

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
TIPLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİNİN
NİTEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

İLKNUR ÖZTOP
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2008

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
TIPLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİNİN
NİTEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

İLKNUR ÖZTOP
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr.ERCAN ERGÜN

GEBZE

2008



**GEBZE YÜKSEK
TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından tarihinde tez savunma sınavı yapılan İlnur ztop'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIşMANI) :Yrd. Doç. Dr. Ercan Ergün

ÜYE

:Doç. Dr. Ltfihak Alpkan

ÜYE

:Prof. Dr. Zeki Aslantürk

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri

YAZAR ADI : İlknur ÖZTOP

Bu çalışmanın amacı; liderlik, kültür ve performans kavramlarının üçünü bir arada ele alarak liderlik tarzları(karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) ve örgüt kültürü tipleri(adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nitel performans(iş tatmini, organizasyonel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve iş stresi) üzerine etkilerini incelemektir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. 309 adet anketin, 255 adedi, çalışma için geçerli sayılmıştır. Anketler, çalışan sayısı 50 kişi üzerindeki üretim yönelimli firmalara kişisel görüşme, e-posta veya kargo aracılığıyla yaptırılmıştır.

Çalışmanın neticesinde, liderlik tarzlarının örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkilerini ele aldığımızda karizmatik liderliğin adhokrasi kültürü üzerinde güçlü ve pozitif etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bunun aksine, paternalist liderlik ise adhokrasi kültürünü negatif yönde etkilemektedir. İşlemsel liderliğin ise bürokrasi ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik de adhokrasi, klan ve pazar kültürü olmak üzere 3 kültür tipini de pozitif yönde etkilemektedir.

Liderlik tarzlarının nitel performans üzerindeki etkilerini ele aldığımızda sadece dönüştürücü liderliğin nitel performansı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Örgüt kültürü tiplerinin nitel performans üzerindeki etkilerine baktığımızda ise; sadece klan kültürünün nitel performansı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bunların yanında; örgüt kültürü tiplerinin; liderlik tarzları ve nitel performans arasındaki ilişkiler üzerindeki ara değişken etkileri de analiz edilmiştir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS : The Relationship Between Leadership Styles and Culture Styles and The Impact of This Relationship on The Qualitative Performance

AUTHOR : İlknur ÖZTOP

The purpose of this study is to examine the relationship between leadership styles(charismatic leadership, paternalistic, transactional and transformational leadership) and culture styles (adhocracy, clan, bureaucracy and market culture) and the impact of this relationship on the qualitative performance by using 3 concepts which are leadership, culture and performance.

Technics of data collection is questionnaire. 255 questionnaires are found to be valid for the study out of 305 questionnaires. Data was collected from manufacturing firms which have over 50 employees in Turkey.

According to the findings about the effects of leadership styles on organizational culture styles, charismatic leadership has a direct positive influence on adhocracy culture. On the other hand, the results indicate that paternalistic leadership has a direct negative influence on adhocracy culture. It was found that transactional leadership has a direct positive influence on both bureaucracy and market culture. Transformational leadership has a direct influence on 3 culture styles, adhocracy, clan and market culture.

The results about the effects of leadership styles on the qualitative performance indicate that only transformational leadership has a direct positive effect on the the qualitative performance. The findings about the effects of organizational culture styles on the qualitative performance show that only clan culture has a direct positive effect on the qualitative performance. Moreover, mediator effects of culture styles on the relationship between leadership styles and qualitative performance are also analyzed.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tez çalışmam süresince bilimsel katkılarını esirgemeyen, gerek veri analizinde gerekse literatür tarama ve ilgili kaynaklara erişimde bana yardım eden tez danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Ercan Ergün'e teşekkür ve saygılarımı sunarım. Tezimin uygulama aşamasında bana sağladıkları kolaylık ve yardımlardan dolayı da tüm arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca; bana maddi ve manevi her türlü desteği veren aileme şükranlarımı sunarım. Özellikle kalbimin en derinliklerinden gelen çok özel bir teşekkürü de sevgili eşim M.Serhat Öztop'a sunmak istiyorum. Onun bana desteği, güveni, sabrı ve fedakarlığı bana her zaman ilham kaynağı olmuştur.

Saygı ve Şükranlarımla

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	5
2.1. Liderlik Kavramı.....	5
2.2. Liderlik Kuramları.....	7
2.2.1. Liderin Özellikler Yaklaşımı.....	7
2.2.2. Liderin Davranışları Yaklaşımı.....	8
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	10
2.3. Liderlik Tarzları.....	12
2.3.1. Karizmatik Liderlik.....	12
2.3.1.1. House'ın Karizmatik Liderlik Teorisi.....	13
2.3.1.2. Conger-Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi.....	15
2.3.2. Paternalist Liderlik.....	17
2.3.3. İşlemsel Liderlik.....	19
2.3.4. Dönüştürücü Liderlik.....	22
2.4. Organizasyonel Kültür.....	28
2.4.1. Rekabetçi Değerler Çalışması.....	31
2.4.1.1. Adhokrasi Kültürü.....	33
2.4.1.2. Klan Kültürü.....	34
2.4.1.3. Bürokrasi Kültürü.....	36
2.4.1.4. Pazar Kültürü.....	37
2.5. Nitel Performans.....	39
2.5.1. İş Tatmini.....	39
2.5.2. Organizasyonel Bağlılık.....	40
2.5.3. İş stresi.....	43

2.5.4.	İşten Ayrılma Eğilimi	44
3.	KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ	46
3.1.	Liderlik ve Kurum Kültürü	46
3.1.1.	Liderlik Tarzları ve Adhokrasi Kültürü	47
3.1.2.	Liderlik Tarzları ve Klan Kültürü.....	51
3.1.3.	Liderlik Tarzları ve Bürokrasi Kültürü.....	53
3.1.4.	Liderlik Tarzları ve Pazar Kültürü İlişkisi	57
3.2.	Liderlik Tarzları ve Nitel Performans İlişkisi.....	60
3.2.1.	Karizmatik Liderlik ve Nitel Performans	60
3.2.2.	Paternalist Liderlik ve Nitel Performans İlişkisi	61
3.2.3.	İşlemsel Liderlik ve Nitel Performans.....	63
3.2.4.	Dönüştürücü Liderlik ve Nitel Performans	64
3.3.	Kültür ve Nitel Performans İlişkisi	66
3.3.1.	Adhokrasi Kültürü ve Nitel Performans İlişkisi.....	66
3.3.2.	Klan Kültürü ve Nitel Performans İlişkisi	67
3.3.3.	Bürokrasi Kültürü ve Nitel Performans İlişkisi.....	69
3.3.4.	Pazar Kültürü ve Nitel Performans İlişkisi	70
4.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	73
4.1.	Anket Ölçeklerinin Hazırlanması.....	73
4.2.	Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	74
4.3.	Anketlerin Uygulanması.....	74
4.4.	Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler	75
4.5.	Faktör Analizi	76
4.6.	Güvenilirlik Analizi.....	80
4.7.	Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	81
4.8.	Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri	84
4.8.1.	Adhokrasi Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi.....	85
4.8.2.	Klan Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi	86
4.8.3.	Bürokrasi Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri İle İlgili	

Regresyon Analizi.....	87
4.8.4. Pazar Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi	88
4.8.5. Nitel Performans Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi.....	89
4.8.6. Nitel Performans Üzerinde Kültür Tiplerinin Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi	90
4.9. Ara Değişken Etkileri.....	91
4.9.1. Adhokrasi Kültürünün Ara Değişken Etkisi	92
4.9.2. Klan Kültürünün Ara Değişken Etkisi.....	94
4.9.3. Bürokrasi Kültürünün Ara Değişken Etkisi	96
4.9.4. Pazar Kültürünün Ara Değişken Etkisi.....	97
5. SONUÇ.....	99
5.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları	99
5.2. Öneriler.....	106
KAYNAKLAR	111
ÖZGEÇMİŞ	121
EK-A ANKET FORMU	

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Rekabetçi Değerler Çalışması	38
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	72
Şekil 4.1. Adhokrasi Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri	86
Şekil 4.2. Klan Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri	87
Şekil 4.3. Bürokrasi Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri	88
Şekil 4.4. Pazar Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri	89
Şekil 4.5. Nitel Performans Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri	90
Şekil 4.6. Nitel Performans Üzerinde Kültür Tiplerinin Etkileri	91
Şekil 4.7. Adhokrasi Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisi	93
Şekil 4.8. Klan Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisi	95
Şekil 4.9. Pazar Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisi	98

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları	75
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları	75
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Bölümlerinin Dağılımları	76
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarının Dağılımları	76
Tablo 4.5. Liderlik Tarzları İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 4.6. Kurum Kültürü İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	79
Tablo 4.7. Nitel Performans İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	80
Tablo 4.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	81
Tablo 4.9. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	83
Tablo 4.10. Liderlik Tarzları ve Kültür Tipleri, Liderlik Tarzları ve Nitel Performans Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 4.11. Kültür Tipleri ve Nitel Performans Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 4.12. Liderlik Tarzları ve Adhokrasi Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	86
Tablo 4.13. Liderlik Tarzları ve Klan Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	87
Tablo 4.14. Liderlik Tarzları ve Bürokrasi Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	88
Tablo 4.15. Liderlik Tarzları ve Pazar Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	89
Tablo 4.16. Liderlik Tarzları ve Nitel Performans Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	90
Tablo 4.17. Kültür Tipleri ve Nitel Performans Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	91
Tablo 4.18. Adhokrasi Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 4.19. Adhokrasi Kültürünün Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu	93

Tablo 4.20. Klan Kùltürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	94
Tablo 4.21. Klan Kùltürünün Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu	95
Tablo 4.22. Bürokrasi Kùltürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 4.23. Bürokrasi Kùltürünün Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu	97
Tablo 4.24. Pazar Kùltürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 4.25 Pazar Kùltürünün Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu	98

1. GİRİŞ

Liderlik; organizasyonel birimlerdeki kilit yapıdır ve bu konu ile ilgili 50 yıldan beri birçok ampirik çalışma ortaya çıkarılmıştır (Kuchinke, 1999, s.136). 60'dan fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; "bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkililiğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti" olarak tanımlar (Brodbeck, Frese ,Akerblom, 2000,s.8).

Liderlik, şirket performansını artırmak için önemli sürüş güçlerinden birisidir. Liderlik aynı zamanda bireysel, grup ve organizasyonel seviyede birçok istenilen çıktıya yol açar (Kuchinke, 1999, s.136). Etkili liderler; pozitif(olumlu) organizasyonel kültür yaratırlar; motivasyonu güçlendirirler; misyonu ve organizasyon hedefini açıklarlar. Organizasyonu daha verimli ve yüksek performans çıktılarına yöneltirler (Ingraham ve Taylor, 2004, s. 95).

Oganizasyonel kültür ise; bir kimlik ve farklı özgün bir kabiliyet kaynağı olarak organizasyonu bir arada tutan bağıdır. Bir kuşaktan diğer bir kuşağa paylaşılan ve öğrenilen bir davranış kalıbıdır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943). Neyin önemli, neyin doğru ve neyin iyi olduğu hakkında üyelerce paylaşılan değerler ve varsayımları içerir (Juran, 1995, s. 157; Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943).

Schein'a göre, örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır. Yine Schein örgüt kültürünü farklı olarak şu şekilde tanımlamıştır: "Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir." (Güney; 2000, s.189).

Çoğu bilgin ve araştırmacı organizasyonel kültürün, performans ve organizasyonun uzun dönemli etkinliği üzerine güçlü bir etkisi olduğunu tanımıştır.

Deneysel araştırmalar, organizasyonun performansını arttırdığına dair kültürün önemini gösteren bulgular üretti. Kotter ve Hosket, kültürü uzun dönem finansal başarıda kritik bir faktör olarak tanımlar (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943).

Fortune tarafından yürütölen en çok takdir edilen şirketlere yönelik bir araştırma da, katılımcı CEO'ların kurum kültürünün, kapasiteyi yükseltmedeki en önemli kaldıraç olduğuna inandıklarını gösterdi (Chen, 2004, s. 432).

Şirket kültürü (Organizasyonel sermayenin bir örneği olarak)ve liderlik (insan sermayenin bir örneği olarak), şirket başarısı için önemli olan iki farklı "kompleks, birbirleriyle bağlantılı kaynak"tır (Wilderom ve Van Den Berg, 2000, s. 5). İş hayatıyla ilgili iş kitaplarına baktığımızda; güçlü bir kültürün ve güçlü bir liderliğin, şirket başarısı için önemli olduğunu belirten ifadelerle dolu olduğunu görürüz (Wilderom ve Van Den Berg, 2000, s. 3).

Schein, liderlerin eşsiz hünelerinin, kültürü anlamak ve onunla çalışmak becerisi olduğunu öne sürer: "Kültür ve liderlik bir madeni paranın iki yüzü gibidir ." der. Her iki değişkenin de organizasyonel etkinlik üzerine önemli bir etkiye sahip olduğunu iddia eder (Wilderom ve Van Den Berg, 2000, s. 3). Bu karşılıklı bağlantıyı; organizasyonel hayat devri bağlamındaki kültür ve liderlik arasındaki ilişkiye bakarak örneklendirir (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.770). Bass da, kültür üzerindeki farklı liderlik tarzlarını inceleyerek kültür ve liderlik arasındaki ilişkiyi ispatlar (Ogbonna ve Harris, 2000, s.770).

Liderlik tarzları ve organizasyonel kültür ve normlar arasındaki eşleştirme organizasyonel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmanın öncelikli bir anahtarı olarak incelenmiştir (Ardichvili, 2001, s. 364). Bazı başarısızlıklar önemli bir noktaya kadar, çeşitli yönetsel başarı ve uygulamaların kültürel değerlerle nasıl ilişkili olduğunu anlamının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Ardichvili, 2001, s. 364). Kültürel değerler; çevrenin yönetsel düşüncelerinin şekillenmesinde ve uygun organizasyonel cevabın verilmesinde önemli bir rol oynar (Geletkanycz, 1997, s. 616).Değer farklılıkları ölkelerin liderlik tercihlerinin bir tahmincisi olurken, benzer

bir durum kurum içi kültürel farklılıklar için yapılabilir (Canan ve Kozan, 2004, s.53).

Bugüne kadar yapılan çalışmalara baktığımızda çoğunlukla; liderlik performans, kültür-performans veya liderlik-kültür ilişkisinin incelendiğini görüyoruz. Oysaki; liderlik, kültür ve performans kavramlarının üçünü bir arada ele alan çok az çalışma olduğu göze çarpmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; liderlik, kültür ve performans kavramlarının üçünü bir arada ele alarak liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkilerini incelemektir.

Yapılan bu çalışma ile üretim yönelimli firmalarda; çalışan performansını ve firma performansını artırmak için örgüt kültürlerinde(adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) etkin liderlik tarzları (karizmatik liderlik, paternalist liderlik, işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik) belirlenmeye çalışılmış ve bu liderlik tarzlarının ve örgüt kültürü tiplerinin nitel performans üzerindeki etkileri gözler önüne serilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın, teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yerli yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Literatür taramasında elektronik ve dijital ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. 309 adet anketin, 255 adedi, çalışma için geçerli sayılmıştır. Anketler, çalışan sayısı 50 kişi üzerindeki üretim yönelimli firmalara kişisel görüşme, e-posta veya kargo aracılığıyla yaptırılmıştır.

SPSS 11.5 programı kullanılarak anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Araştırmanın metodolojisinde anket formunun oluşturulması, uygulanması, kullanılan ölçekler, araştırmaya katılanlarla ilgili demografik bilgiler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test

edilmesi için regresyon analizleri ve ara değişken etkisine ait regresyon analizleri ele alınmıştır.

Son olarak, araştırmada ulaşılan sonuçlar yorumlanmış, benzer araştırmalarda ulaşılan sonuçlarla karşılaştırılmış, kısıtlamalar ve önerilere değinilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik; organizasyonel birimlerdeki kilit yapıdır ve 50 yıldan beri birçok ampirik çalışma ortaya çıkarmıştır (Kuchinke, 1999, s.136). Liderlik, şirket performansını artırmak için önemli sürüş güçlerinden birisidir. Liderler; karar verici unsurlar olarak; neyin elde edileceğini, gelişimi, organizasyonel kaynakları, bu kaynakları değerli ürün ve hizmetlere çevirmeyi ve bu değer hisse sahiplerine dağıtımını belirlerler. Bu yüzden onlar, yönetsel kiralardan güçlü kaynaklarıdır ve bu yüzden desteklenen rekabet avantajıdır (Zhu, Chew ve Spangler, 2005, s. 40). Liderlik aynı zamanda bireysel, grup ve organizasyonel seviyede birçok istenilen çıktıya yol açar (Kuchinke, 1999, s.136).

Liderlik grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir (Akat ve Budak, 1994, s.217).

60'dan fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; "bireylerin etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti" olarak tanımlar (Brodbeck, Frese ,Akerblom, 2000,s.8).

Rost'göre ise "Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir."(Tahiroğlu, 2004, 77).

Liderliğin temel özellikleri şu biçimde özetlenebilir(Dilek, 2003,s.10);

- Liderlik, çok yönlü bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik, iknaya dayalı davranışları içerir.
- Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar.
- Lider ve takipçileri, değişim ve dönüşümü amaçlar.

- Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusudur.

Etkili liderler; pozitif(olumlu) organizasyonel kültür yaratırlar; motivasyonu güçlendirirler; misyonu ve organizasyon hedefini açıklarlar. Organizasyonu daha verimli ve yüksek performans çıktılarına yöneltirler (Ingraham ve Taylor, 2004, s. 95).

Stan Kossen istenilen sonuçları başaran liderlerde görülen özellikleri şöyle listelemiştir (Kossen, 1983, s. 203):

- Problemleri yaratıcı bir şekilde çözüme kabiliyeti,
- İletişim kurma ve dinleme kabiliyeti,
- Güçlü bir başarıma isteği,
- İlgili olmak, girişkenlik ve sosyal olmak,
- Astlara karşı pozitif ve samimi tutum,
- Özgüven,
- Hırs,
- Kişisel disiplin,
- İyi huy,
- Duygusal denge.

J. Keith Londen, liderlik konusundaki bir yazısında ideal bir liderde görmek istediği yetenekleri ve kişiliği şöyle özetlemektedir(Akat ve Budak, 1994, s.220);

- Bir lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır,
- Bir lider hiçbir zaman ödün vermeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır,
- Bir lider en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır,
- Bir lider ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun, yaratıcı zekası ve akılcı yaklaşımı ile çözümlenebilmelidir,

- Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleriyle çevresindekilerin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır,
- Bir liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir.

2.2. Liderlik Kuramları

1900'lerde sorulmaya başlayan "Liderlik nedir?" sorusunun cevabını bulmaya çalışan araştırmalar gösteriyor ki, yüzyılın başında karizmatik özellikler lider olmak için yeterli sayılıyordu. Ancak, yoğun olarak 1930-1940 yılları arasında Liderin Özellikleri Yaklaşımı'na odaklanan çalışmaların; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, yetersizliklerinin farkına varılmış oldu. Bunun sonucunda 1940'dan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliğı durumsal gerekler ile liderin bu gereklerle uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerine yoğunlaşmıştır. 1978'de 'Burns&Bass'ın getirdiğı yeni ayrımla çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan "İşlemsel ve Dönüştürücü Liderlik" görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur (Tahiroğlu, 2004, s. 77).

2.2.1. Liderin Özellikler Yaklaşımı

"Liderin Özellikleri Yaklaşımı", "Geleneksel Yaklaşım" olarak da adlandırılır. Bu yaklaşım insanların sahip olduğı özel özelliklerden dolayı lider oldukları fikrine dayanır (Baron ve Green berg , 2000, s. 447). Özellikler yaklaşımı, başarılı liderleri karakterize eden kişilik özelliklerini teşhis etme üzerine konsantre olmuştur. Özellikler teorileri; başarılı liderlerin doğuştan olduğunu ve onları lider olmayanlardan ayıran belirli doğuştan bazı özelliklerin olduğunu varsayar (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.767).

Bu teoride, liderlerin entellektüel, duygusal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan

listede fiziksel özellikler; boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumları ve yakışıklılıktır. Kişisel özellikleri ise; zeka, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler, haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma, cesaret ve kendine güvendir (Eren, 2000, s.417).

Ancak Özellikler Yaklaşımı; tüm liderleri kapsayan evrensel bir özellikler listesinin belirlenememesi (Hodgetts ve Kuratko,1991,s.477), yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi (Tahiroğlu, 2004, s. 78), belirli özellikler belirlense bile bunları kategorize etme ve geçerli kılmadaki güçlük (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.767) ve lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden eksikliklere sahiptir (Tahiroğlu, 2004, s. 78).

