,042	,004	-,024	,055	-,178	-,436	,968 ^a	-,173	-,035	-,071	-,122	-,010	,156	-,158	-,011	,041	,008	,002	,063	,032	-,086	-,004
14	-,008	,002	,073	-,008	-,004	-,098	,010	-,038	,073	-,020	-,173	,977 ^a	-,386	-,041	-,145	-,023	-,010	-,085	-,008	-,055	,062	-,040	-,018	-,042	-,056	,097
15	-,062	-,068	,071	-,011	-,015	,017	-,045	-,002	-,105	,045	-,035	-,386	,975 ^a	-,262	-,001	-,001	-,020	,013	-,096	-,054	,049	-,032	,006	-,049	,086	-,071
16	,035	,049	-,151	,043	,045	,040	-,056	,026	-,012	-,080	-,071	-,041	-,262	,971 ^a	-,399	-,136	-,038	-,037	,037	,017	-,050	-,023	-,074	,091	,054	-,085
17	-,011	-,008	,077	-,018	-,140	,042	,028	-,073	,024	,055	-,122	-,145	-,001	-,399	,970 ^a	-,093	-,197	,086	,009	-,059	-,032	,127	,018	-,080	,010	-,013
18	-,035	-,110	,109	-,024	-,008	-,123	-,002	-,029	,064	,015	-,010	-,023	-,001	-,136	-,093	,988 ^a	-,139	-,121	-,023	-,024	,060	-,041	-,010	-,094	,031	-,034
19	-,006	-,055	-,040	-,114	,149	-,032	,045	,040	-,032	-,106	,156	-,010	-,020	-,038	-,197	-,139	,961 ^a	-,509	-,108	-,028	,039	,001	-,052	,125	-,160	,054
20	,045	-,025	-,059	-,023	,008	-,026	-,058	-,049	,080	,011	-,158	-,085	,013	-,037	,086	-,121	-,509	,968 ^a	-,048	,064	-,133	-,035	,009	-,131	,097	-,038
21	-,085	,124	-,154	,069	-,102	-,018	,023	,018	-,090	0,51	-,011	-,008	-,096	,037	,009	-,023	-,108	-,048	,977 ^a	-,368	,002	-,143	-,052	-,005	-,014	,007
22	-,001	-,133	,047	-,133	-,064	,144	-,027	,006	-,019	-,020	,041	-,055	-,054	,017	-,059	-,024	-,028	,064	-,368	,975 ^a	-,058	-,096	-,042	-,005	-,048	,063
26	,049	-,089	,075	-,014	-,050	,002	-,021	-,060	-,091	,056	,008	,062	,049	-,050	-,032	,060	,039	-,133	,002	-,058	,966 ^a	-,431	-,032	,004	-,012	,007
27	-,089	,106	,007	,027	-,010	-,125	-,002	-,069	,162	-,031	,002	-,040	-,032	-,023	,127	-,041	,001	-,035	-,143	-,096	-,431	,965 ^a	-,217	,002	-,008	-,105
28	-,014	-,010	,023	,057	,025	-,001	-,072	-,027	-,028	,006	,063	-,018	,006	-,074	,018	-,010	-,052	,009	-,052	-,042	-,032	-,217	,981 ^a	-,333	-,128	-,010
29	,113	,042	-,149	-,058	,112	-,036	,018	-,020	-,036	-,033	,032	-,042	-,049	,091	-,080	-,094	,125	-,131	-,005	-,005	,004	,002	-,333	,966 ^a	-,367	-,185
30	-,065	-,016	,050	,092	-,060	,046	-,042	,034	-,140	,067	-,086	-,056	,086	,054	,010	,031	-,160	,097	-,014	-,048	-,012	-,008	-,128	-,367	,956 ^a	-,505
31	,001	-,081	,020	-,086	-,044	,001	,060	,008	,081	-,092	-,004	,097	-,071	-,085	-,013	-,034	,054	-,038	,007	,063	,007	-,105	-,010	-,185	-,505	,968 ^a

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KOÇ, Özcan
 Uyruğu : T.C
 Doğum tarihi ve yeri : Gümüşhane/1977
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 5354405943
 Faks : ----
 e-mail : kocozcaan61@hotmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek lisans	Maltepe Üniversitesi İşletme	2011
Lisans	Orta Doğu Teknik Üniversitesi Biyoloji Öğretmenliği	2002
Lise	Trabzon Lisesi	1993

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2012-	Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü	Araştırma Görevlisi
2003-2012	Trabzon Sürmene Sağlık Meslek Lisesi	Biyoloji Öğretmeni

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

1. Kılıç, T. & Koç, Ö. (2016). Hastaneleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler Üzerine Bir Araştırma. *Aydın Sağlık Dergisi*, 2(1), 59-73.
2. Bostan, S. & Koç, Ö. Sağlıkta Mobbing (Trabzon İli Örneği). 2. KTÜ-HAHUM Ulusal Kongresi 18-22 Eylül 2012. KTÜ Prof. Dr. Osman Turan Kültür ve Kongre Merkezi. Trabzon (Sözel Bildiri).
3. Koç, Ö; Kılıç, T. ve Sevindik, D. Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması. 9. Sağlık ve Hastane Kongresi. 8-9 Ekim 2015. Marmara Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü. İstanbul (Sözel Bildiri).
4. Bostan, S., Ağaç, G. ve Koç, Ö. Hastane Yönetimine Mesleki Bakış Farkı: Hekim ve Diğer Yöneticiler. 1. Uluslararası 11. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi. 13-15 Ekim 2017. Hilton Garden Inn. Trabzon (Sözel Bildiri).
5. Kılıç, T. & Koç, Ö. Lean Management: A Field Research in an Emergency Health Center. 4. Journal of Health Administration and Education Congress. 7-9 April 2017. Grand Hotel Palace. Thessaloniki, Greece (Sözel Bildiri).

Hobiler

Kitap okumak, seyahat etmek, yüzmek



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