2.2.2. Liderin Davranışları Yaklaşımı

Davranışsal teoriler, vurguyu liderin özelliklerden; liderin benimsediği stil ve davranışlara çevirdi. Bu çalışmalar; “liderlik etmenin en iyi yolları”nı tanımlama üzerine odaklandı (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.767). Davranışlar Yaklaşımı’na göre, etkin liderlerin yarattığı fark, onun özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin astlarına yetki veriş şekilleri, haberleşme stilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirlemede izlediği yol gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdir (Tahiroğlu, 2004,s.78).

Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir, yani “Özellikler Yaklaşımı’nda” belirtildiği gibi “Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilecek bir olgu değildir.” görüşü doğru değildir (Tahiroğlu, 2004,s.78). Bu çalışmaların başlıca neticesi; demokratik ve katılımcı liderlerin daha başarılı olduğunu göstermesidir (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.767).

Davranışsal kuram içinde yer alan başlıca çalışmalar; Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı’dır (Şişman , 2004, s.6).

- Ohio Üniversitesi'nce yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiye dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır. Girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta ve işte başarı olasılığını arttırmaktadır. Kişiye dikkate alan liderler ise, üyelerle samimi ve dostane ilişkiler kurmakta ve onlarda güven ve saygı uyandırmaktadır. 2 boyutta da yüksek seviye gösteren liderler en etkin liderlerdir (Eren, 2000, s. 418).

- Michigan niversitesi alışmaları; liderlik davranışlarının organizasyonel performansla nasıl bağlantılandırıldığını araştırmıştır. İki lider davranışı tanımlanmıştır. İşçi-merkezli lider davranışı; kişiler arası ilişkileri, güçlü takım çalışmasını ve işçi katılımını destekler. İş-merkezli lider davranışı ise, grup hedeflerini başarmak için görevi tamamlamayı ve işin teknik yönlerini vurgular. alışmalar, işçi-merkezli liderlik altında çalışan işçilerin memnuniyetlerinin ve organizasyon performansının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bovee, Dovel, Thill ve Wood,1993, s.477).

- Tanımlanan liderlik davranışları üzerine bilinen diğer bir yaklaşım da Yönetim Gözeneği Kuramı'dır. Blake ve Mounon tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram beş tip liderlik tarzı tanımlamıştır ve liderler davranışlarını “insana ilgi” ve “retime ilgi” olarak iki boyuta dayandırmıştır. Her iki boyutta da en st düzeyde ilgi gösteren liderler en etkin liderler olarak tanımlanmıştır (Koontz ve Wehrich, 1993, s.499).

zellikler teorilerine benzer olarak, davranışsal teorilerin başlıca zayıflığı; bireysel liderlerin etkinliğini belirlemedeki durumsal faktörlerin oynadığı önemli rolü görmezden gelmesiydi. Bu sınırlama, vurguyu “liderlik etmenin tek en iyi yol”undan, ‘evre (context) hassasiyetli liderliğe’ viren “durumsal” liderlik teorilerinin yükselişine neden oldu (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.767).

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

1960 sonundan 1980'lere uzanan "Durumsallık Yaklaşımı"na göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır. Diğer bir ifadeyle "Her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir." anlayışına dayanmaktadır (Şişman, 2004, s.6). Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar (Tahiroğlu, 2004, s. 80).

Bu başlık altında toplanan başlıca yaklaşımlar; Fiedler'in Durumsallık Modeli, Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı'dır. Her ne kadar; her bir çalışma farklı faktörlerin öneminden bahsetse de, durumsal bakış açılarının genel ilkesi; liderlik etkinliğinin, liderin her bir durumla meşgul olması için uygun stili benimsemesine dayanır (Ogbonna ve Harris, 2000, s.767).

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı'nda; örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin bürokratik mevkiden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir. Lider üye ilişkileri, görev yapılarının belirginliği ve liderin hiyerarşik mevkisinden almış olduğu yetkinin derecesindeki değişimler liderin işe veya işgörene yönelik davranış ve tutumu üzerindeki etkilerini değiştirmekte, buna göre liderin iş başarısı bazen işe dönük davranışlarla(örgütsel amaçları ön planda tutan otoriter tutum), bazen de işgörene dönük davranışlarla (çalışanın arzu ve ihtiyaçlarına ve işi başarmada onların görüş ve düşüncelerine değer veren tutum) sürmektedir(Eren,2000,s.428). Savunulan düşünce şudur; "Doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir."(Tahiroğlu,2004,s. 80).
- Hersey&Balnchard'ın Durumsallık Yaklaşımı'na göre otoriter ve destekleyici davranışların seviyesi, izleyicilerinin hazır olmalarına dayanmaktadır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir.

Astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse, yani az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmek istedikleri davranışlar; daha olgun olan astların görmek istedikleri davranışlarından farklı olacaktır (Eren, 2000, s. 433).

- House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi; astların; lideri ödüllere giden yolları açıklayarak çeşitli hedeflere ilerlemek için onlara yardım eden bir kişi olarak algılamalarına göre lidere uygun tepki verdiklerini ifade eder. Diğer bir ifadeyle; etkili liderler, astların olmaları gerektiği yerde olmaları için takipçilerin neye ihtiyaçları olduğunu açıklar. Özellikle görevin doğasını ve engelleri ortadan kaldırarak veya azaltarak, sıkı çalışmanın organizasyon performansına neden olduğunu ve bunun ödüllendirildiğine dair astların algısını artırır. Bu görüşe göre; bu koşullar altında iş tatmini, motivasyon ve performans artırılmış olur. Bu teori; instrumental, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı 4 lider davranışı ortaya koymuştur. Bu teoriye göre; aynı lider farklı durum ve zamanlara göre bu liderlik stillerini benimseyebilmelidir ve etkili liderin en önemli yönü ise esnekliğidir (Baron ve Greenborg, 2004, s. 469). Yol amaç teorisi; insan merkezli davranışların daha düşük kademedeki insanların iş tatmini ve gelişimi için, görev merkezli davranışlardan daha uygun olduğunu öne sürer (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 368).

- Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli; liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır. Bu modele göre tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır: a- Lider elindeki bilgilerle karar alır. b- Lider astlarından aldığı bilgilerin ışığında karar alır. c-Lider astların da fikirlerini alır ve çözüme varır. d- Lider astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp kararı kendisi alır. e- Lider astlarıyla grup ortamında tartışır ve karar grubun fikirbirliğiyle alınır (Tahiroğlu, 2004, s.81).

2.3. Liderlik Tarzları

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, sosyal bilimlerde çok uzun süreler olağanüstü liderleri ve liderliği tanımlamak için kullanıldı (Crant ve Bateman, 2000, s.63). Karizma, eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği” veya “ilahi hediye” anlamına gelmektedir (Gül ve Oktay, s.404).

“Karizmatik liderlik” kavramından ilk söz eden, Max Weber olmuştur. Weber’e göre karizma; Tanrı tarafından verilen bir yetenek(hediye)’tir ve bu yeteneğin krizin bir ögesi olarak ortaya çıkarılmasına ihtiyaç vardır. Karizmatik lider yüksek bir vizyona ve bunu kitlelere aktarma kabiliyetine sahiptir (Khatri, Alvin Ng ve Hway Lee, s.4). Weber bu terimi, liderin olağanüstü özelliklerde olduğuna inanan, zor durumda olan ve lideri takip etme ihtiyacı duyan insanlarca takip edilen kendi kendini tayin etmiş liderleri nitelendirmek için kullanır. Karizmatik liderlerin hareketleri, coşkun toplum duyguları için bir kanal sağlayabilen olağanüstü gayret ve ilhamsal bir ruh içerir (Marjosola ve Takala, 2000, s. 147). Karizmatik liderin eşsiz ve güçlü yeteneği(hediyesi); takipçileri güçlü bir şekilde etkileme kaynağıdır (Nelson,1995, s.365).

Karizmatik gücün, kitle üzerindeki etkileri, bir zorlamadan ziyade iknaya, uyandırdıkları güven düzeyine, kitlelerin gönüllü rızasına, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimine bağlı görülmektedir (Bayrak, 2001, s.27). Karizmatik güç, organizasyon içinde diğer kişiler (astlar ve üstler) tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanılarak bağımlılık ilişkisi yaratması nedeniyle oldukça etkili bir güç tipidir (Bayrak, 2001, s. 28). Bu güç sayesinde organizasyonlarda yöneticilerin astlarını etkilemesi ve bir hedefe doğru yönlendirmesi oldukça kolay olacaktır. Karizmatik gücü olan yöneticiler astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi

özellikler oluşturabilmektedir. Bunun yanı sıra yeni amaçlar, umutlar yaratmada ve bunlara ulaşmada başarı göstermelerini de sağlayabilmektedir (Bayrak, 2001, s. 28).

Kişisel gücün güven esasına dayanması, pek çok faktör içerisinde bu güçten etkilenenlerin etkileyen kişinin görüşlerine duydukları saygı ve hayranlık ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir (Bayrak, 2001, s.27-28). Liderlerin kişisel fedakarlık davranışları sayesinde; takipçilerin liderlerine güvendiklerine ve bu yüzden liderin karizmatik cazibesine karşı daha alıcı olduklarına inanılır (Brown,2002, s. 21).

Düşünürler; karizmatik liderlik davranışlarını 3 ilgili kategoride topladılar (Khatrı, Alvin Ng ve Hway Lee, s.5-6):

1. İdeolojiyi vurgulama; kolektif değer ve ideolojileri vurgulayan ve misyon, amaç ve beklenen davranışları takipçilerin değer ve ideolojileriyle birleştiren davranışlardır.
2. Kolektif kimliği vurgulama; organizasyonun kimliğini vurgulayan ve misyon, hedef ve beklenen davranışları bu kimlikle birleştiren davranışlardır.
3. Örnek davranışlar gösterme; simgelemek, tanıtmak ve geliştirmek için değerlere, kimliklere ve hedeflere kişisel bağlılık gösteren davranışlardır.

2.3.1.1. House'ın Karizmatik Liderlik Teorisi

House ilk olarak 1977'de; karizmatik liderlik teorisini buldu ve onun test edilebilir yapılarla çalışılması ihtiyacını öne sürdü. Sonra, House, Spangler ve Woycke, House'ın orijinal karizmatik liderlik teorisine incelik kazandırdı ve daha eksiksiz olarak kavramlaştırdı. Karizmatik liderliği 3 unsur açısından tanımladı: 1- lider üzerine etkiler, 2- lider kişiliği ve davranışları ve 3- gözlemciler ve takipçiler tarafından lidere yapılan karizma atfı. İlk unsurda, karizmatik liderlik; takipçiler ve liderleri arasındaki etkileşimci bir süreç olarak tanımlanır. Bu etkileşim, lider tarafından takipçilerin cezbi ve takipçilerin, liderlerin değer ve hedeflerini güçlü bir şekilde içselleştirmesi olarak sonuçlanır. Zaman içerisinde, takipçiler, lideri sorgusuz

bir şekilde kabul ederler ve ona bağıllık gösterirler. Takipçiler, liderin inançlarının doğruluğuna tamamiyle güvenirlir ve lidere itaat etmeye isteklidirler. Gelecek unsur ise; karizmatik liderliğe neden olan belirli liderlik özellikleri ve davranışları gerektirir. Karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran özellik, özgüven, etkileme ihtiyacı, hakimiyet ve inançlarının ahlaki doğruluğuna olan güçlü inançlarıdır. Bu özellikler, etkili olarak bir vizyonu ifade eden, takipçilerine ilham eden, takipçilerini ideolojik hedeflerine çeken, pozitif lider imajını yaratan ve kuran ve takipçilere güven aşılayan davranışlarla birleştiğinde; lider takipçilerin gözünde karizmatik olur. Son unsurda ise; bir dereceye kadar takipçiler olağanüstü ve özel bir yeteneği lidere atfederler. Eğer lider bir amaç hissini takipçilere aşılayarak ve lider tarafından belirlenen hedefleri onların takip etmesi için motivasyonlarını yükselterek; uyuşuk, cansız takipçileri aktif takipçilere dönüştürebiliyorsa, takipçiler, daha yüksek düzeyde bir yeteneği karizmatik lidere atfederler (Khatrı, Alvin Ng ve Hway Lee, s.4-5).

House karizmatik liderlerin şu 3 temel özelliğe sahip olduklarını belirtir:

- 1- Yüksek bir özgüven,
- 2- Yüksek bir etkileme(nüfuz etme) baskın olma ihtiyacı,
- 3- Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme.

House, güç ihtiyacının liderin izleyicilerini etkileme yönünde çaba harcamaya yönelteceğini, özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın ise, izleyicilerde liderin kararlarına güven duygusunu arttıracığını, bu özelliklere sahip olmayan bir liderin, insanları etkileme çabalarının muhtemelen boşa gideceğini, bir etkileme girişiminde bulunsa bile bunun başarı bulma ihtimalinin çok düşük olduğunu belirtmektedir (Bayrak, 2001, s. 27-28) House'ın karizmatik liderlik teorisinin bir takım farklılıkları vardır. Karizmatik liderler, organizasyonel amaçları ve misyonları takipçilerin kişisel kavramlarına bağlarlar. Takipçi hissini en önemli yönü; fazilet ve ahlaki değer hissi üzerine temellenmesidir. Karizmatik liderler; işlemsel liderlerin yapmadığı anlamı vererek, işe değer ve amaç katarlar. Karizmatik liderler; kolektif bir kimlik vurgularlar ve ilhamsal ideolojiyi çekici kılarlar. Lider tarafından desteklenen bu misyon daha büyük bir gayenin parçası olmak için takipçi isteklerini harekete geçirir.

Bu ödüllerin dışsal değerlerine odaklanmaktansa, özdeki değerlere başvurarak, karizmatik liderler takipçilerinin organizasyona derin bağlılıklarını sağlarlar (Brown,2002, s. 20).Karizmatik liderliğin; belirli koşullar altında ortaya çıkması daha olasıdır. Mesela; organizasyonlar algılanan bir tehdit, belirsizlik veya krizlerle yüz yüze geldiklerinde, takipçiler çözüm ve ilham verici güven sunan karizmatik değer-temelli liderliğe karşı alıcılardır (Brown,2002, s. 21).

2.3.1.2. Conger-Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi

Conger ve Kanungo(1987,1998);Conger(1989), organizasyonel mekanlarda bir karizmatik liderlik modeli ve ölçeği geliştirdi (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s. 748). Değerler; Conger ve Kanungo'nun(1987; 1998) karizmatik liderlik teorisinde daha az görülebilir ve etki sürecinde ikincil bir öneme sahiptir (Brown,2002, s. 22). Karizmatik liderler; hareketleri ve davranışlarıyla onlar ve onların misyonlarının olağanüstü olduğu etkisini güçlendiren davranış ve hareketlerle ve ilhamsal bir vizyonu formüle etme ve açıkça belirtme kabiliyetleriyle diğer liderlerden ayrılırlar. Bunun gibi; yönetim alanlarında bireyler, liderin formel otoritesinden değil liderlerinin olağanüstü karakterini algılamalarından dolayı bu gibi liderleri takip etmeyi tercih ederler. Conger-Kanungo Modeli liderlik sürecinin 3 farklı aşamasında bazı farklı liderlik bileşenlerine sahiptir. Özellikle 1. aşamada (çevresel değerlendirme aşaması); Conger-Kanungo Modeli iki boyut boyunca bir yöneticinin karizmatik liderliğini diğer liderlik rollerinden farklı kılar. 1.si; takipçilerin yöneticinin statükoyu değiştirmeye karşı daha büyük isteğini algılamasıdır. 2.si; takipçilerin ihtiyaçlarına, kısıtlamalara ve çevresel olanaklara lider tarafından duyulan yüksek hassasiyet. Bu yüzden karizmatik lider olarak görülen yöneticilerin; hem statükonun eleştiricileri, hem de radikal reformların reformcuları olarak algılanması olasıdır (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s. 748).

2.aşamada (vizyonun formüle edilme aşaması); karizmatik liderlik, ortak ve idealleştirilmiş bir gelecek vizyonunun yönetici tarafından formüle edildiğine, aynı zamanda ilhamsal bir tarzda bu vizyonu onun etkili bir şekilde açıkça ifade ettiğine dair takipçide oluşan algılamayla diğerlerinden ayrılan bir formdur. Bu karizmatik lidere olan cazibenin temelini inşa eden takipçilerin ihtiyaçlarını memnun etme

potansiyelidir. Bu idealleştirilmiş yön; her nasılsa, liderleri özenilen saygıyı hak eden insanlar olmaya ve takipçiler tarafından taklit edilmeye değer yapar. Son olarak; 3. aşamada(uygulamaya koyma aşaması), karizmatik olarak algılanan liderler, astların yüksek özveri ve kişisel risk gerektiren davranışlar olarak yorumladığı örnek davranışlarla meşgul olarak görülürler. Bu hareketleri sayesinde, yöneticiler, astlarını güçlendirebilir ve güven inşa edebilirler (Brown, 2002, s.22). Daha da fazlası; bu üçüncü safhada, karizmatik olarak görülen yöneticiler, vizyonlarını başarmak için geleneksel olmayan ve yenilikçi anlamları yerleştiren kişiler olarak algılanırlar. Geleneksel olmayan yaklaşımlarla var olan emirleri aşan kabiliyetleri, takipçilerin liderin uzmanlığı hakkındaki algılamasını ve olayların üzerindeki kontrol algılamasını yükseltir(Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s. 749).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri şunlardır:

- a. Vizyon belirleme:** Karizmatik liderler, onlar ve onların misyonlarının olağanüstü olduğuna dair bir etki yaratan kabiliyetler göstererek ve ilhamsal bir vizyonu kesin ve açık bir şekilde belirtme kabiliyetleri ile diğer liderlerden ayrılırlar (Crant ve Bateman, 2000, s.64; Altıntaş, Bulut Çakar ve Ergün, 2004, s.2). Conger, bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Gül ve Oktay, s. 405).
- b. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme:** Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir (Gül ve Oktay, s. 405).
- c. Çevresel duyarlılık gösterme:** Bu özelliği olan liderler, şirketin amaçlarına ulaşmanın önündeki sosyal ve kültürel engelleri, teknolojik ve kaynak yetersizliklerini fark eder ve bunları hesaba katarak hareket ederler. Şartları gerçekçi biçimde değerlendirmek, yeni imkanların farkına varmak ve bunların gerçekleşmesi için girişimde bulunmayı da içerir. Bu liderlik tarzı çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya çalışır. Bu da gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır (Gül ve Oktay, s. 405).

d. Sıra dışı davranış sergileme: Bu davranışlar yasalara ve ahlaka aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar göstermeyi ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lidere astlarınca daha büyük ustalık atfedilmesine neden olur (Gül ve Oktay, s. 405; Altıntaş, Bulut Çakar ve Ergün, 2004, s.2).

e. Kişisel risk üstlenebilme: Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakarlıkta bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Gül ve Oktay, s. 405).

f. Mevcut durumu sürdürmeme: Karizmatik liderler değişimi başlatan liderlerdir. Bu liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi yaratmalarıdır. Karizmatik liderlerin ayırıcı özelliklerinden biri de statükoyu sürdürmeme eğilimleridir. Örgütsel amaçlara ulaşmada işleri “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine farklı bir yoldan yapmayı ve kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler (Gül ve Oktay, s. 405).

Conger ve Kanungo, bu liderlik tipinin; takipçiler arasında yüksek bir kolektivist kimlik seviyesi, lidere güçlü bağlılık ve yüksek takipçi performansı üretebileceğini öne sürmüştür (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s. 749).

2.3.2. Paternalist Liderlik

Frah ve Cheng, paternalizmin sosyal ilişkiler üzerine temellendirilmiş Konfüçyen ideolojiden yayıldığını ifade eder (Pellegrini;s.4). Örgütlerde paternalizm yani babacanlık ve pederşahilik, batı yazınında ve kültürler arası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkça rastlanan bir

olgudur. Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle güç aralığını) ve bu ilişkide tarafların tavırlarını ortaya koymaktadır. Paternalist özellik taşıyan toplumlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici didaktik (öğretici) liderliği temsil etmektedir (Karkın, s.65). Örgütlerde paternalizm veya “babacanlık”, “hamilik”, ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlar. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, s.1).

Paternalist liderlik tarzını benimseyen yöneticiler; personele karşı ilgilidir. Aslında, bazen demokratik/katılımcı liderlikle karıştırılır. Çünkü onlar işte insanlarla ilgilidirler. Bir ayırt edici özelliği de (onu demokratik olmaktan ayıran özelliği); onlar şu felsefeye inanırlar: “Dediğimi yap, organizasyon seninle ilgilecek ve seni koruyacaktır.”. Bu liderler; aile gibi olmaya eğilimlidirler. Onlar astlarıyla ilgilenirler ve gözetirler, fakat astlar da terbiyeli davranmalı ve çizgiyi korumalıdır. Eğer her hangi bir sapma olursa, bazı cezalandırma biçimleri (kötü performans değerlendirme, düşük ücret artışları) takip edilecektir (Hodgetts ve Kuratko , 1991, s.480).

Paternalist liderlik, Güney-Doğu Asya, Latin Amerika, Orta Doğu ve Asya ülkelerinde göze çarpan bir liderlik stildir. Paternalist lider, bir aile gibi işçileriyle ilgilenir. İşçilerinin yaşantılarının her yönüyle ilgilenir, onlara rehberlik eder ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak ta profesyonel olarak nasihat verir (Aycan ve Paşa, 2003, s. 131). Buna karşılık ise, astlar, üste bağlıdır ve riayet vardır. Paternalistik ilişkiler ast ve üst arasındaki bürokratik ilişkileri ifade eder. Paternalizm Kore, Japonya, Hindistan, Türkiye ve Kore gibi Asya ülkelerinin karakteristik özelliğidir (Ardichvili, 2001, s. 366).

Her ne kadar paternalizm, Doğulu kültürlerdeki liderler tarafından istenilen bir özellik olsa da, birçok durumda otoriterlikle bağlantılandırılarak Batılı toplumlar tarafından negatif olarak karakterize edilir. Mesela; Northouse, paternalist bir yöneticiyi; “yardımsever\iyi diktatör” olarak betimlemiştir. Buna zıt olarak, Aycan

ve Kanungo, daha yakın bir zamanda yaptığı araştırmada ise; paternalizmin otoriterlikle güçlü negatif ilişkilerini ortaya çıkarmıştır (Ardichvili, 2001, s. 366). Son zamanlarda yapılan incelemeler de; Çin ve Orta Doğu kültürleri gibi kültürlerde pozitif iş tutumları ile paternalizm arasındaki ilişkilerin destekleyici bir kanıtını bulmuştur (Pellegrini;s.6).

2.3.3. İşlemsel Liderlik

“Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar” başlığı altında J. M. Burns&B.M. Bass’ın 1978’de getirdiği yeni ayrım “Dönüştürücü ve İşlemsel Liderlik” tir.

İşlemsel liderler, rol ve görev gereklerini açıklayarak belirlenen hedeflerin istikametinde takipçilere rehberlik ve motive ederler. (Robbins, 1998, s. 374)

İşlemsel liderler, görev odaklı davranışlarla karakterize edilir ve bunun üzerinden çalışanları etkilerler. Bu liderler, çalışanlarıyla adil olarak ilgilenmeyi vurgulayarak beklentileri, kuralları ve prosedürleri açıklarlar (Hoogh, Hartog ve Koopman,2005,s. 841), astlarını kurallara uygun olarak yönetirler (Hoogh, Hartog ve Koopman,2005 s. 847) ve çalışanlara kurallara uygun olarak davranmayı vurgularlar (Hoogh, Hartog ve Koopman,2005s. 846).

Burns(1978) işlemsel liderliği, esasen ödül temelli bir anlayış üzerinden takipçileri motive etme olarak tarif etti. İşlemsel liderlerin başlıca odağı(Avolio ve Jung, 1999, s. 208):

- Hedefleri belirlemek,
- Performans ve ödüller arasındaki bağlantıyı açıklamak,
- Takipçileri iş üzerinde tutmak için yapıcı bir feedback sağlamaktır.

İşlemsel liderlik stili; karşılıklı görüşmeler, müzakereler gerektirir. İşlemsel liderler, üzerinde uzlaşmış ve fikir birliğine varılmış görevleri başarması sonucunda astların elde edeceği faydaları vurgular (Ardichvili, 2001, s.367; Marjosola ve

Takala, 2000, s. 148). Bu liderler, işin yapılması için gerekli olan kaynaklara işçilerin sahip olmasını sağlayarak ve değer biçilen ödüllere iş performansını bağlantılandırarak, organizasyonun o andaki amaçlarını daha etkili bir şekilde başarmalarına yardım ederler (Zhu, Chew ve Spangler, 2005, s. 41). Bu gibi liderlerin astları; kendilerinden beklenileni yaptıkları ve hedefleri gerçekleştirdikleri zaman haklı olarak liderleri tarafından ödüllendireceklerini bilirler(Hoogh, Hartog ve Koopman,2005 s. 847).

İşlemsel liderlik, karşılıklı fayda sağlayan ekonomik ilişkilere dayandırılan lider-takipçi ilişkileri olarak sonuçlanır. İşlemsel liderlik, işçi performansını etkilemek için başlıca organizasyonel ödül ve cezalara bel bağlayarak, işçi itaatini vurgular (Casimir, Waldman, Bartram ve Yang, 2006, s.71). Bu yüzden organizasyonlarda bu yöneticilerin ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak astlarını kontrol altında tuttukları ve onların ‘uyma’ davranışında bulunmalarını sağladıkları görülmektedir. Yöneticiler, çalışanların belirli bir verimliliğe ulaşmalarını, ödüllendireceklerini ya da uymadıkları takdirde cezalandıracaklarını belirterek sonuca ulaşılmasını sağlarlar (Bayrak, 2001, s.32). Böylece; astlarının çaba ve bağlılıklarını ödüllendirerek statükoyu korumayı amaçlarlar (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 841).

Bass, işlemsel liderliğin, uygulamada üç temel yönetime dayandığını belirtmektedir. Bunlar “koşullu ödüllendirme”, “istisnalarla yönetim” ve “laissez-faire(tam serbesti tanıma)” dır. Koşullu ödüllendirme, takipçinin çaba ve performansı sonucunda liderin ödül şart koşmasına dayalı bir takas sürecini gerektirir (Casimir, Waldman, Bartram ve Yang, 2006, s.71). Lider, iyi performans karşılığında ödül vaat eder, başarıları takdir eder ve çalışanların gayretleri için ödül alışverişini sözleşmeye bağlar (Robbins, 1998, s. 374). Koşullu ödüllendirme; hedeflerin başarımını pozitif olarak desteklemeye dayalıdır (Kuchinke, 1999, s.138). Hedeflerin başarımını kolaylaştırmak için üzerinde uzlaşıp karar verilen anlaşmalar için maddi manevi ödüller sağlar (Sarros ve Santora, 2001, s.4). Burada ödüller genelde; parasal veya statü verme şeklindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler (Tahiroğlu, 2004, s. 82).

İstisnalarla yönetim, genel olarak beklentilerden sapma ve operasyonel düzensizlikleri adreslemeye yönelik liderlik davranışlarıdır (Casimir, Waldman, Bartram ve Yang, 2006, s.71). İstisnalarla yönetim aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde açıklanmıştır. Aktif olarak istisnalarla yönetimde liderler kurallardan ve standartlardan sapmaları izler ve araştırır, düzeltici(ıslah edici) önlemler alırlar (Robbins, 1998, s. 374). Yalnız burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir (Tahiroğlu, 2004, s. 82). Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise, liderler, sadece hedeflenen standartlara ulaşılmadığında müdahale ederler (Robbins, 1998, s. 374).

Laissez faire(tam serbesti tanıma) türü liderlikte; liderler çalışanları yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Çalışanların performansını gözlemler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar (Yavuz, 2007, s.1). Bu tür liderler sorumluluklarından vazgeçerler, karar almaktan sakınırlar (Robbins, 1998, s. 374). Tam serbesti tanıma durumunda, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulmakta, takipçiler kendi hallerine bırakılmakta ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır (Dilek, 2005, s. 20).

İşlemsel liderler; geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdır (Tahiroğlu, 2004, s.82).

Bu liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örneğin; aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarlarını dolayısıyla pazar payını artırma, karların artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için işlemsel liderlik konularına girer (Eren, 2000, s. 441).

Bass, işlemsel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. İşlemsel liderlik; geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur. Bu nedenle tepkiseldir,

mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Durumsal faktörleri ve takipçilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. İşlemsel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıkları yüksektir ve mevcut sistemler ile iş kültürünü değiştirmekten çok, güçlendirme eğilimindedirler (Dilek, 2005, s.20).

Bass'a göre işlemsel liderliğin, üyeleri daha resmi yapı altında çalışan ve/veya amaçları ve yapıları daha açık olan daha rutin ve durağan yapılarda görülme olasılığı vardır. Bu tarz liderler, değişimi desteklemektense organizasyondaki istikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak etkin ve problem çıkarmadan güzel bir şekilde organizasyonu yönetmeyi amaçlarlar. İşlemsel liderlerin dinamik çevrelerde meydana çıkma olasılığı daha düşüktür. Çünkü; onlar işçilerinin değişen ilişkilerini izlerler ve değişim üzerinde odaklanmaktansa statükoyu korurlar (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 843). Bass'a göre, işlemsel liderler organizasyonel kültürleri içinde çalışırlar ve tutarlı kural, prosedür ve normları koruyup sürdürürler (Chen, 2004, s.433).

2.3.4. Dönüştürücü Liderlik

İlk olarak Burns 1978'de, dönüştürücü liderlik kavramını tanıştırdı ve onu yönetimin itaat temelli işlemsel liderlik tipinden ayırdı (Brown, 2002, s.17) Burns, dönüştürücü liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin moral ve motivasyonunu yükselttiği bir süreç olarak tanımlar (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.942). Diğer bir tanımda ise Burns, dönüştürücü liderliği; güduları, değerleri, liderin ve takipçilerin ihtiyaçlarını tanımlayan bir uygulama ve grubun amaçlarını ve ihtiyaçlarını memnun etmek için hareketi teşvik eden kabiliyet olarak tanımlar (Lock, 2001, s.32). Dönüştürücü liderler organizasyonel amaçları, işçilerin ihtiyaç ve inançlarıyla birleştirir (Sarros ve Santora, 2001, s.4). Takipçilerinde kişisel güven, kişisel etkinlik ve kişisel saygı inşa ederek bu gibi liderlerin takipçilerinin kimliklendirilmesi, motivasyonu ve hedef başarımı üzerinde güçlü, pozitif bir etkiye sahip olması beklenir (Avolio ve Jung, 1999, s.209).

GLOBE Araştırması (dünyadaki 61 kültürde, 170 sosyal bilim adamının şebeke ağı); dönüştürücü liderliğin 61 kültürde evrensel bazı özelliklerini bulmuştur. Bu

araştırmaya göre dönüştürücü liderlik; teşvik edici, pozitif, motivasyonel, güven inşa edici, dinamik, mükemmellik odaklı ve sezgicidir (Spreitzer, Perttula ve Xin,2005,s.206).

Dönüştürücü liderler; şirketin gelecekte ne olacağı ve ne yapacağı ile ilgili kesin bir vizyona sahiptirler (Zhu, Chew ve Spangler, 2005, s. 42). Dönüştürücü lider; değişiklik ihtiyacını tanımlar, gelecek için bir vizyon geliştirir, normal olarak beklenenin ötesinde ihtiyaçları karşılamak için takipçilerin bağlılığını seferber eder (Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 205). Lider beklentileri anlatırken ve ortak bir vizyon ve hedefe bağlılık gösterirken, takipçileri çekici bir gelecek ifadesi görmeye teşvik eder (Prabhakar, 2005, s.55). Bu liderler; bir stratejik vizyon yaratırlar, mecazi kullanım ve tasarımlarla bu vizyonu anlatırlar; “Walking the talk” ile vizyona model olurlar ve tutarlı olarak davranırlar ve vizyona karşı bağlılık inşa ederler (Zhu, Chew ve Spangler, 2005, s. 41).

Dönüştürücü liderler takipçilerine, grup veya organizasyon vizyonunun veya misyonunun hatırı için kişisel-çıkarlarının üstesinden gelmenin önemini anlamada yardımcı olurlar. Liderin takipçileri genelin iyiliği için çalışmaya ikna etmesi dönüştürücü liderliğin anahtarıdır (Lock, 2001, s.4). Burns dönüştürücü liderlerin; takipçilerinin daha yüksek seviyeli büyüme ihtiyaçlarına odaklanmalarına izin vererek, daha düşük seviyeli var olan ihtiyaçlarını anlayıp giderdiğini öne sürer (Brown, 2002, s.17). Dönüştürücü liderler takipçilerin değerlerini ve inançlarını daha yüksek bir nedene doğru cezbederler ve takipçilerine maddiyet sağlamaya söz vermekten ziyade takipçilerin ihtiyaçlarını daha yüksek bir seviyeye dönüştürürler (Canan ve Kozan, 2004, s.53). Dönüştürücü liderliğin gücü, liderlerin ve takipçilerin paylaşılan büyük amaç ve değerlerinden gelir (Brown, 2002, s.17). Dönüştürücü liderler, korku, açgözlülük, kıskançlık veya düşmanlık, kin gibi adi duygulara değil de, özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve iyilikseverlik gibi daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere karşı takipçilerini cezbederek takipçilerin bilinçliliğini arttırmak için araştırırlar (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.942). Dönüştürücü liderler, takipçilerin kolektif bir amaç hizmetine katılmaları için onları kendi bireysel isteklerinin ötesine bakmaya teşvik ederler (Brown, 2002, s.17).

Dönüştürücü liderlik; bugünün yüksek hızlı organizasyonlarının ihtiyacı olan liderlik tipidir. Dönüştürücü liderler; takipçilerden organizasyonun iyiliği için kişisel çıkarlarını aşmalarını; kendilerinin gelişimi için, şu anki ihtiyaçlarından ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve neyin önemli olduğunun farkında olmalarını isterler. Böylece takipçiler liderlere dönüştürülür (Lock, 2001, s.4). Dönüştürücü liderler; astlarını kendi kendilerinin düzenleyicisi, kendi kendilerinin kontrol edicisi, kendi kendilerinin gerçekleştiricisi olmaya yükseltirler (Canan ve Kozan, 2004, s.54).

Dönüştürücü liderlik sözleşmeye dayalı anlaşmadan ziyade, daha fazla güven ve bağlılık temeline dayalı daha yakın lider ve takipçi ilişkisi geliştirmeyi gerektirir (Lock, 2001, s. 4). Dönüştürücü liderlik, takipçiler üzerinde güven inşa eder. İdealleştirilmiş etki göstererek; dönüştürücü liderler; takipçileri tarafından başarı ve bir işin üstesinden gelmenin güvenilir sembolü olarak görülürler (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370). İkincisi; dönüştürücü liderlik, öğretmek için zaman harcama ve diğerlerine koçluk etmedir, bu liderler diğerlerine eşsiz ihtiyaçları, kabiliyetleri ve büyük amaçları varmış gibi davranırlar, diğerlerinin güçlerini geliştirmesine yardım ederler ve diğerlerinin ilgilerini kaygılarını dinlerler (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370). 3.cüsü; dönüştürücü liderlik, görevden ziyade içerik üzerinde odaklanarak ve fantezi ve tuhaflığı dikkate alarak varsayımları yeniden belirler. Entelektüel uyarımın bu methodları çalışanın yaratıcılığını arttırmada ve kabiliyetlerini geliştirmede faydalıdır. 4.cüsü; diğerlerini motive etme çabalarında; dönüştürücü liderler insan gelişiminin anlam ve önemine bağlı ilhamsal uzun dönemli vizyonlarını açıkça ifade ederek sergilerler. İnsan gelişiminin önemini (yeni kabiliyetler ve daha yüksek seviyede yaratıcılık, düşünme, güven ve sorumluluk geliştirme gibi) daha geniş organizasyonel misyonların başarılı bir şekilde kazanımına bağlayarak, bu liderler yüksek başarılı bir organizasyona etkili bir katkıcı olduklarına dair diğerlerinin inancını arttırabilirler (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370 - 371).

Bu liderler, iki katılımcı arasında kültürel bir form inşa eden ve katılanlarla değerlerin değişimini genel bir zemine doğru yöneten etkileşimci bir iletişim sayesinde takipçilerle bir bağ kurarlar (Prabhakar, 2005, s.55). Dönüştürücü liderlikte; çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin

gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir. Böylece; çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır (Eren, 2000, s. 441).

Krishnan'ın yaptığı araştırma, daha yüksek performansın dönüştürücü liderlik aracılığıyla sadece daha yüksek bir performans seviyesine takipçileri motive ve teşvik ederek mümkün olacağını öne sürer (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.942). Dönüştürücü liderlerin kolektif bir vizyon inşa etme girişimlerinin takipçiler arasındaki motivasyon ve performansı yükseltmesi beklenmektedir (Avolio ve Jung, 1999, s.209).

Dönüştürücü liderlik, çalışmanın endüstri sonrası dünyasında bir gereklilik olmuştur. Organizasyonel değişimle tanışmak için önemli bir mekanizma olarak belirtilmiştir. Son 20 yılda dönüştürücü liderlik, bireysel ve organizasyonel performansın yüksek seviyesi ile ilgili etkili bir liderlik formu olduğunu öne süren kanıtlar toplamaktadır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.942).

Dönüştürücü liderlerin etkinliğine dair literatüre bakıldığında; House, Woycke ve Fodor dönüştürücü liderlerin yönetim için harika bir kabiliyete ve ilerleme potansiyeline sahip olduklarına karar verdi (Crant ve Bateman, 2000, s.64).

Bass, Burns'un çalışması üzerine tekrar çalıştı ve her ne kadar değerleri içselleştirme dönüştürücü liderliğin önerilen etki sürecinin merkezi olarak kalsa da, onu iş organizasyonlarındaki liderliğe daha uygulanabilir hale getirdi. Bass ve Avolio, sosyal bilimsel bir yapı olarak dönüştürücü liderliği geliştirdi ve çok geniş bir şekilde kullanılan ölçek olarak MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire, 1995) üretti. MLQ kullanılan birçok çalışmanın sonuçları dönüştürücü liderliğin motivasyon, memnuniyet ve performans üzerine güçlü etkileri olduğunu gösterdi (Brown, 2002, s.18).

Bass ve Avolio, dönüştürücü liderlikle ilgili 4 davranışı tanımladı (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370):

a. Bireysel ilgi: Dönüştürücü liderler bu boyutta çalışanların başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem vererek onlara koçluk ve akıl hocalığı yaparlar (Brown, 2002, s.19; Robbins, 1998, s.374; Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370; Sarros ve Santora, 2001, s.4). Bireysel ilgi boyutu bireyin kendini değerli hissetmesini (Kuchinke, 1999, s.138), takipçilerinin organizasyonla ve birbirleri arasında karşılaştıkları problemlere cevap vermelerini sağlamak ve güvenlerini arttırmak için her birinin kabiliyetlerine, amaçlarına ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermektir (Lawler, Orwa, Walumbia ve Wang, 2005, s.238).

b. Entellektüel uyarım: Eski problemleri yeni yöntemlerle düşünebilmek için yaratıcı olmayı teşvik etme ve bunun için toleranslı bir çevre yaratma ile ilgilidir (Prabhakakar, 2005, s.58; Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370; Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 213). Bir liderin, takipçilerini aktif bir şekilde kendisinin ve diğerlerinin inanç ve varsayımlarını sorgulamaya teşvik etme tarzı olarak tanımlanır (Kuchinke, 1999, s.138; Brown, 2002, s.19). Mevkilerin sorgulanması ve organizasyonun geliştirilebilmesi ve onun misyonunun başarılabilmesi için yeni yöntemler araştırılması demektir (Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 213). Entellektüel uyarımcı liderler, takipçilerinin eleştirel bir şekilde düşünmeleri için meydan okurlar. Onlar; takipçilerinin eski düşünme yöntemlerinden kopmalarını ve yeni fikirlerle meydan okumalarını teşvik ederler. Takipçileri işlerine yakınlaştırmak için yeni yöntemler araştıran bu görev, onların işlerine katılımını artırarak daha yüksek bir performans, bağlılık ve memnuniyet göstermelerini sağlarlar (Lawler, Orwa, Walumbia ve Wang, 2005, s.238).

c. İlhamsal motivasyon: Takipçilerin; lideri takip etmesini sağlayacak heyecan verici, değer yüklü bir gelecek vizyonunun sunulması (Brown, 2002, s.19), çalışanların işe odaklanmaları için uygun semboller ve imajlar kullanılması, ve çalışanlara işlerinin önemli olduğunun hissettirilmeye çalışılması ile ilgilidir (Prabhakakar, 2005, s.58). İlhamsal motivasyon, bir liderin bir vizyonu güvenle anlattığı ve gayret ve iyimserliği arttırdığı zamandır (Kuchinke, 1999, s.138). Yüksek standartlar oluşturulması (Lawler, Orwa, Walumbia ve Wang, 2005, s.238) ve yüksek performans beklentileri bildirilmektedir (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370).

d. İdealleştirilmiş etki: Liderin örnek kişisel başarı, karakter ve/veya davranış göstererek, astlarının güvenini kazanarak, saygı ve itimatı sürdürerek (Prabhakakar, 2005, s.58) ve onlara kendini adadığını göstererek, takipçilerine rol model davranışları sergilemesidir (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370). Dönüştürücü liderler; liderlerini ve onun misyonunu, taklit etmeye değer ve ahlaki olarak iyi, dışa vurulan değerler olarak gören takipçileri üzerinde idealleştirilmiş etkiye sahiptirler (Brown, 2002, s.19).

Kısaca; dönüştürücü liderler; gelişim ve başarı için takipçilerinin ihtiyaçlarına dikkat ederler ve görevlendirme ve güçlendirme kabiliyetine sahiptirler ki; böylece takipçiler, kendi kendilerine lider olurlar (Brown, 2002, s.19).

Bass'a göre; dönüştürücü liderler iyi bir önseziye, hitabete ve etkili yönetim kabiliyetlerine sahiptirler ve onlar bu becerilerini takipçilerle güçlü duygusal bir bağ geliştirmek için kullanırlar. Dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki yönü karizmatik liderliğe çok yakındır. Ama her nasılsa Bass'a göre, dönüştürücü ve karizmatik liderler arasında önemli farklılıklar vardır. Karizma, dönüştürücü liderlik için gerekli fakat yeterli olmayan bir bileşendir. Bazı liderler, karizmatik olabilir fakat dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmayabilir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.942). Dönüştürücü liderlerin; karizmatik olduğunu söylemek uygun iken, karizmatik liderlerin dönüştürücü olduğu her zaman doğru değildir (Lock, 2001, s.36). Her ne kadar, Bass karizma ve dönüştürücü liderliğe farklı kavramlar olarak baksa da, birçok araştırmacı böyle davranmaz. Trice and Bayer, karizma ve dönüştürücü liderlik arasında bir fark oluşturdu. Buna göre, karizmatik liderler, yeni organizasyonlar yaratır, ama dönüştürücü liderler, var olan organizasyonları değiştirirler (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943). Bir diğer görüşe göre; dönüştürücü lider; karizmatik liderliğin ötesindedir. Öyle ki; karizmatik lider kendi dünya görüşünün takipçiler tarafından kabul edilmesini ve daha ileriye gidilmemesini isteyebilir ama dönüştürücü lider sadece diğer fikirleri değil kendi tarafından tespit edilmiş fikirleri dahi sorgulayabilecek kabiliyeti takipçilerine aşlamayı dener (Robbins, 1994, s. 514).

Podsakoff ise yaptığı çalışmada, 6 ana dönüştürücü davranış

kimliklendirmiştir. Bunlar; bir vizyonu açıkça ifade etme, uygun bir model sağlama, grup hedeflerinin kabulunu güçlendirme, bireyselleştirilmiş destek, entelektüel uyarım, yüksek performans beklentisidir(Masood,Dani,Burns ve Backhouse,2006,s.942).

2.4. Organizasyonel Kültür

Organizasyonel kültür ilk kez 1939 yılında Lewin, Lipit ve White tarafından liderlik tarzları ve örgüt iklimi ilişkisinin araştırılması ile ele alınmış; sonraları Ouchi(1980)'nin "Z Kuramı", Deal ve Kennedy(1982)'nin "Ortak Kültür", Peters ve Waterman(1982)'in "Mükemmeli Arayış" adlı eserleri ile güncel hale gelmiştir. Ancak örgüt kültürünün liderlikte sinerjik bir öneme sahip olduğunun anlaşılması için oldukça uzun bir süre geçmesi gerekmiştir (Ay ve Gülgün, 1997, s. 279).

Organizasyonel kültürün, benzer özellikleri içeren pek çok tanımı yapılmıştır. Peters ve Waterman(1982), örgüt kültürünü "paylaşılan değerler bütünü", Deal ve Kennedy(1982) "örgütte gerçekleştirilen her şeyin yapılış biçimi", Louis(1981) "paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi" şeklinde tanımlamıştır (Ay ve Gülgün, 1997, s. 279).

Schein'a göre, organizasyonel kültür, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır. Yine Schein örgüt kültürünü farklı olarak şu şekilde tanımlamıştır: "Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir." (Güney; 2000, s.189). Kültür; dışsal çevreye adapte olmak için başarılı bir deneme teşkil eder ve hayatta kalmak için grubun stratejisini sunar. Hofstede örgüt kültürünü 'software of the mind' olarak tanımlar (Kuchinke, 1999, s.139).

Teoristler; organizasyonel kültürü; bir dizi paylaşılan, farklı çevrelere karşı nasıl tepki verileceğini, nasıl düşünüleceğini, nasıl algılanılacağını belirleyen ve grubun bağlı olduğu kabul edilen varsayımlar olarak tanımlamışlardır (Painter, 2002, s.35).

Kültür; organizasyon üyelerince beklentilerin ve varsayımların ortak bir şekilde paylaşılarak kavranmasıdır (Does ve Calderia, 2006, s.10). Diğer bir ifadeyle şirket kültürü davranışlara, hareketlere, tavırlara ve örgüt personelinin beklentilerine işaret eder (Çetin ve Mutlu, 1997, s.338). Bir organizasyonun kültürü; organizasyonu farklı kılan değerli şeyin ne olduğunu, hakim olan liderlik stilini, dil ve sembolleri, prosedürleri, usulleri ve başarımın tanımını yansıtır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943).

Kültür; sosyal ve fiziksel çevreye adapte olan insanlar üzerinden; genel bir kimlik hissi paylaşan bir grup farklı insanın hayat tarzı olarak tanımlanır. Daha da fazlası; bir grup tarafından öğrenilen ve yeni üyelere öğretilen böylece onların algılamak, düşünmek ve hissetmek için özel bir yol buldukları; paylaşılan temel varsayımlar modelidir. Kültür; 3 başlıca faktör tarafından belirlenir: Liderler; değerler ve çevre. Bu faktörlerin karşılıklı etkileşimi; kültürü üretir ve sonra işçi davranışını üretir (Lock, 2001, s. 3).

Örgüt kültürünün bazı temel fonksiyonlarını şöyle sıralayabiliriz (Güney; 2000, s.190):

- Örgütü başka diğer örgütten ayıran bir rolü vardır,
- Çalışanlar için bir kimlik oluşturur,
- Çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını sağlar,
- Çalışanlar arasında dayanışmayı sağlar,
- Çalışanlar arasında bir kontrol mekanizmasıdır.

Örgüt kültürünün başlıca özellikleri (Eren,2000, s. 122-123);

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur,
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır,
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır,
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan kalıplar

şeklindedir.

Oganizasyonel kültür; bir kimlik ve farklı özgün bir kabiliyet kaynağı olarak organizasyonu bir arada tutan bir bağdır. Bir kuşaktan diğer bir kuşağa paylaşılan ve öğrenilen bir davranış kalıbıdır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943). Neyin önemli, neyin doğru ve neyin iyi olduğu hakkında üyelerce paylaşılan değerler ve varsayımları içerir (Juran, 1995, s. 157; Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943).

Organizasyonel kültür, organizasyonun işleyen önemli bir yönü ve etkinliğin kritik bir sürücüsüdür (Ergün ve Yılmaz, 2008,s.1). Çoğu bilgin ve araştırmacı organizasyonel kültürün, performans ve organizasyonun uzun dönemli etkinliği üzerine güçlü bir etkisi olduğunu tanımıştır. Deneysel araştırmalar, organizasyonun performansını arttırdığına dair kültürün önemini gösteren bulgular üretti. Kotter ve Hoskett, kültürü uzun dönem finansal başarıda kritik bir faktör olarak tanımlar (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943).

Organizasyonel kültürün performansla bağlantılı olduğu iddiası; kültürün rekabet avantajı yaratabilmedeki algılanan rolü üzerine kurulmuştur. Krefting ve Frost, organizasyonel kültürün rekabet avantajı yaratabileceği tarzın; uygun seviyelerde bilgi sürecinin sahasını sınırlama ve/veya bireysel etkileşimi kolaylaştıracak bir şekilde organizasyonun sınırlarını tanımlama olduğunu öne sürer. Benzer olarak; yaygın bir şekilde paylaşılan ve güçlü olan değerlerin belirli stratejik seçeneklere karşı işçilerin tepkilerini tahmin edebilecek böylelikle istenilmeyen sonuçlar sahasını minimize edebilecek bir yönetim sağladığı iddia edilir (Ogbonna ve. Harris, 2000, s. 769).

Fortune tarafından yürütülen en çok takdir edilen şirketlere yönelik bir araştırma da, katılımcı CEO'ların kurum kültürünün, kapasiteyi yükseltmedeki en önemli kaldıraç olduğuna inandıklarını gösterdi (Chen, 2004, s. 432).

Yönetim gurusu John Kotter ve John Hoskett, 20 farklı endüstrideki 10 şirketle

yaptıkları çalışmada, güçlü şirket kültürü olan işletmelerin diğerlerinden daha yüksek performans sergilediğini buldu. Onların gelirleri, 4 kat daha hızlı büyüdü ve kazançları % 750 daha yüksekti (Does ve Calderia, 2006, s.10).

2.4.1. Rekabetçi Değerler Çalışması

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargularının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron’a göre kültür, değer yargılar, varsayımlar ve yorumlarla ifade edildiğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir (Eren, 2000, s131) .

Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır(Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem) (Eren, 2000, s131). Bu model; hem liderliğin hem de kültürün olduğu birleştirilmiş bir model sağlamak için, aynı boyut ve çeyrekleri kullanır. Rekabetçi Değerler Çalışması (The Competing Values Framework); organizasyonun farklı formları ile ilgili dominant değerleri yansıtan en önemli özellikleri ayırmak için 4 çeyreğin her birini etiketlendirir. Üst sol çeyrek klan kültürünü, üst sağ çeyrek adhokrasi kültürünü, alt sağ çeyrek pazar kültürünü ve alt sol çeyrek bürokrasi kültürünü belirtir (Densten ve Gray, s.21). Bu 4 değer kümesi, içsel entegrasyona ve çevresel yönetimin organizasyonel görevlerine rehberlik eder. Her organizasyon bir noktaya kadar bir değer profili yaratarak her bir çeyrekteki değerleri yansıtır. Her organizasyon, genellikle diğerlerinden daha baskın olarak bir veya iki çeyrek ile, 4 çeyreğin bileşimini geliştirir (Densten ve Gray, s.16) .

Quinn ve Cameron, her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yakın olacağını belirtmekle beraber örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler. Cameron ve Quinn (1999), örgütlerin yaşam döngüsünü açıklarken, örgütsel yaşam döngüsünün en erken basamaklarında, örgütlerin adhokrasi kültür (girişimcilikle nitelenen ve resmi

olmayan/bürokratik yapı ve ilişkilerin az olduğu) tipine sahip olduklarını belirtir. Organizasyonlar geliştikçe klan (insan ilişkileri, grup) kültürüne yönelirler. Bu tip kültürlerde çile hissi, güçlü aitlik duygusu ve örgüt ile kişisel kimlik ve aidiyet duygusu gelişir. Bölümlerde işler bürokrasinin getireceği hantallığa ve resmiyete sokulmadan halledilir. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklarda karmaşa meydana gelir. Büyüyen ve karmaşıklaşan işlerin ve kişilerin kontrol edilememesi söz konusu olur. Örgüt kendini sonunda artan sorumlulukları kontrol etmek için standart işlemler ve yapıya olan vurgu ihtiyacı ile yüz yüze bulur. İşlerin belirli bir düzen içinde yapılmasına, biçimsel yapılara, emirlere ve tahmin edilebilirliğe ihtiyaç duyulur. Böylece bürokrasi kültürüne bir kayma oluşur. Bürokrasi yönü sonunda piyasa (amaç) kültürüne (rekabetçilik, sonuçlar elde etme ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya odaklanma) kayarak örgüt gelişimini tamamlar. (Ergün, 2003, s.3)

Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenenden oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise, kontrole, istikrar, denge ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise dahili koruma (içsel odak) ve dış konumlandırma (dışsal odak) boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırma ise rekabet, çevresel farklılaşma gibi unsurlara ağırlık vermektedir ve iki boyut birbirine zıt nitelik taşımaktadır (Ay ve Gülgün, 1997, s. 282; Eren, 2000, s131).

Rekabetçi Değerler Çalışması (The Competing Values Framework), böyle isimlendirilmiştir. Çünkü, temelini oluşturan boyutlar tezatlık içeren değerler sunar. Her bir değer çeyreği; bitişik olan çeyrekteki değerleri tamamlar ve zıt çeyrekteki değerlerle ise karşıttır (Densten ve Gray, s.15). Mesela; organizasyonların esnek olmaya ve adaptasyona ihtiyaçları vardır. Büyümeye, kaynak elde etmeye ve dışsal desteğe, aynı zamanda da sıkı bilgi yönetimine ve resmi iletişime ihtiyaç vardır. (Densten ve Gray, s.15)

Her bir perspektif algısal bir karşıta sahiptir. Mesela; esneklik ve içsel odağı vurgulayan klan perspektifine karşıt, kontrol ve dışsal odağı vurgulayan pazar

perspektifi vardır. Aynı zamanda modeller arasındaki paralellik de önemlidir. Mesela; adhokrasi ve pazar perspektifleri dışsal odağa sahipken, klan ve adhokrasi perspektifleri de esnekliğin önemine birlikte vurgu yapar (Densten ve Gray, s.17). Son zamanlardaki çalışmalardan elde edilen göstergeler; yüksek performansın, çelişkili ve paradoksal güçleri görerek eş zamanlı hakimiyet gerektirdiğini öne sürerek, daha etkili liderlerin ve organizasyonların ihtilafli taleplerin hepsini dengeleyebileceğini göstermiştir (Densten ve Gray, s.15).

Cameron ve Quinn, bu 4 farklı organizasyonel kültür tipinin, kendi organizasyonel kültürleriyle ilgili farklı liderlik stillerini öne sürdü. Bir organizasyon bürokrasi kültürü ile yönetildiği zaman, gösterilen liderlik stili organize etme, kontrol etme, izleme, koordine etme ve etkinliği korumadır. Bir organizasyona pazar kültürü egemen olduğu zaman, yöneticiler yöneltmede, sonuç üretme, görüşmede ve diğerlerini motive etmede iyidir. Organizasyon klan kültürüyle yönetildiği zaman etkin liderler; aile şahsiyetleri, takım kurucuları, mentorler, terbiyeciler, kolaylaştırıcılar ve destekleyicilerdir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943).

Adhokrasi kültürleriyle yönetilen organizasyondaki etkin liderler, girişimsel, önsüzü, yenilikçi, yaratıcı, risk merkezli ve gelecek odaklı olmaya yönelirler. Adhokratik liderler, kural kırıcıdır, mesela; bürokratik liderler ise kural kuvvetlendiricilerdir. Klan liderler ise sıcakkanlı, cana yakın ve destekleyicilerdir; pazar liderleri ise güçlü, kararlı, ödün vermeyen ve çok iş bekleyenlerdir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944).

2.4.1.1. Adhokrasi Kültürü

Üst sağ çeyreği ifade eden adhokrasi kültürü; girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür (Eren, 2000, s.134) ve esnek yönelim ve dışsal çevreye odak ile karakterize edilir (Densten ve Gray, s.18-19).

Yenilik geliştirmeye vurgu yapar(Densten ve Gray, s.18-19) ve gelişen

yenilikleri ve birim için kaynakları ele geçirmeyi vurgular (Choi ve Hooijberg, s. 40) Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme, büyüme büyük önem taşımaktadır (Eren, 2000, s. 134). Adhokrasi kültürünün yaratıcılığı, risk almayı ve işçilerin girişimciliğini güçlendirmesidir. Adhokrasi kültürü; firmanın yenilik yapma kapasitesini güçlendirir (Carrillat, Jaramillo ve Locander, 2004, s.5). Problemlere yaratıcı çözümler getirmek en önemli etkinlik kriterlerindedir (Densten ve Gray, s.22).

Wallach(1983)'e göre yenilikçi kültür; yaratıcı, meydan okuyucu bir iş çevresinden söz eder (Chen, 2004, s.432). Adhokrasi kültürü; dinamik, girişimsel ve yaratıcı işyerleri olarak karakterize edilir. İnsanlar boyunlarını dışarı çıkarır ve risk alırlar. Etkin liderlik, yenilikçi, önzemli ve risk odaklıdır. Organizasyonu bir arada tutan bağ, yenilik ve deneyime olan bağlılıktır. Yeni bilginin, ürünün ve/veya hizmetin liderlik avantajına sahip olmaya vurgu yapılır. Yeni meydan okumalarla karşılaşma ve değişime hazır olma önemlidir. Organizasyonun uzun dönemli vurgusu, yeni kaynaklar elde etme ve hızlı gelişimdir. Başarının anlamı, eşsiz ve orijinal ürünler ve hizmetler üretmektir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944).

2.4.1.2. Klan Kültürü

Sol üst çeyreği ifade eden klan kültürü, bir aile tipi organizasyona benzerliğinden dolayı klan olarak çağrılır. Onlar, ekonomik varlıklardan ziyade genişletilmiş aileler gibi gözükmürler. Klan kültürü, insanların kendilerinden çok fazla şey paylaşabilecekleri arkadaşça çalışma yeri olarak simgelenir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Bireyler, ait olma ve yakın ilişki hissi ile birlikte tutulan klan veya ortak bir sosyal sistemin işbirliği yapan üyeleri olarak görülür (Densten ve Gray, s.16).

İçsel odak ve esnekliğe vurgu yapılır (Densten ve Gray, s.16). Liderlerin kolaylaştırıcı özellikleri vardır (Choi ve Hooijberg, s. 409), danışman, akıl hocası (mentor) olarak düşünülürler ve belki de hatta aile şahsı gibidirler (Masood, Dani,

Burns ve Backhouse, 2006, s.944).

Organizasyon sadakat ve gelenekle bir arada tutulur. Bağlılık yüksektir. Organizasyonda moral önemli bir unsurdur ve organizasyon yüksek uyumlu bireysel gelişimin uzun dönemli faydasını vurgular. Başarı, insanlar için ilgi ve içsel iklim açısından tanımlanır. Organizasyon takım çalışmasına dayalı primi, katılımı ve fikir birliğini yerleştirir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Bilgi paylaşımı ve katılımcı karar alma teşvik edilir (Densten ve Gray, s.16). Aile bilinci, ebeveyn liderlik, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirme diğer önemli unsurlarıdır. Bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır (Eren, 2000 s.133).

Cameron & Freeman, Deal & Kennedy gibi düşünürlerin yaptığı araştırmalar; kültürün farklı tiplerinin, etkinliğin farklı tiplerine neden olduğunu saptadı. Klan kültüründe genelde en çok değer verilen etkinlik kriterleri uyum, işçi moralinin yüksek olması ve takım çalışmasıdır (Densten ve Gray, s.22).

Bürokratik kültürlerin prosedürleri ve kuralları veya pazar kültürlerinin rekabetçi kazanç merkezleri yerine, klan tipi şirketlerin tipik karakteristikleri takım çalışması, işçi ilişkisi programları ve işçilere karşı şirketleştirilmiş bağlılıktır. Bu özellikler takım (bireysel değil) başarısı temeline dayalı ödülleri alan ve kendi üyelerini işten atan ve ücretle çalıştıran yarı özerk iş takımları, şirketin performansının ve kendi işlerinin nasıl geliştirileceği ile ilgili önerileri dile getirmek için işçileri teşvik eden kalite çemberleri ve işçiler için yetkilendirilen çevre ile kanıtlanmıştır. Bir klan kültüründeki bazı temel varsayımlar; çevrenin en iyi iş takımları ve işçi gelişimi üzerinden yönetilebileceği, organizasyonun gelişen insancıl bir iş çevresinin içinde olduğu ve yönetimin başlıca görevinin işçileri güçlendirmek ve katılımı, bağlılığı ve sadakati kolaylaştırmak olduğudur (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944).

ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir (Eren, 2000, s.134).

Wallach(1983)'e göre, bürokratik kültür, hiyerarşik ve bölümlere ayrılmıştır. Sorumluluk ve otoritenin belirgin sınırları vardır. (Chen, 2004, s.432)

Bir çalışmada, Rekabetçi Değerler Çalışması ile ölçülen organizasyonel kültürdeki farklılıkların hastanedeki iş hayatının kalitesini nasıl etkilediğini inceleyen Goodman; klan kültürü ile ilgili değerleri vurgulayan organizasyonların daha iyi bir iş kalitesine sahip olduğu sonucunu çıkardı. Buna zıt olarak da, bürokratik kültürel değerlerin hakim olduğu organizasyonlarda ise, organizasyonel bağlılığın, iş katılımının, güçlendirmenin ve iş tatmininin azaldığını ve işçi devri için daha fazla istek olduğunu bulmuştur (Densten ve Gray, s.24).

2.4.1.4. Pazar Kültürü

Şekil 2.1'de sağ alt kısım 'pazar kültürü' olarak isimlendirilmektedir. Pazar kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilirler ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur (Eren, 2000 s.132). Bu çeyrek; kontrol yönelimi ve dış çevreye odak ile karakterize edilir ve hedefleri tayin etmeyi ve başarmayı vurgular (Choi ve Hooijberg, s. 407; Densten ve Gray, s.19). Pazar tipi organizasyonlar, verimlilik ve rekabet edebilirliğe önem verirler (Densten ve Gray, s.16).

Pazar terimi, pazarlama fonksiyonu veya pazaryerindeki müşterilerle eşanlımlı değildir. Daha da fazlası, o kendi kendine bir pazar (piyasa) gibi çalışan bir organizasyon tipidir. O iç çevredeki olaylardan ziyade dış çevreye doğru yönelir. Açık bir amacın ve saldırgan bir stratejinin, verimlilik ve kazançlılığa neden olacağı farz edilir. Pazar kültürü; sonuç odaklı bir işyeridir. Liderler, çok çalıştıran üreticiler ve rakiplerdir. Onlar güçlü, ödün vermeyen ve çok iş bekleyenlerdir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Densten ve Gray, s.19). Diğer bir ifadeyle liderler

kararlı ve iş bitiricidirler (Eren, 2000, s. 133). Organizasyonu bir arada tutan bağ kazanmaya olan vurgudur. Uzun dönem kaygısı rekabetçi hareketler ve esnek amaç ve hedefleri başarma üzerinedir. Başarı pazar payı ve nüfuz etme açısından tanımlanır. Piyasa liderliği önemlidir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Densten ve Gray, s.19). Bunlar aynı zamanda pazar kültürünün etkinlik kriterleridir (Densten ve Gray, s.22).

Pazar tipi kültür; departmanlar arasındaki başarılı yeniliğin iletişimini ve aktivitelerin koordinasyonunu sağlar. İletişimin resmiyeti ve fonksiyonlar arası koordinasyon, müşterilere eklenen değer anahtarı olan yeniliğin uygulanmasını kolaylaştırır (Carrillat, Jaramillo ve Locander, 2004, s.6).



Şekil 2.1. Rekabetçi Değerler Çalışması

2.5. Nitel Performans

Nitel performans iş tatmini, organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma eğilimi olarak ele alınmıştır.

2.5.1. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın görevlerini yerine getirdiği belirli iş çevresini vurgular (Chen, 2004, s.433). Locke; iş tatmini için şu tanımı verir: “İş tatmini; birisinin işe veya iş deneyimlerine değer biçmeden doğan memnuniyet verici ifadedir.”. İş tatmininin 3 önemli boyutu vardır: 1. İş durumuna karşı duygusal bir tepkidir. 2. İş tatmini, çıktılarının beklentileri ne kadar iyi karşıladığı veya aştığı ile saptanılır. 3. İş tatmini bazı ilgili tutumları sunar. Smith, Kendall ve Hulin; iş tatminini etkileyen beş boyutu şöyle ifade eder(Luthans, 1995, s. 126):

1. **İşin kendisi:** Bir noktaya kadar iş sorumluluk kabul etmek için şans, öğrenmek için fırsat ve ilginç görevlerle ilgili bireysellik sağlar.
2. **Ödeme:** İşçiler ödemeleri, onların organizasyona olan katkılarına yönetimin nasıl baktığına dair bir yansıma olarak görür.
3. **Terfi Olanakları:** Hiyerarşideki ilerleme şansı.
4. **Yönetim:** Teknik yardım ve davranışsal destek sağlamak için amirin kabiliyeti.
5. **İş Grubu:** Bireysel işçilere destek, teselli, tavsiye ve yardım sağlar.

Kamu hizmeti için ortaklıkla yürütülen bir çalışma, mesela; federal hükümette “çalışmak için en iyi yerler”i belirlemek için Personel Yönetiminin 2002 Federal İnsan Sermayesi Araştırması’nın (FHSC)Amerikan ofisini inceledi. FHSC’nin “çalışmak için en iyi yerler” analizinin verisi iş yeri memnuniyetinde liderliğin anahtar sürücü olduğunu gösterdi (Ingraham ve Taylor, 2004, s.95).

İş tatminin etkileri şu şekilde özetlenebilir (Brown, 1996, s.123,):

1. İşten ayrılma eğilimini ve devamsızlığı azaltır,
2. Örgütsel bağlılığı artırır,
3. Verimliliği artırır,
4. Çalışanların yaratıcılığını, sadakatini artırır ve yenilikçi olmalarını sağlar.

İş tatminsizliği, çalışanın işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002, s.2).

Adams tatmini bireyin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak tanımlamıştır. Adams, kişinin, ücret, mevki, beğenilme gibi faydalar sağlayabilmek için zeka, eğitim, tecrübe ve performanstan oluşan kişisel katkısını işletmesine sunduğunu, sonuçta aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik hisseden çalışanın tatminsizliğe düştüğünü belirtmektedir. Aynı şekilde Barnard ve Simon örgütsel denge kuramlarında; çalışanın işletmesine kazandırdıkları katkı, işletmenin kişiye sağlamış olduğu faydaları da karşılık olarak tanımlamışlar ve karşılıklar katkılardan ne kadar fazla ise tatminin o kadar fazla olacağını belirtmişlerdir. Kısaca işin kazandırdıklarıyla kişinin beklentileri ne kadar uyumlu ise tatmin seviyesi o kadar yüksek olacaktır (Eronat, 2004, s.12-13).

2.5.2. Organizasyonel Bağlılık

Organizasyonel bağlılık, bireylerin özel bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve ona katılmasının nisbi gücü ile bağlantılıdır(Bishop, 1999, s.30). En genel anlamda bağlılık; bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilir ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir(Ceylan ve Çakar, 2005, s.52).

Mowday'a göre, organizasyonel bağlılık 3 faktörü gerektirir:

1. Organizasyonun hedef ve değerlerine güçlü bir inanma ve kabullenme.
2. Organizasyonun adına dikkate değer bir çaba gösterme isteği.
3. Organizasyondaki üyeliği koruma ve sürdürme için güçlü bir istek (Chen, 2004, s.433).

Organizasyonel bağlılık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla organizasyonel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istemektedir(Dilek,2003,s.32).

Meyer ve Allen önce örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olarak iki boyutta incelemişler, daha sonraki çalışmaları ile normatif bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı geliştirmişlerdir (Erdem, 2007, s.67). Allen ve Meyer, organizasyonel bağlılığın üç boyutunu şöyle tanımlar (Allen ve Meyer, 1990, s. 1) :

1. Duygusal Bağlılık: Organizasyona duygusal açıdan bağlı olmaktır. Çalışanların örgüt ile özdeşleşmeleridir.
2. Devam Bağlılığı: Organizasyondan ayrılma maliyetinin organizasyonda kalma maliyetinden daha yüksek olmasından dolayı çalışanların organizasyonda kalmalarıdır.
3. Normatif Bağlılık: Çalışanların kendilerini örgüt içinde kalmaya zorunlu hissetmeleridir (Allen ve Meyer, 1990, s. 3):

Organizasyonel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği arttırdığı, işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Camp,1993, s.1-3; Bishop ve Scott, 1997, s.1)

Organizasyonel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili birçok çalışma yapılmıştır.

Gerek kişisel özellikler gerekse iş ve çalışma ortam koşullarıyla ilgili olarak organizasyonel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Boylu, Göçer ve Pelit, 2007, s.57):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- İş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları ve çalışanlara gösterilen ilgi

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler(Uygur,2007,s.73):

- Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
- Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Organizasyonel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Çalışanlar arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır (Durna ve Eren, 2005,s. 211).Organizasyonel bağlılığın örgüte ve çalışanlara sağladığı yararlar şu şekilde özetlenebilir(Mathieu ve Zajac, 1990, s.171):

- Çalışanların, ücret, çalışma koşulları, iş tatmini, örgüt iklimi ve örgüt içi ilişkiler konusunda daha uzlaşmacı olmalarını sağlar,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine katkı sağlar,
- Yüksek performans göstermelerine katkı sağlar.
- Çalışanların işe geç gelmelerini önler/azaltır, işten ayrılmayı ve böylece personel devir hızını azaltır. (Bishop ve Scott, 1997, s.1)

2.5.3. İş stresi

Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres; araştırmacı ve bilim adamlarına göre “bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki” olarak tanımlanmaktadır. Stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir (Aytaç, s.834).

Stres kelimesinin Çince kökenine baktığımızda, Çince’de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır (Rowshan, 1998, s. 14). İş ilişkili stres; genellikle çevresel ve organizasyonel olayları bireylerin algılamasının bir fonksiyonudur (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 372). İş stresi, eldeki durumlardan, sınırlamalardan veya önemli işle ilgili çıktılarla ilgili olan taleplerin bir sonucu olarak iş yerlerindeki kişisel arzu veya normal fonksiyonlarından saptırılan birey tarafından hissedilen istenilmeyen ve rahatsız edici bir deneyim olarak tanımlanır (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 365). Stresin başka bir tanımını verecek olursak; “Stres, bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur.”(Eren, 2000, s.276).

Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları; çalışma koşulları ve iş gücü, işyeri organizasyonunun bozukluğu, örgüt yapısındaki rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, ücret yetersizliği, örgütsel çevre ve rekabetin neden olduğu stres, örgüt bürokrasisinde daha üst sorumlu mevkiye yükselmek hırsları ve isteğidir (Eren, 2000, s.279-281).

Gerilim ve ödül arasındaki, etkin bir dengenin sağlanmasında, temel değişkenler şunlardır: İşyükü, fiziksel değişkenler, işin statüsü, işin gerektirdiği sorumluluk, görevin çok yönlülüğü ya da çeşitliliği, işin sağladığı beşeri ilişki olanakları, işin fiziksel güçlüğü, işin zihinsel güçlüğüdür (Tosun, 1979, s.162-163).

Yaşanan stresin bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. İş ve özel yaşamdaki kronik stres kaynaklarının özellikle uzun süreli strese yol açması, üretime ve çalışanların sağlığına olumsuz etki yapmaktadır. En önemlisi çalışanın yönelebileceği iki davranış; işe devamsızlık gösterme ve işten ayrılma davranışdır (Aytaç, s.835).

İş stresi, bireysel sağlık ve hastalığın kusurlarıyla ilgilidir, bireysel performansı düşürür, organizasyonel performansı, etkinliği düşürür ve organizasyonel sağlık bakımı maliyetlerini arttırır. Aslında; iş stresinin şirketlerde 200 milyar \$'a yakın bir maliyete (işe gelmemek, verimlilik kaybı, kazalar, sağlık sigortası) mal olduğu tahmin ediliyor (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 365).

2.5.4. İşten Ayrılma Eğilimi

Tüm işletmeler açısından çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin saptanması hayati önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işten ayrılma eğiliminin daha sonra iş gören devir hızının artmasına neden olmasıdır. Buna bağlı olarak işletmenin giderleri ve riskleri artmaktadır (Tütüncü,2000, s.106).

İşten ayrılma eğilimi ile iş tatmini ve iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı, işten ayrılma eğilimini ölçerek iş yerinde iş tatmini (tatminsizliğini) belirlemeye ve buna bağlı olarak iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri saptamaya çalışmaktadır. Yapılan araştırmalar iş tatmininin yüksek olduğu yerlerde, işgören devir hızının düştüğünü, iş kalitesi ile dış müşteri tatmininin arttığını göstermektedir. İş tatmini yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Bu nedenledir ki, iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların karlılık ve/veya sosyal fayda üzerine de etkisi bulunmaktadır. İş tatminsizliği gizli

biçimlerde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olabilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak devamsızlık, işçi devri, işten ayrılma eğilimi ve performans üzerinde, iş tatmininin önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Tütüncü,2000, s.107). İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir korelasyon bulunmaktadır (Tütüncü,2000, s.108). Karayolu ulaştırma şirketlerinin satış bürolarında çalışan 228 kişi üzerinde yapılan çalışmada iş tatmininin artmasının işten ayrılma eğilimini azalttığı bulunmuştur (Tütüncü,2000, s.116).

Özel ve kamu sektöründe 84 çalışan üzerinde yapılan bağlılık ve işten ayrılma ile ilgili bir başka çalışmada da; çalışanların duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arttıkça işten ayrılma eğilimlerinin de belirli ölçülerde azaldığı kanıtlanmıştır (Ceylan ve Çakar, 2005, s.62). Örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk ta güçlü bir biçimde artmaktadır (Ceylan ve Çakar, 2005,s.64).

3. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. Liderlik ve Kurum Kültürü

Kurum kültürü (organizasyonel sermayenin bir örneği olarak)ve liderlik (insan sermayenin bir örneği olarak), şirket başarısı için önemli olan iki farklı ‘kompleks, birbiriyle bağlantılı kaynak’tır (Wilderom ve Van Den Berg, 2000, s. 5). İş hayatıyla ilgili iş kitaplarına baktığımızda; güçlü bir kültürün ve güçlü bir liderliğin, şirket başarısı için önemli olduğunu belirten ifadelerle dolu olduğunu görüyoruz (Wilderom ve Van Den Berg, 2000, s. 3).

Schein, liderlerin eşsiz hünerlerinin, kültürü anlamak ve onunla çalışmak becerisi olduğunu öne sürer: “Kültür ve liderlik bir madeni paranın iki yüzü gibidir .” der. Her iki değişkenin de organizasyonel etkinlik üzerine önemli bir etkiye sahip olduğunu iddia eder(Wilderom ve Van Den Berg, 2000, s. 3). Bu karşılıklı bağlantıyı; organizasyonel hayat devri bağlamındaki kültür ve liderlik arasındaki ilişkiye bakarak örneklendirir (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.770). Schein; organizasyon kültürü literatüründe; ilk liderlerin önemli davranışlarının organizasyon kültürü üzerine etkilerini şart koşar. Schein, organizasyonlara başlıca varsayımlarını ve eğilimlerini yerleştirerek kurucuların nasıl bir organizasyonel kültür yarattıklarını varsayan bir “Embedding Modeli” geliştirir (Painter, 2002, s.38).

Selznik de özel, sağlam organizasyonel değerler inşa etmenin “liderin önemli bir fonksiyonu” olduğunu tanımlar (Painter, 2002, s.19). Organizasyonun oluşumundaki süreçte, şirketin kurucusu kendi değer ve inançlarını yansıtır. Kurucu organizasyonun kültürel özelliklerini oluşturur ve şekillendirir. Organizasyon geliştiğinde ve zaman geçtiğinde; organizasyonun oluşturulan kültürü, lideri etkilemeye çabalar ve liderin stilini, hareketlerini şekillendirir. Bu dinamik devam eden süreç boyunca, lider kültürü yaratır ama sırasıyla lider de organizasyonel kültür

tarafından şekillendirilir. Bass ve Avolio da Schein'nın bu iddiasına yan tutar (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.770).

Bir şirketin kültürü liderliği 2 yolla etkileyebilir. Birincisi; liderler varolan veya arzu edilen kültürü en iyi şekilde sunduğu görülen birey gruplarından alınır. İkinci olarak ta, bir organizasyonun kültürü, sonuçta liderlerin stratejik kararlarını etkileyen olayların yönetsel algılarını şekillendiren bir organizasyonel kaynaktır (Wilderom ve Van Den Berg, 2000, s. 7). Geletkanycz'in yaptığı bir araştırma, kültürün yöneticilerin fikirleri üzerinde önemli olduğunu göstermiştir. Farklı kültürel geçmişe sahip yöneticilerin, liderlik profilleri ve organizasyonel stratejide değişime açıklıkları farklılık göstermektedir (Geletkanycz, 1997, s. 615).

Bass, kültür üzerindeki farklı liderlik tarzlarını inceleyerek kültür ve liderlik arasındaki ilişkiyi ispatlar (Ogbonna ve Harris, 2000, s.770). Liderlik tarzları ve organizasyonel kültür ve normlar arasındaki eşleştirme organizasyonel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmanın öncelikli bir anahtarı olarak incelenmiştir (Ardichvili, 2001, s. 364). Bazı başarısızlıklar önemli bir noktaya kadar, çeşitli yönetsel başarı ve uygulamaların kültürel değerlerle nasıl ilişkili olduğunu anlamamanın yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Ardichvili, 2001, s. 364). Kültürel değerler; çevrenin yönetsel düşüncelerinin şekillenmesinde ve uygun organizasyonel cevabın verilmesinde önemli bir rol oynar (Geletkanycz, 1997, s. 616). Değer farklılıkları ülkelerin liderlik tercihlerinin bir tahminçisi olurken, benzer bir durum kurum içi kültürel farklılıklar için de yapılabilir. (Canan ve Kozan, 2004, s.53)

3.1.1. Liderlik Tarzları ve Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürünü oluşturan iki boyuta baktığımızda birinin organik süreçleri diğerinin ise; dış konumlandırmayı ifade ettiğini görürüz (Eren; 2000, s. 133). Organik yapılar yenilikçi, esnek olma eğilimindedirler ve karışık çalkantılı bir çevreyle karşı karşıyadırlar. Pillia ve Meindl, sahip olunan organik yapı ile büyük organizasyonların iş birimlerindeki karizmatik liderliğin oluşumu arasında pozitif bir bağ olduğunu bulmuştur (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 842).

Bass, işlemsel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. İşlemsel liderlik; geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur (Dilek, 2005, s.20). Bir başka çalışmada Bass da işlemsel liderliğin, üyeleri daha resmi yapı altında çalışan ve/veya amaçları ve yapıları daha açık olan daha rutin ve durağan yapılarda görülmesinin daha muhtemel olduğunu söyler. Bu tarz liderler, değişimi desteklemektense organizasyondaki istikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak etkin ve problem çıkarmadan güzel bir şekilde organizasyonu yönetmeyi amaçlarlar. İşlemsel liderlerin dinamik çevrelerde meydana çıkma olasılığı daha düşüktür. Çünkü onlar işçilerinin değişen ilişkilerini izlerler ve değişim üzerine odaklanmaktansa statükoyu korurlar (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 843), çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2000, s. 441). Dolayısıyla; işlemsel liderliğin adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olmaması beklenilmektedir.

Adhokrasi kültürü; dinamik, girişimsel ve yaratıcı işyerleri olarak karakterize edilir. GLOBE araştırması da (dünyadaki 61 kültürde, 170 sosyal bilim adamının şebeke ağı); dönüştürücü liderliğin 61 kültürde bulunduğu evrensel bazı özelliklerini; teşvik edici, pozitif, motivasyonel, güven inşa edici, dinamik, mükemmellik odaklı ve sezgici olarak belirtmiştir (Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 206). Bu yüzden çalışanların başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem veren, yaratıcı olmayı teşvik eden, değer yüklü bir gelecek vizyonu sunan ve onlara rol modellemesi yapan dönüştürücü liderliğin adhokrasi kültürünü olumlu etkilemesi düşünülmektedir. Nitekim Quinn de, Rekabetçi Değerler Çalışması'nın üst çeyreğinin (adhokrasi ve klan kültürü) yeni amaçları insanlara aşılabilir, şirket değerlerine vurgu yapıcı, bağlılığa dikkat çekici, motivasyon sağlayıcı olarak betimlenen dönüştürücü liderliği tanımladığını öne sürer (Densten ve Gray, s.19).

Paternalist liderlik ise; hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici didaktik(öğretici)liderliği temsil etmekte olup (Karkın, s.65) adhokrasi kültürünü etkin kılan girişimsel, yenilikçi ve risk merkezli liderlik tipinden uzak olduğundan paternalist liderlik ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması beklenilmektedir.

Cameron ve Quinn; adhokrasi kültürleriyle yönetilen organizasyondaki etkin liderlerin; girişimsel, önsüz, yenilikçi, yaratıcı, risk merkezli ve gelecek odaklı olmaya yönelimli ve kural kırıcı olduklarını ifade eder. (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Buna göre, karizmatik liderliğin adhokrasi kültürünü güçlü ve pozitif etkilediği düşünülmektedir. Adhokrasi kültüründe insanlar boyunlarını dışarı çıkarır ve risk alırlar. Yeni meydan okumalarla karşılaşma ve değişime hazır olma önemlidir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Bu yüzden; takipçiler çevrenin taleplerine etkin ve hızlı cevap verecek şekilde çalışanlarının enerjilerini harekete geçiren (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 841) ve organizasyonda algılanan bir tehdit, belirsizlik veya krizlerle yüz yüze geldiğinde, statükoya meydan okuyarak, risk üstlenen, fedakarlıkta bulunan; çözüm ve ilham verici güven sunan karizmatik liderliğe karşı alıcıdırlar. (Brown,2002, s. 21).

Dinamik çevreler; yüksek bir meydan okuma ve değişim için olanak sunarlar ve bu çevreler için yeni yorumlar ve yeni orijinal cevaplar gereklidir. Ployhart ve arkadaşları, dinamik çevrelerde deneyime açıklığın karizmatik liderlikle bağlantılı olduğunu göstermiştir. Deneyime açık bireyler; hayal gücü, geleneklere uymamak, otonomi, yaratıcılık ve çok yönlü düşünme gibi özelliklerle karakterize edilen bireylerdir. Onların farklı düşünmedeki kabiliyetleri, karizmatik liderlerin en önemli davranışlarından olan çekici bir vizyonu açıkça bildirmede önemli rol oynamaktadır. Onlar aynı zamanda yaratıcı, farklı düşünen ve yeni tecrübeler, değişime açık olan insanlardır ve bağımsız karar verme ve otonomi gösterirler. Bu da onların karizmatik lider davranışları gibi; yeni fırsatlar elde etmesini ve organizasyon amaçlarına ulaşmak için geleneksel olmayan yöntemleri uygulamasını sağlar. Gerçekten ampirik kanıtlar, dinamik iş çevrelerinde deneyime açık olmayı karizmatik liderlikle ilişkilendirmiştir (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 844). Dolayısıyla; deneyime açıklıkla ilişkilendirilen karizmatik liderlik, girişimcilik, risk ve yaratıcılığın önemli olduğu adhokrasi kültürünü güçlü ve pozitif etkiler.

Yapılan çalışmalar değişim içeren ve meydan okuyan ortamlarda karizmatik liderliğin daha etkili olma olasılığını öne sürer. Waldman; karizmatik liderlerin, organizasyon performansını sadece yüksek çevresel belirsizlikler altında etkilediğini buldular. Bu bulgular, performans çıktılarının üzerinde bir etkiye sahip olabilmek

için karizmatik liderlerin önemli bir miktarda değişim fırsatı ve karar sağduyusuna ihtiyacı olduğunu öne sürdü (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 859).

Dinamik iş çevreleri, değişim için büyük olanak ve yüksek derecede meydan okuma olarak karakterize edilir. Bu tarz ortamlarda karizmatik liderler vizyon için değişimi daha kolay meydana getirebilirler (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 847). Karizmatik liderler, çalışanların dikkatini değişim için olanakların varlığına yöneltebilir, değişim ile ilgili durumu artırabilir ve çalışanların enerjilerini vizyonun başarısına adanmaları için harekete geçirebilir. Üyeler üzerinde bu tür söz ve çabaların, organizasyonun çevresel değişimlere daha hızlı ve etkin cevap vermesine yardımcı olması beklenir. Bunun sonucu olarak, karizmatik liderlerin durağan çevrelere göre dinamik çevrelerde daha etkin olma olasılığı algılanır (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 847).

Ayrıca karizmatik liderlik sosyal, aktif, kendini hissettiren, enerjik, cesur, gözü pek ve maceracı bireyler olarak adlandırılan çok yönlü kişilik özelliğiyle de ilişkilendirilir. Bu kişilik özelliği sayesinde bireyler; diğerlerini etkilemede, ikna etmede ve harekete geçirmede önemli rol oynarlar. Özellikle dinamik çevrelerde, çok yönlülük, karizmatik liderlik için özellikle önemli olabilir. Çünkü çalkantılı zamanlarda insanlar, yönlendirici birilerini beklerler (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 843). Dolayısıyla; çok yönlülük kişiliğiyle ilişkilendirilen karizmatik liderliğin, yeni pazarlar bulmanın ve yeni alanlara doğru genişlemenin önemli olduğu adhokrasi kültürünü güçlü ve pozitif etkilemesi beklenmektedir.

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; liderlik tarzları ve adhokrasi kültürüne yönelik ortaya sürülen hipotezler şöyledir:

Hipotez 1a: Karizmatik liderlik adhokrasi kültürünü pozitif etkiler.

Hipotez 1b: Paternalist liderlik ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 1c: İşlemsel liderlik ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 1d:Dönüştürücü liderlik adhokrasi kültürünü pozitif etkiler.

3.1.2. Liderlik Tarzları ve Klan Kültürü

Klan kültürünü oluşturan iki boyuta baktığımızda birinin organik süreçleri diğerinin ise içsel korumayı ifade ettiğini görürüz. Bass, işlemsel liderliğin organik nitelikli örgütlerin tersi olan mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. İşlemsel liderlik; geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur (Dilek, 2005, s.20). Nitekim Quinn, rekabetçi değerler çalışmasının alt çeyreğinin, operasyonların etkinliğine konsantre olan, analizci ve sonuçlara odaklanan ve performansa dikkat eden bir amir olarak betimlenen işlemsel liderliği tanımladığını öne sürer (Densten ve Gray, s.20). Dolayısıyla görev odaklı olarak nitelendirilen işlemsel liderliğin; işyerinin arkadaşça çalışma yeri olarak simgelendiği, aile bilincinin, ebeveyn liderliğin, geleneklere sahip çıkmanın ve insan kaynaklarını geliştirmenin önemli olduğu ve bu değerlerin pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulduğu klan kültürü ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması beklenilmektedir. Aynı şekilde sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, statükoya meydan okuma gibi özellikleriyle ön plana çıkan karizmatik liderliğin de bu kültürle bir ilişkisinin olmaması beklenilmektedir.

Cameron ve Quinn; klan kültürleriyle yönetilen organizasyondaki etkin liderlerin; kolaylaştırıcı ve mentor olduklarını ifade eder. Klan kültüründeki liderler; danışman, akıl hocası olarak düşünülürler ve belki de hatta aile şahsı gibidirler (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Choi ve Hooijberg, s. 409). Kolaylaştırıcı olarak fikirlerin ifade edilmesi için, fikir birliği için ve uzlaşmak için çabalarlar. Kollektif çabayı güçlendirir, uyum ve takım çalışmasını inşa eder ve kişiler arası ihtilafı yönetirler. Mentorlar ise, bireysel ihtiyaçların farkındadırlar, aktif olarak dinlerler, adaletlidirler ve bireysel gelişimi kolaylaştırmak için çalışırlar.(Densten ve Gray, s.19) Bu özellikleri göz önünde bulundurduğumuzda mentor özelliğine sahip olan dönüştürücü liderliğin ve paternalist liderliğin klan kültürünü pozitif etkilemesi tahmin edilmektedir.

Dönüştürücü liderler, çalışanların başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem vererek onlara koçluk ve akıl hocalığı yaparlar (Brown, 2002, s.19; Robbins, 1998, s.374; Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370; Sarros ve Santora, 2001, s.4). Bireyin kendini değerli hissetmesini sağlarlar (Kuchinke, 1999, s.138). Takipçilerinin organizasyonla ilgili veya birbirleri arasında karşılaştıkları problemlere karşı cevap vermelerini sağlamak ve güvenlerini arttırmak için her birinin kabiliyetlerine, amaçlarına ve ihtiyaçlarına özel ilgi gösterirler. (Lawler, Orwa, Walumbia ve Wang, 2005, s.238). Bu özellikleri göz önünde bulundurulduğunda dönüştürücü liderliğin klan kültürü üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tahmin edilmektedir. Nitekim Quinn' de, Rekabetçi Değerler Çalışması'nın üst çeyreğinin (adhokrasi ve klan kültürü) yeni amaçları insanlara aşılabilir, şirket değerlerine vurgu yapıcı, bağlılığa dikkat çekici, motivasyon sağlayıcı olarak betimlenen transformasyonel liderliği tanımladığını öne sürer(Densten ve Gray, s.19).

Paternalist liderliğin de dönüştürücü liderlik gibi klan kültürünü pozitif etkilemesi beklenilmektedir. Bu liderler aile gibi olmaya eğilimlidirler. Onlar astlarıyla ilgilenir ve gözetirler (Hodgetts ve Kuratko,1991,s.480). Paternalistik özellik taşıyan organizasyonlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici didaktik (öğretici) liderliği temsil etmektedir (Karkın, s. 65) .

Paternalist liderlikte, ast üst ilişkisinde üstün görevi astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Aycan, s.1). Paternalist lider işçilerinin yaşantılarının her yönüyle ilgilenmektedir, onlara rehberlik edip ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak ta profesyonel olarak nasihat vermektedir (Aycan ve Paşa, 2003, s. 131). Astlar, üste bağlıdır ve riayet vardır. Klan kültürüne sahip organizasyonlarda da, organizasyon sadakat ve gelenekle bir arada tutulur. Bağlılık yüksektir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Bağlılık, sadakat, aile bilinci, ebeveyn liderliğin önemli olduğu, ekonomik varlıklardan ziyade genişletilmiş aileler gibi gözüken klan kültürü gibi bir kültürde; çalışana karşı ilgili olan hatta babacan bir tavır sergileyen, mentor,

kolaylaştırıcı özelliklere sahip olan paternalist liderliğin etkin olması tahmin edilmektedir.

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; liderlik tarzları ve klan kültürüne yönelik ortaya sürülen hipotezler şöyledir:

Hipotez 2a:Karizmatik liderlik ve klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 2b: Paternalist liderlik klan kültürünü pozitif etkiler.

Hipotez 2c: İşlemsel liderlik ve klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 2d:Dönüştürücü liderlik klan kültürünü pozitif etkiler.

3.1.3. Liderlik Tarzları ve Bürokrasi Kültürü

Cameron ve Quinn, 4 farklı organizasyonel kültür tipi (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) ile ilgili farklı liderlik rollerini öne sürdü. Onlara göre, bir organizasyon bürokrasi kültürü ile yönetildiği zaman, gösterilen liderlik rolleri organize etme, kontrol etme, izleme, koordine etme ve etkinliği korumadır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943). Bürokrasi kültüründe etkin liderler; iyi koordinatör ve organizatörlerdir. (Densten ve Gray, s.17). Bürokratik liderler kural kuvvetlendiricilerdir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Bu yüzden astlarına aile gibi yakın olma, mentorluk ve rol modelleme gibi özellikleriyle ön plana çıkan paternalist liderliğin bürokrasi kültürü ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması beklenilmektedir.

Bürokrasi kültürü; organizasyonun istikrarlılığı üzerine odaklanır ve kontrol yönelimi ve birimin içsel fonksiyonları üzerine odaklanması ile karakterize edilir. Diğer bir ifadeyle, birime bir düzen, yöntem hissi getirir (Densten ve Gray, s.17,19 ve 20; Choi ve Hooijberg, s. 407). Bürokratik organizasyonlar, ilham ya da trampa temelli etkiden ziyade kurallar ve gelenek için saygıyı ve yasal gücü vurgular (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.942). Karizmatik liderler ise; o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar gösterir, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterirler, alışılmamış

yollar denerler ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergilerler. Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik liderler; yenilikçi stratejileri kullanarak vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışırlar ve mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak statükoyu sürdürmeme eğilimleri vardır. (Gül ve Oktay, s. 405). Karizmatik liderliğin bu özelliklerinden dolayı bürokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması tahmin edilmektedir.

Bass ve Avolio, dönüştürücü liderliğin, rutin durağan koşullar altında çalışan organizasyonlardan ziyade hızla değişen teknoloji ve pazarlarla karşı karşıya gelen organizasyonlarda ortaya çıkma olasılığının olduğunu ileri sürmüştür (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s.842). Aynı zamanda yapılan araştırmalar, dönüştürücü liderlerin değişime açıklık değerleri güçlü olan takipçileri cezpt ettiklerini ileri sürmüştür.(Ergin ve Kozan, 2004, s. 54). Dolayısıyla; eski problemleri yeni yöntemlerle düşünebilmek için yaratıcı olmaya (Prabhakakar, 2005, s.58; Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370; Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 213), takipçilerini aktif bir şekilde kendisinin ve diğerlerinin inanç ve varsayımlarını sorgulamaya teşvik eden (Kuchinke, 1999, s.138; Brown, 2002, s.19) ve takipçilerinin eleştirel bir şekilde düşünmeleri için meydan okuyan dönüştürücü liderliğin (Lawler, Orwa, Walumbia ve Wang, 2005, s.238) yeknesaklık, istikrarlılık, kontrol, dokümantasyon ve gelenek için saygıyı ve yasal gücü vurgulayan bürokrasi kültürü üzerinde etkili olmaması beklenilmektedir.

Quinn, rekabetçi değerler çalışmasının alt çeyreğinin, operasyonların etkinliğine konsantre olan, analizci ve sonuçlara odaklanan ve performansa dikkat eden bir amir olarak betimlenen işlemsel liderliği tanımladığını öne sürer (Densten ve Gray, s.20).

Rekabetçi değerler çalışmasının sol alt çeyreğinde bulunan bürokrasi kültüründe, çalışanlardan ne yapmaları gerektiğini belirten kuralları takip etmeleri istenir ve çalışanlara iyi tanımlanmış rollerin verildiği içsel odak ve tahmin edebilirlik üzerine vurgu yapılır (Densten ve Gray, s.17). İşlemsel liderler de, çalışanlarına beklentileri, kuralları ve prosedürleri açıklarlar, (Hoogh, Hartog ve Koopman,2005,s. 841), çalışanlarını kurallara uygun olarak yönetirler (Hoogh,

Hartog ve Koopman,2005 s. 847) ve çalışanlara kurallara uygun olarak davranmayı vurgularlar (Hoogh, Hartog ve Koopman,2005s. 846). Bass'a göre de, işlemsel liderler organizasyonel kültürleri içinde çalışanlar ve tutarlı kural, prosedür ve normları koruyup sürdürürler (Chen, 2004, s.433). İşlemsel liderler kurallardan ve standartlardan sapmaları izlerler ve araştırırlar, düzeltici önemler alırlar (Robbins, 1998, s. 374). Bütün bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda işlemsel liderler; bürokrasi kültürünün kontrol, düzen, istikrar özelliklerine uygun liderlik özellikleri sergilemektedir.

Bürokrasi kültüründe etkinlik; işleri zamanında yapmak, düzgün bir şekilde işlerin ilerlemesi ve tahmin edebilirliktir (Densten ve Gray, s.22). İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir (Eren, 2000, s.134).İşlemsel liderler de, rol ve görev gereklerini açıklayarak belirlenen hedeflerin istikametinde takipçilere rehberlik yaparlar ve takipçileri motive ederler (Robbins, 1998, s. 374). Dolayısıyla işlemsel liderliğin bürokrasi kültüründe etkin olması beklenilmektedir.

İşlemsel liderler, işçi performansını etkilemek için başlıca organizasyonel ödül ve cezalara bel bağlayarak, işçi itaatini vurgularlar (Casimir, Waldman, Bartram ve Yang, 2006, s.71). Bu yüzden organizasyonlarda bu yöneticilerin ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak astlarını kontrol altında tuttukları ve onların “uyma” davranışında bulunmalarını sağladıkları görülmektedir (Bayrak, 2001, s.32). Böylece; astlarının çaba ve bağlılıklarını ödüllendirerek statükoyu korumayı amaçlarlar (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 841). İşlemsel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler; çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2000, s. 441). Değişimi başlatmaktan ziyade statükoyu korurlar(Ergin ve Kozan, 2004, s. 53). İşlemsel liderlerin statükoyu korumaya yönelik bu yaklaşımları; bürokrasi kültürünün istikrarlılık ve kontrol yönelimi boyutlarını korumada önemli rol oynayabilir ve bu kültürü besleyebilir.

Bürokrasi kültürünü incelediğimizde, bu kültürün bir boyutunu (kontrol, düzen, denge gibi) mekanik süreçlerin oluşturduğunu görürüz. Kontrol yönelimi ve

istikrarlılık önemlidir (Eren, 2000, s.133). Bass da, işlemsel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. İşlemsel liderlik; geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur. Bu nedenle tepkiseldir, mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Durumsal faktörleri ve takipçilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. İşlemsel liderlerin, mevcut sistemlere bağlılıkları yüksektir ve bu liderler mevcut sistemler ile iş kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğilimindedirler (Dilek, 2005, s.20).

Bass farklı bir çalışmada işlemsel liderliğin, üyeleri daha resmi yapı altında çalışan ve/veya amaçları ve yapıları daha açık olan daha rutin ve durağan yapılarda görülmesinin daha muhtemel olduğunu söyler. Bu tarz liderler, değişimi desteklemektense organizasyondaki istikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak etkin ve problem çıkarmadan güzel bir şekilde organizasyonu yönetmeyi amaçlarlar. (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 843). Bürokratik kültürde de organizasyonun düzgün bir şekilde işleyişini korumak önemlidir. Organizasyonun uzun dönemli kaygıları, istikrar, tahmin edebilirlik, verimliliklerdir. (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Bürokrasi kültürünün bu özellikleri de işlemsel liderliğin güçlü bir şekilde bu kültürde etkin olma olasılığını göstermektedir.

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; liderlik tarzları ve bürokrasi kültürüne yönelik ortaya sürülen hipotezler şöyledir:

Hipotez 3a: Karizmatik liderlik ve bürokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 3b: Paternalist liderlik ve bürokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 3c: İşlemsel liderlik bürokrasi kültürünü pozitif etkiler.

Hipotez 3d: Dönüştürücü liderlik ve bürokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.1.4. Liderlik Tarzları ve Pazar Kültürü İlişkisi

Pazar kültüründeki etkin liderlik rolleri; üretici ve direktifçi liderlik rolleridir. Üretici liderlik rolü; görev ve başarı odaklı olmayı ve yüksek seviyede merak, motivasyon, enerji ve kişisel güdüye sahip olmayı gerektirir. Üretici rolündeki liderler, kendi kendilerini ve birimin görevini tamamlamayı başarması için takımlarını ifade edilmiş bir amaca doğru amansız bir şekilde güdülerler. Direktifçi rolündeki liderler, problemleri tanımlayarak, alternatifleri seçerek, rolleri ve görevleri tanımlayarak, kurallar ve politikalar yaratarak ve talimatlar vererek hedefleri kurmayı ve açıklamayı vurgular. Direktifçi rolünde üstün olan insanlar; genellikle rekabetçi, kararlıdır ve beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler (Densten ve Gray, s.20).

İşlemsel liderler de çalışanlara rol ve görev gereklerini açıklayarak belirlenen hedeflerin istikametinde rehberlik ve motive ederler (Robbins, 1998, s. 374). Bass işlemsel liderliği; esasen ödül temelli bir anlayış üzerinden takipçileri motive etmek olarak tanımlar(Avolio ve Jung, 1999, s.208). Bu liderler, değer biçilen ödüllerle iş performansını ilişkilendirerek, organizasyonun o andaki amaçlarını daha etkili bir şekilde başarmalarına yardım ederler (Zhu, Chew ve Spangler, 2005, s. 41). Dolayısıyla pazar kültürü üzerinde işlemsel liderliğin olumlu etkilerinin olması beklenilmektedir. Nitekim; Quinn de, rekabetçi değerler çalışmasının alt çeyreğinde, operasyonların etkinliğine konsantre olan, analizci ve sonuçlara odaklanan ve performansa dikkat eden bir amir olarak betimlenen liderliğin işlemsel liderlik olduğunu öne sürer (Densten ve Gray, s.20).

Pazar kültürü dışsal çevre üzerine odaklanma ve kontrol yönelimi ile karakterize edilir. Bu kültür tipi organizasyonun görevlerini saptamak ve bunları başarmak için odaklanmıştır. (Densten ve Gray, s.20). Başarı pazar payı ve nüfuz etme açısından tanımlanır. Piyasa liderliği önemlidir(Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Densten ve Gray, s.19). Buradaki liderler güçlü, ödün vermeyen ve çok iş bekleyenlerdir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Densten ve Gray, s.19). Diğer bir ifadeyle liderler kararlı ve iş bitiricidirler (Eren, 2000, s. 133). Dolayısıyla astlarına aile gibi yakın olma, mentorluk ve rol modelleme

gibi özellikleriyle ön plana çıkan paternalist liderliğin pazar kültürü ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması tahmin edilmektedir. Bir boyutu kontrol yönelimi olan, piyasa liderliğinin önemli olduğu pazar kültürü üzerinde statükoya meydan okuyan, kişisel risk üstelenip alışılmışın dışında davranışlar gösterme boyutlarına sahip olan ve Trice ve Bayer'ın yeni organizasyonlar oluşturan liderlik tipi olarak tanımladığı karizmatik liderliğin de bir etkisinin olmaması tahmin edilmektedir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943).

Pazar kültürünün önemli özelliklerinden birisi; hedefleri başarmayı vurgulamasıdır. Organizasyonu bir arada tutan bağ kazanmaya olan vurgudur (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Densten ve Gray, s.19). Dönüştürücü liderlerin de takipçilerinde kişisel güven, kişisel etkinlik ve kişisel saygı inşa ederek, takipçilerinin kimliklendirilmesi, motivasyonu ve hedef başarımı üzerinde güçlü, pozitif bir etkiye sahip olması beklenir (Avolio ve Jung, 1999, s.209). Dönüştürücü liderler yüksek performans beklentisi yaratma boyutu ile liderlerin takipçilerinden en iyi performansı beklmelerini sağlayarak en iyiyi başarmalarını sağlarlar (Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 213).

Son 20 yılda dönüştürücü liderlik, bireysel ve organizasyonel performansın yüksek seviyesi ile ilgili etkili bir liderlik formu olduğunu öne süren kanıtlar toplamaktadır. (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.942) Aynı zamanda Sarros ve Santora'nın Avustralya'daki 500 büyük şirketin 181 yöneticisine yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin başarı değer boyutuyla pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Sarros ve Santro, 2001, s.7). İdealleştirilmiş etki göstererek; dönüştürücü liderler; takipçileri tarafından başarı ve bir işin üstesinden gelmenin güvenilir sembolü olarak görülürler (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370) Dolayısıyla kazanmanın ve yüksek pazar payının en önemli unsur olduğu pazar kültürü üzerinde dönüştürücü liderlerin pozitif etkilerinin olması tahmin edilmektedir.

Bass ve Avolio(1993), dönüştürücü liderliğin, rutin durağan koşullar altında çalışan organizasyonlardan ziyade hızla değişen teknoloji ve pazarlarla karşı karşıya gelen organizasyonlarda ortaya çıkma olasılığının olduğunu ileri sürmüştür (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s.842). Dolayısıyla dönüştürücü liderlikle pazar kültürü

arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olması beklenilmektedir.

Pazar kültürü; iç çevredeki olaylardan ziyade dış çevreye doğru yönelir. (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Densten ve Gray, s.19). Rekabet gücü ve pazar üstünlüğü önemlidir. Pazar kültürünün dış çevreye odaklı olması ise; piyasa dinamiklerine odaklı interaktif öğrenme sürecinin temeli olarak hizmet eden bilgiye sahip olmayı sağlar (Carrillat, Jaramillo ve Locander, 2004, s.1) Dönüştürücü liderler de; çalışanlara bir vizyon kazandırır ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham eder ve inanç aşırlar (Eren, 2000, s. 441). Bu liderler entelektüel uyarım aracılığıyla, organizasyonun geliştirilebilmesi ve onun misyonunun başarılabilmesi için yeni yöntemler araştırır (Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 213). Faranda; rekabetçi bir dönüşüm aracı olarak yeniliği sağlamak için dönüştürücü liderleri; başoyuncu olarak göstermiştir(Gökkaya, s.56). Dönüştürücü liderler enerjilerini işletmenin rekabetçi yönünü belirlemek için harcarlar. Aynı zamanda yapılan araştırmalar, dönüştürücü liderlerin değişime açıklık değerleri güçlü olan takipçileri cezp ettiklerini ileri sürmüştür (Ergin ve Kozan, 2004, s. 54). Rekabet gücünün ve pazar üstünlüğünün önemli olduğu pazar kültüründe; dönüşümcü liderler rekabetçi bir dönüşüm aracı olarak yeniliği sağlarlar. Bu özellikleri sayesinde dönüştürücü liderliğin pazar kültürünü pozitif etkilemesi beklenilmektedir.

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; liderlik tarzları ve pazar kültürüne yönelik ortaya sürülen hipotezler şöyledir:

Hipotez 4a: Karizmatik liderlik ve pazar kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 4b: Paternalist liderlik ve pazar kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 4c: İşlemsel liderlik pazar kültürünü pozitif etkiler.

Hipotez 4d: Dönüştürücü liderlik pazar kültürünü pozitif etkiler.

3.2. Liderlik Tarzları ve Nitel Performans İlişkisi

Liderlik ve nitel performans arasındaki ilişkiyi incelerken; nitel performansı iş tatmini, organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma eğilimi olarak aldık.

3.2.1. Karizmatik Liderlik ve Nitel Performans

Karizmatik güç, organizasyon içinde diğer kişiler(astlar ve üstler) tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanılarak bağımlılık ilişkisi yaratması nedeniyle oldukça etkili bir güç tipidir (Bayrak, 2001, s. 28). Karizmatik liderler, üye ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterirler, takipçileri peşlerinden sürüklerler(Gül ve Oktay, s. 405). Çalışan da kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görür, daha fazla bağlılık gösterir(Gül ve Oktay, s. 405).

Karizmatik liderler; kolektif bir kimlik vurgularlar ve ilhamsal ideolojiyi çekici kılarlar. Lider tarafından desteklenen bu misyon takipçinin bu büyük gayenin bir parçası olma isteğini harekete geçirir. Ödüllerin dışı dönük yönünden ziyade özündeki değerlere başvurarak, karizmatik liderler takipçilerinin organizasyona derin bağlılıklarını arttırır(Brown,2002, s.20). Karizmatik liderlerin çalışan bağlılığı üzerindeki bu olumlu etkileri işten ayrılma eğilimini de azaltmaktadır.

Karizmatik liderler, vizyonun kaynağı olarak görüldüklerinden takipçilerin hayatlarına anlam getiren ve onların sınırlı var oluşlarını aşan hedefler hazırlayan kişiler olarak atfedilirler. Bu liderler; daha yüksek mükafatları başarmak için fırsat verirler. Bu arttırılmış anlamlılık ve ödül hissi takipçilerde iş tatminine neden olur (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s.751).

Bir diğer unsur olarak, liderin kişisel risk ve özveri içeren örnek davranışları ve liderin ortak vizyona olan bağlılığını yükselten algılar takipçilerin memnun olmasını sağlar. Aynı zamanda lider tarafından gösterilen uzmanlık ve yenilikçi anlayış sayesinde oluşturulan ortamda memnuniyet artar(Conger, Kanungo ve Menon, 2000,

s.751). Son olarak ta güçlendirme stratejilerinin aktif kullanımını sayesinde, karizmatik liderler görev tamamlama ilişkisinde takipçilerin kişisel fayda hissini yükseltirler (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s.751). Bu da yine çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır.

Karizmatik liderlerin, ilhamsal bir vizyonu kesin ve açık bir şekilde belirtmeleri(Crant ve Bateman,2000, s.64; Altıntaş, Bulut Çakar ve Ergün, 200, s.2), çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya çalışmaları ve gelecekle ilgili kaosları çözmeye çalışmaları (Gül ve Oktay, s. 405) belirsizlik faktörünü ortadan kaldıracığından; çalışanların iş stresini azaltır. Astlar karizmatik liderin kendilerinin istek ve ihtiyaçlarına ilgisi ve kişisel fedakarlığı sayesinde, buldukları ortamın olumsuzluklarından daha az etkilenirler. Böylece karizmatik liderler astlarının iş stresi üzerinde azaltıcı bir etki yaparlar.

Yapılan birçok araştırma karizmatik liderin iş tatmini, yükseltilmiş motivasyon, ve performans gibi pozitif takipçi sonuçlarına neden olduğunu göstermiştir (Crant ve Bateman, 2000, s.64). Hatta Shamir 1993'te nitel performans ve memnuniyet üzerinde karizmatik liderliğin diğer lider davranışlarına göre daha etkili olduğunu belirtmiştir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s. 748).

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; karizmatik liderlik ve nitel performansa yönelik ortaya sürülen hipotez şöyledir:

Hipotez 5a: Karizmatik liderlik nitel performansı pozitif etkiler.

3.2.2. Paternalist Liderlik ve Nitel Performans İlişkisi

Frah ve Cheng, paternalizmin sosyal ilişkiler üzerine temellendirilmiş Konfüçyen ideolojiden yayıldığını ifade eder (Pellegrini;s.4). Paternalizmde baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici didaktik (öğretici) liderliği temsil etmektedir(Karkın, s. 65). Paternalist lider tipi, bazı kaynaklarda tatlı-sert lider olarak geçer(Özsalmanlı,

2007,s.2).

Örgütlerde paternalizm veya ‘babacanlık’, ‘hamilik’; ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini tanımlar. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. 3500’den fazla katılımcıyla paternalizm konusunda gerçekleştirilen bir araştırmada; astın da üstüne bağlılık gösterdiği, güvendiği ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul ettiği ortaya çıkmıştır(Zeynep, 2005, s.1). Paternalist lider, işçilerinin yaşantılarının her yönüyle ilgilenir, onlara rehberlik eder ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak da profesyonel olarak nasihat verir (Aycan ve Paşa, 2003, s. 131). Buna karşılık ise, astlar, üste bağlıdır ve riayet vardır.

Her ne kadar paternalizm, Doğulu kültürlerdeki liderler tarafından istenilen bir özellikle olsa da, birçok durumda otoriterlikle ilişkilendirilerek Batılı toplumlar tarafından negatif olarak karakterize edilmiştir. Aycan ve Kanungo, daha yakın bir zamanda yaptığı araştırmada ise; paternalizmin otoriterlikle güçlü negatif ilişkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Ardichvili, 2001, s. 366) Son zamanlarda yapılan incelemeler de; Çin ve Orta Doğu kültürleri gibi kültürlerde pozitif iş tutumları ile paternalizm arasındaki ilişkilerin destekleyici bir kanıtını bulmuştur (Pellegrini,s.6).

Paternalist liderlerin mentor, babacan davranışlarının sadece iş hayatında değil özel hayatlarında da çalışanlarına yardımcı olması ve yol göstermesi nedeniyle; iş tatminini ve bağlılığı arttırması, iş stresi ve işten ayrılma eğilimini azaltması beklenilmektedir.

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; paternalist liderlik ve nitel performansa yönelik ortaya sürülen hipotez şöyledir:

Hipotez 5b: Paternalist liderlik nitel performansı pozitif etkiler.

3.2.3. İşlemsel Liderlik ve Nitel Performans

İşlemsel liderler, rol ve görev gereklerini açıklayarak belirlenen hedeflerin istikametinde takipçilere rehberlik ederler ve motive ederler (Robbins, 1998, s. 374). Bu liderler, işin yapılması için gerekli olan kaynaklara işçilerin sahip olmasını sağlayarak ve değer biçilen ödüllere iş performansını bağlantılandırarak, organizasyonun o andaki amaçlarını daha etkili bir şekilde başarmalarına yardım ederler (Zhu, Chew ve Spangler, 2005, s. 41). Bu gibi liderlerin astları; kendilerinden bekleneni yaptıkları ve hedefleri gerçekleştirdikleri zaman haklı olarak liderleri tarafından ödüllendireceklerini bilirler (Hoogh, Hartog ve Koopman,2005 s. 847).

Ödüllendirme gücü; çalışanların yöneticinin isteklerine, ödül alma, takdir edilme, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymasını ifade eder. Böylece ödüllendirme gücü, istenilen işin, istenilen nitelik ve şartlarda, istenilen kalitede yapılmış olduğunu kabul etme ve bunun sonucu olarak da işi yapanı memnun edecek kaynakları kullanma yeteneği ile ilgilidir (Bayrak, 2001, s.30). Bu yüzden ödüle dayalı davranış artan iş tatmini ile ilgilidir (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 371). Birçok araştırma da işlemsel liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur (Dilek,2005, s.135). Artan iş tatmini ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri de azalacaktır.

İşlemsel liderler, üzerinde uzlaşmış ve fikir birliğine varılmış görevleri başarması sonucunda astların elde edeceği faydaları vurgularlar (Ardichvili, 2001, s.367; Marjosola ve Takala, 2000, s. 148). Bu liderlik tarzında astların çaba ve bağlılıkları ödüllendirilir (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 841). Yapılan çalışmalar; işlemsel liderlik ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Dilek,2005, s.133).

Stres; etkili bir iletişim, faydalı beklentilerin yükseltilmesi ve destekleyici grup ilişkilerinin geliştirilmesi sayesinde, belirsizliğin azaltılması ile engellenebilir. Ödüle dayalı davranış, belirsizliği azaltabilir, faydalı beklentileri arttırabilir ve performans beklentilerini açıklayarak neyin yapılması gerektiği üzerine anlaşma sağlayabilir (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 372). Belirsizlik unsurunu ortadan kaldırır ve stresin

azalmasına neden olabilir. Aynı zamanda bu liderler, işin yapılması için gerekli olan kaynaklara işçilerin sahip olmasını sağlayarak ve değer biçilen ödüllere iş performansını bağlantılandırarak, organizasyonun o andaki amaçlarını daha etkili bir şekilde başarmalarına yardım ederler (Zhu, Chew ve Spangler, 2005, s. 41). Böylece işlemsel liderlik bu özelliği sayesinde astlarının iş stresini azaltabilir.

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; işlemsel liderlik ve nitel performansa yönelik ortaya sürülen hipotez şöyledir:

Hipotez 5c: İşlemsel liderlik nitel performansı pozitif etkiler.

3.2.4. Dönüştürücü Liderlik ve Nitel Performans

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve amaçlarını öğrenerek ve kişisel ilgi göstererek onların güvenini, etkinliğini ve motivasyonunu arttırlar. Bu liderler, takipçilerinin daha yüksek amaçlara yönelim ihtiyaçlarını arttırarak, takipçilerinin ihtiyaçlarını tanımlamaya ve anlamaya çalışırlar (Lawler, Orwa, Walumbia, Wang, 2005, s.239). İlhamsal motivasyonla, bir vizyonu güvenle anlatırlar ve gayret ve iyimserliği arttırlar (Kuchinke, 1999, s.138). Liderin özel ilgisini görüp hisseden çalışanların liderin beklentisini karşılamak için daha sıkı çalışma ve daha uzun dönemli amaçlara yönelik çalışma olasılığı daha fazladır. Tabi ki bu da daha yüksek bir iş tatminiyle sonuçlanacaktır (Lawler, Orwa, Walumbia, Wang, 2005, S.239).

Dönüştürücü liderler entelektüel uyarım ile eski problemleri yeni yöntemlerle düşünebilmek için yaratıcı olmayı teşvik ederler ve bunun için toleranslı bir çevre yaratırlar (Prabhakar, 2005, s.58; Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370; Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 213). Takipçileri işlerine yakınlaştırmak için yeni yöntemler araştırılması, onların işlerindeki katılımını arttırarak daha yüksek bir performans, bağlılık ve memnuniyet göstermelerini sağlar (Lawler, Orwa, Walumbia ve Wang, 2005, s.238). MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılan birçok çalışmanın sonuçları dönüştürücü liderliğin motivasyon, memnuniyet ve performans üzerine güçlü etkileri olduğunu göstermiştir (Brown, 2002, s.18).

Özellikle ilhamsal motivasyon; organizasyonun vizyonuna karşı çalışanlarında bağlılık yaratıp; yükseltilmiş çalışan kabiliyetine ve organizasyonun geleceğine katkıda bulunmada sorumluluk hissetme gibi bağlılık anlayışına neden olur (Burriss ve Detert ,2007,s. 871). Avolio, Zhu, Koh ve Puga da, Singapur'da geniş bir kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin bir örneklemini kullanarak organizasyonel bağlılık ve dönüştürücü liderlik arasındaki pozitif ilişkiyi kanıtlamışlardır (Lawler, Orwa, Walumbia, Wang, 2005, S.240). Dubinsky, Yammario & Spangler (1995) yaptığı çalışmalarda, dönüştürücü liderliğin, çalışanın organizasyonel bağlılığını arttırmaya yardım ettiğini bulmuştur (Chen, 2004, 433; Arnold, Barling ve Kelloway, 2001, s.315).

Kenya ve Amerikan şirketlerini kıyaslayarak yapılan bir çalışmada da iş tatmini ve organizasyonel bağlılık ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin doğası incelenmiştir. Sonuçlar; dönüştürücü liderliğin iki kültürde de iş tatmini ve organizasyonel bağlılık üzerine güçlü ve olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Lawler, Orwa, Walumbia, Wang,2005, s.235).

Hem ampirik ve hem de meta-analitik çalışmalar, dönüştürücü liderlerle çalışan takipçilerin daha katılımcı, daha güçlendirilmiş, daha motive edilmiş ve daha organizasyonlarına bağlı ve daha az çekimser davranışlar gösteren takipçiler olduğunu öne sürüyor (Lawler, Orwa, Walumbia, Wang, 2005, S.239). Bir başka çalışmada takipçileri tarafından dönüştürücü liderlik davranışlarının yüksek olduğu gözlenen liderler, hem bireysel hem de kollektif seviyede yüksek düzeyde çaba, bağlılık, memnuniyet ve iş performansı meydana getirme ile ilişkilendirilmiştir(Avolio, Lawler, Shi, Walumbia ve Wang, 2005, s.4). Birçok ampirik çalışma; dönüştürücü liderliğin; daha yüksek iş tatminine; performansa, güvene, bağlılığa neden olduğu gibi daha az işten ayrılma eğilimine de neden olduğunu ortaya koymuştur (Arnold, Barling ve Kelloway,2001, s.315; Brown, 2002, s. 42).

Yapılan bazı çalışmalar, dönüştürücü liderliğin; takipçi memnuniyeti ve etkinliği gibi; güven gibi kriterlerle ilgili olarak ta işlemsel liderliğe göre daha üstün olduğunu söyler (Casimir, Waldman, Bartram ve Yang, 2006, s. 71). Bankalarda

dönüştürücü ve işlemsel liderliğin etkileri üzerine yapılan bir araştırmada da dönüştürücü liderliğin işlemsel liderliğe göre iş tatmini ve bağlılıkla daha yüksek pozitif ilişkisi ortaya çıkarılmıştır (Braker ve Emery, 2007, s.77).

Dönüştürücü liderler; çalışanların başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem vererek onlara koçluk ve akıl hocalığı yaparlar, (Brown, 2002, s.19; Robbins, 1998, s.374; Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370; Sarros ve Santora, 2001, s.4) çalışanlara örnek olarak yol gösterirler (rol modellemesi), geleceğe dair bir vizyon sunarlar ve gayret ve iyimserliği arttırmırlar(Kuchinke, 1999, s.138). Dönüştürücü liderlerin, böyle memnuniyeti artırıcı bir ortam sağlamaları iş stresini azaltmaktadır.

GLOBE araştırması da (dünyadaki 61 kültürde, 170 sosyal bilim adamının şebeke ağı); dönüştürücü liderliğin teşvik edici, pozitif, motivasyonel, güven inşa edici ve dinamik(Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 206) olduğunu söyler. Dönüştürücü liderliğin tüm bu özellikleri göz önünde bulundurulduğunda iş stresini azaltması beklenilmektedir. Sosik ve Godshalk da yaptığı araştırmalarda dönüştürücü liderliğin, iş stresiyle negatif ilişkili olduğunu bulmuştur (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 380).

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; dönüştürücü liderlik ve nitel performansa yönelik ortaya sürülen hipotez şöyledir:

Hipotez 5d:Dönüştürücü liderlik nitel performansı pozitif etkiler.

3.3. Kültür ve Nitel Performans İlişkisi

3.3.1. Adhokrasi Kültürü ve Nitel Performans İlişkisi

Adhokrasi kültürü; girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür (Eren, 2000, s.134), esnek yönelim ve dışsal çevreye odak ile karakterize edilir (Densten ve Gray, s.18-19).Yenilik geliştirmeye vurgu yapar (Densten ve Gray, s.18-

19). Adhokrasi kültürünün yaratıcılığı; risk almayı ve işçilerin girişimciliğini güçlendirmesidir. Son zamanlarda yapılan araştırma sonuçları da işçi davranış ve tutumlarının yenilikçi özellikler gösteren organizasyonel kültür tarafından yükseltildiğini bulmuştur (Chen, 2004, s. 434).Kültürün yenilikçi formları dışsal koşullara hassastır ve organizasyon performansı üzerinde direkt, güçlü ve pozitif bir etkiye sahiptir (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.782).

Adhokrasi ve klan kültürleri; girişimciliği, esnekliği, anında bir şeyler yapmayı teşvik ettikleri için işlerini yapmada çalışanlar kendilerini daha özgür hissederler. Daha da fazlası; adhokrasi ve klan kültürlerindeki, stres katılımı, takım çalışması ve uyum; çalışanlar arasında daha yüksek bir güven, işbirliği ve bağlılığa yol açar (Svein, Qgaard, ve Marnburg, 2005, s.26). Dolayısıyla adhokrasi kültürü, iş tatmini ve bağlılığı arttırırken; işten ayrılma eğilimini de azaltmaktadır.

175 şirkette 226.000 çalışan üzerinde yapılan kültür ve iş tatmini çalışmasında adhokrasi kültürüne sahip organizasyonların daha yüksek iş tatminine neden olduğu bulunmuştur (Bongers,s.45). Ayrıca; Amerika’da farklı sektörlerdeki 1800 pazarlama profesyoneline yapılan anketlerde esneklik, mentörlük ve eş zamanlılıkla karakterize edilen organik süreçlere sahip kültürlerin; işçi memnuniyetine, sadakat ve uzun dönem işçi bağlılığına neden olduğu ortaya çıkmıştır (Lund,2003, s.4). Esnekliği ve toleransı, yeniliği, yaratıcılığı vurgulayan, organik bir sürece sahip olan adhokrasi kültürünün iş stresini de azaltması beklenilmektedir.

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; adhokrasi kültürü ve nitel performansa yönelik ortaya sürülen hipotez şöyledir:

Hipotez 6a: Adhokrasi kültürü nitel performansı pozitif etkiler.

3.3.2. Klan Kültürü ve Nitel Performans İlişkisi

Klan kültürü, insanların kendilerinden çok fazla şey paylaşabilecekleri arkadaşça çalışma yeri olarak simgelenir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006,

s.944). Organizasyon, sadakat ve gelenekle bir arada tutulur. Bağlılık yüksektir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944).

Klan kültüründe genelde en çok değer verilen etkinlik kriterleri, uyum ve işçi moralinin yüksek olmasıdır (Densten ve Gray, s.22). Bir klan kültüründe; yönetimin başlıca görevi işçileri güçlendirmek ve katılımı, bağlılığı ve sadakati kolaylaştırmaktır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944).

Aynı zamanda klan kültürünün arkadaşça çalışma yeri sunmasının, mentor liderlerinin ve esnek yapısının iş stresini ve işten ayrılma eğilimini azaltması tahmin edilmektedir.

Adhokrasi ve klan kültürleri girişimciliği, esnekliği, anında bir şeyler yapmayı teşvik ettikleri için işlerini yapmada çalışanlar kendilerini daha özgür hissederler. Daha da fazlası; adhokrasi ve klan kültürlerindeki, stres katılımı, takım çalışması ve uyum; çalışanlar arasında daha yüksek bir güven, işbirliği ve bağlılığa yol açar (Svein, Qgaard, ve Marnburg, 2005, s.26). Engelli kişilere hizmet veren bakım sektöründe, 175 şirkette 116.000 çalışan üzerinde yapılan kültür ve iş tatmini çalışmasında ise; klan kültürüne sahip organizasyonların daha yüksek işçi memnuniyetine neden olduğu bulunmuştur (Bongers,s.45).

Klan kültüründe liderlerin kolaylaştırıcı özellikleri vardır (Choi ve Hooijberg, s. 409), danışman, akıl hocası (mentor) olarak düşünülürler ve belki de hatta aile şahsı gibidirler (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Bu kültürde işsel odak ve esnekliğe vurgu yapılır(Densten ve Gray, s.16). Amerika'da farklı sektörlerdeki 1800 pazarlama profesyoneline yapılan anketlerde esneklik, mentörlük ve eş zamanlılıkla karakterize edilen organik süreçlere sahip kültürlerin; işçi memnuniyetine, sadakat ve uzun dönem işçi bağlılığına neden olduğu ortaya çıkmıştır (Lund,2003, s.4). Yapılan farklı bir araştırmada ise; destekleyici iş çevresinde çalışan işçilerin daha memnun oldukları ve organizasyonel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Chen, 2004, s. 434).

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; klan kültürü ve nitel performansa yönelik ortaya sürülen hipotez şöyledir:

Hipotez 6b: Klan kültürü nitel performansı pozitif etkiler.

3.3.3. Bürokrasi Kültürü ve Nitel Performans İlişkisi

Bürokratik kültür, organizasyon istikrarlılığı, kontrol yönelimi ve birimin içsel fonksiyonları üzerine odaklanması ile karakterize edilir (Densten ve Gray, s.17; Densten ve Gray, s. .19-20; Choi ve Hooijberg, s. 407). Bu kültürde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir (Eren, 2000, s.134).

Bireysel çabanın en önemli ödülü iş güvenliğidir (Densten ve Gray, s.17). Bu form ile uyumlu organizasyonel kültür, çalışma için resmileştirilmiş ve yapılandırılmış olarak karakterize edilir. Bu kültürde prosedürler insanların ne yapacağını belirler (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Böylece rol belirsizliği ortadan kalkmış olur. Bu yapısı itibarı ile bürokrasi kültürünün iş güvencesi sağlaması ve rol belirsizliğini ortadan kaldırması iş stresi üzerinde azaltıcı bir etken iken, sıkı kontrol ise iş stresi üzerinde arttırıcı bir unsurdur.

Brewer, bürokratik çalışma çevrelerinin negatif işçi bağlılığına, neden olduğunu öne sürer (Chen, 2004, s. 433). White da bürokratik kültür değerlerinin algılaması ile bağlılık arasında negatif bir ilişki bulmuştur (Svein, Qgaard, ve Marnburg, 2005, s.26). Odom, Boxx ve Dunn ise yaptıkları çalışmalarda, iş çevresinin bürokratik doğasının, işçi bağlılığını ve memnuniyetini ne geliştirdiğini ne de başka bir yöne çektiğini bulmuştur (Chen, 2004, s. 434). Buna ek olarak; destekleyici iş çevresinde çalışan işçilerin daha memnun olduklarını ve organizasyonel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Kaldırılan bürokratik engellerin yaratılan bağlılık ve memnuniyete oldukça katkıda bulunabileceğini ve önemli gelişmelerin, sadece destekleyici ve yenilikçi boyutları arttırmak için pozitif hareketler yapıldığında olacağını söyler (Chen, 2004, s. 434).

Odom (1990) ise yaptığı bir çalışmada; organizasyon kültürü ile bağlılık, uyum ve iş tatmini başlığı altında işçi davranışının 3 elementi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak; bürokratik kültürün işçi memnuniyeti, bağlılık ve iş-grup uyumuna en çok katkısı olan kültür olmadığını bulmuştur. Ayrıca kontrol, kural ve istikrarlılığı vurgulayan bürokrasi kültüründe, adhokrasi ve klan kültürüne göre işçi memnuniyeti ve sadakatin daha düşük olduğu gözlenmiştir(Lund,2003, s.4).

Rekabetçi Değerler Çalışması ile ölçülen organizasyonel kültürdeki farklılıkların, hastanedeki iş hayatının kalitesini nasıl etkilediğini inceleyen Goodman; klan kültürü ile ilgili değerleri vurgulayan organizasyonların daha iyi bir iş kalitesine sahip olduğu sonucunu çıkarmıştır. Buna zıt olarak ta, bürokratik kültürel değerlerin hakim olduğu organizasyonlarda ise, organizasyonel bağlılığın, işçi katılımının, güçlendirmenin ve iş tatmininin azaldığını ve işten ayrılma eğiliminin daha fazla olduğunu bulmuştur (Densten ve Gray, s.24).

Ogbonna ve Harris'in liderlik stili, kültür ve performans üzerine yaptığı çalışma, bürokratik kültür ve performans arasında negatif ilişki olduğunu; bürokratikleşmenin kısa dönem karlılığını azalttığını, uzun dönem büyümeyi engellediğini ve hatta organizasyonun yaşamını etkileyebileceğini öne sürer (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.782).

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; bürokrasi kültürü ve nitel performansa yönelik ortaya sürülen hipotez şöyledir:

Hipotez 6c: Bürokrasi kültürü nitel performansı negatif etkiler.

3.3.4. Pazar Kültürü ve Nitel Performans İlişkisi

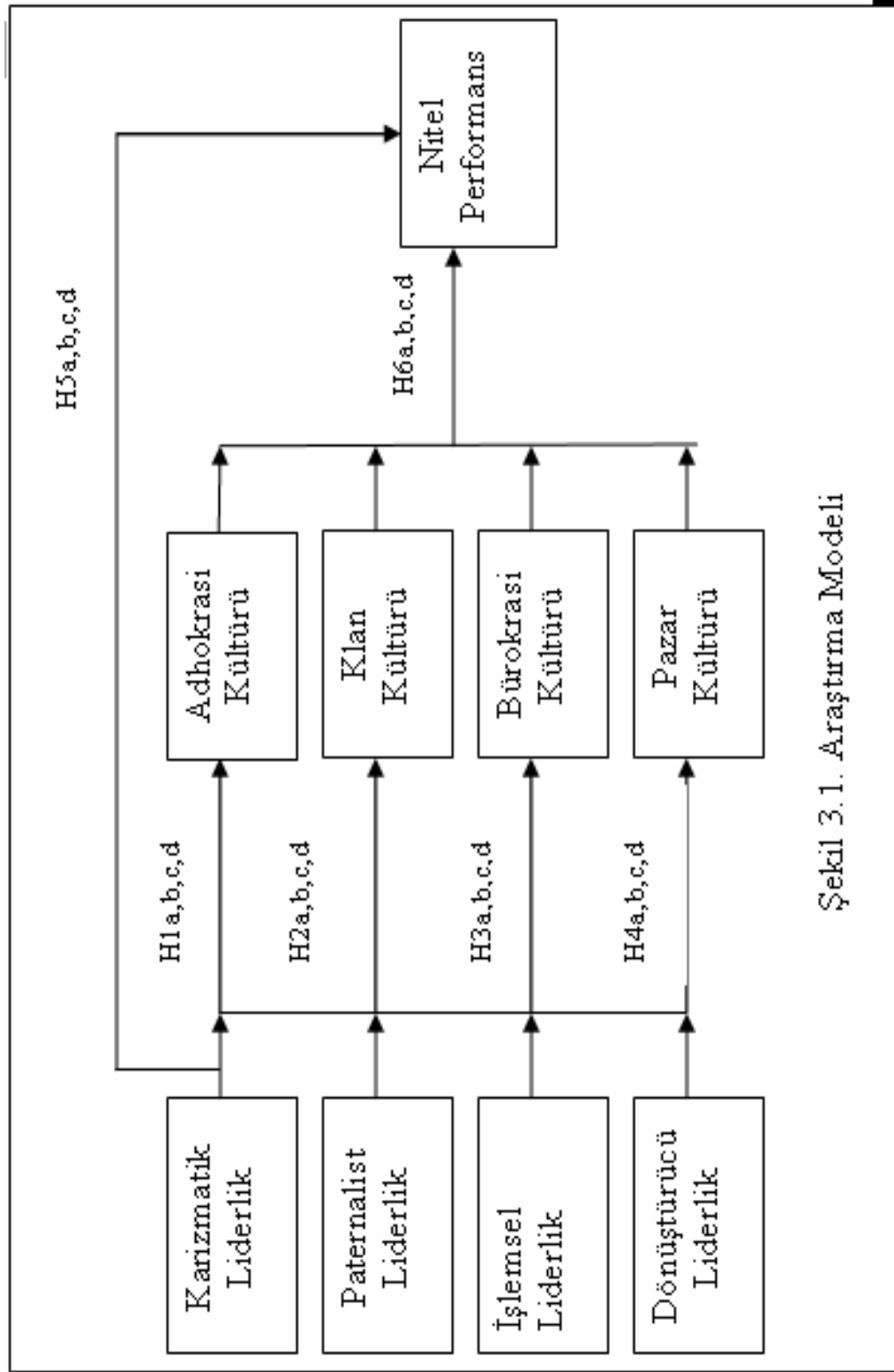
Pazar kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır (Eren, 2000 s.132). Bu kültür, kontrol yönelimi ve dış çevreye odak ile karakterize edilir ve hedefleri tayin etmeyi ve başarmayı vurgular (Choi ve Hooijberg, s. 407; Densten ve Gray, s.19).

Pazar kültüründe; bir amacın ve saldırgan bir stratejinin, verimlilik ve kazançlılığa neden olacağı farz edilir. Bu kültür; sonuç odaklı bir işyeridir. Liderler, çok çalıştıran üreticiler ve rakiplerdir. Onlar güçlü, kararlı, ödün vermeyen ve çok iş bekleyen kişilerdir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Densten ve Gray, s.19). Uzun dönem kaygısı rekabetçi hareketler ve esnek amaç ve hedefleri başarma üzerinedir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944; Densten ve Gray, s.19).

Engelli kişilere hizmet veren bakım sektöründe 175 şirkette 116.000 çalışan üzerinde yapılan kültür ve iş tatmini çalışmasında pazar kültürü ve iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır(Bongers,s.45). Bir başka çalışmada ise kural, kontrol, saldırganlık ve bireysel başarıyı vurgulayan kültürler; uzun dönemli işçi güvenliğine, sadakat ve memnuniyete katkıda bulunmayan kültürler olarak incelenmiştir(Lund, 2003, s.4). Amerika'da farklı sektörlerdeki pazarlama profesyonellerine yapılan anketlerde ise; iş tatmininin kurum kültürüne göre çeşitlilik gösterdiği bulunmuştur. Organik süreçlerden mekanik süreçlere inildikçe iş tatminin farklılık gösterdiği ve klan ve adhokrasi kültürüyle pozitif ilişkiliyken; pazar kültürüyle negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır(Lund,2003, s.4).Pazar kültürünün, saldırgan bir stratejiye ve bireysel rekabete olan vurgusu bireyde iş stresini ve işten ayrılma eğilimini arttırmaktadır.

Bütün bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda; bürokrasi kültürü ve nitel performansa yönelik ortaya sürülen hipotez şöyledir:

Hipotez 6d: Pazar kültürü nitel performansı negatif etkiler.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması

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

Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderlik ile ilgili 11 soru anketimizde kullanılmıştır. Bunlardan 19., 20., 21., 22. sorular Conger&Kanungo Karizmatik liderlik ölçeğinden alınmıştır. 17., 18., 23., 24., 25, 26., ve 27. sorular ise CLIO(De Hoogh ,2004) ölçeğinden alınmıştır.

Paternalist liderlik: Paternalist liderlik ile ilgili 5 soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular 5., 6., 7., 8. ve 9. sorulardır ve tek boyutlu paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır (Voich, 1995).

İşlemsel Liderlik: İşlemsel Liderlik ile ilgili 4 soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular 1., 2., 3. ve 4. sorulardır. İşlemsel liderliği tek boyut altında inceleyebilmek için House (1971) ve House ve Dessler(1974)’ın instrumental liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu instrumental liderlik ölçeği; görevleri bölüştüren, prosedürleri koyan ve beklentileri açıklayan liderleri ölçmek için kullanılır ve instrumental liderlik işlemsel liderlikle birbirine benzer.

Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü liderlik ile ilgili 7 soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular; 10., 11., 12., 13., 14., 15. ve 16. sorulardır. Carless, Wearing ve Mann(2000) Global Transformational Leadership Scale (GTL) ölçeğinden alınmıştır.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü tipleri ile ilgili 20 soru anketimizde kullanılmıştır. Cameron ve Quin(1999)’dan alınmıştır. 28., 29., 30., 31. ve 32. sorular

adhokrasi kültürü, 33., 34., 35., 36. ve 37. sorular klan kültürü, 38., 39., 40., 41. ve 42. sorular bürokrasi kültürü; 43., 44., 45., 46. ve 47. sorular ise pazar kültürü ile ilgilidir.

Nitel performans: Nitel performans ölçeği de, iş tatminini(49.soru), organizasyonel bağlılığı (50.soru), iş stresini (51.soru), ve işten ayrılma eğilimini(48.soru), kapsayacak şekilde tek boyut altında incelenmiştir.

4.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle kısaca ifade edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayanın soruları yanıtı bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir.

4.3. Anketlerin Uygulanması

Anket tekniğini kullandığımız çalışmanın ana kütlesi Gebze ve civarında 50 kişiden fazla çalışanı olan üretim yönelimli firmalardır. Gebze ve civarındaki 50 kişiden fazla çalışanı olan üretim yönelimli firmalardan küme örnekleme ile 56 firma belirlenmiştir. 56 firma çalışanından da kota örnekleme ile seçilen 309 kişiye anket uygulanmıştır. Ancak geri dönen anketlerden geçerlilik ve güvenilirlik analizine göre 54 anket çıkarılmıştır. 255 anket kabul görmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 11,5 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.4. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan kişilere ilişkin cinsiyet, eğitim durumları, çalıştıkları bölümlere ve pozisyonlara ait bilgiler tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

□	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	163	63,9
Kadın	92	36,1
Toplam	255	100,0

Araştırmaya katılanların % 63,9'ü erkek ve % 36,1'i bayandır. Katılımcıların yaş ortalaması 32'nin üzerinde, çalışma yılları ise ortalama 6 yılın üzerindedir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları

	Frekans	Yüzde(%)
İlk-Ortaokul	9	3,5
Lise	61	23,8
Yüksekokul	50	19,5
Lisans	105	41,0
Lisansüstü	31	12,1 □
Toplam	256 □	100

Araştırmaya katılanların % 3,5'i ilk-ortaokul, % 23,8 i lise ,% 19,5 yüksekokul, % 41'i lisans ve % 12,1'i lisansüstü mezunudur.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Bölümlerinin Dağılımları

	Frekans	Yüzde(%)
Üretim(SatınAlma,İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)	119	46,7
Muhasebe- Finans	28	11,0
Personel (İnsan Kaynakları)	20	7,8
Satış- Pazarlama	32	12,5
Diğer	56	22,0
Toplam	255□	100,0□

Araştırmaya katılanların % 46,7'si üretim(satın alma, imalat, kalite kontrol, Ar-ge), %11'i muhasebe-finans, %7,8'i insan kaynakları, %12,5'i satış-pazarlama, %22 ise diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarının Dağılımları

	Frekans	Yüzde(%)
İşçi	29	11,4
Büro çalışanı	114	44,7
Ustabaşı veya usta	16	6,3
Orta kademe Yöneticisi	82	32,2
Üst Yönetici	13	5,1
İşletmenin Sahibi/Ortağı	1	,4
Toplam	255□	100,0□

Araştırmaya katılanların % 11,4'ü işçi, %44,7'si büro çalışanı,%6,3'ü ustabaşı veya usta, %32,2'si orta kademe yöneticisi, %5,1'i üst kademe yöneticisi; %4ü işletmenin sahibi/ortağıdır.

4.5. Faktör Analizi

Faktör analizi çalışmasında 4 liderlik tarzı toplam 27 soru ile analiz edilmiştir. İşlemsel liderlik 4 soru (House (1971) ve House ve Dessler(1974) instrumental liderlik ölçeği), paternalist liderlik 5 soru (Voich, 1995), dönüştürücü liderlik 7 soru (Carless, Wearing ve Mann(2000)'ın Global Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (GTL)),

karizmatik liderlikle ilgili 11 soru (Conger&Kanungo Karizmatik liderlik ölçeği ve De Hoogh (2004) CLIO ölçeği) sorulmuştur. Karizmatik liderlik ile ilgili 4 soru (KL23,KL24, KL25 ve KL27) faktör analizi sonucu çıkartılmıştır. Buna göre; faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 4.5’de görölmektedir. Bu durum değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 4.5. Liderlik Tarzları İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Faktör Yükları
İşlemsel Liderlik (İL)	
IL1-Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	,830
IL2-Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	,829
IL3-Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	,813
IL4-Amirim, yapılacak işleri programlar.	,811
Acıklanan Toplam Varvans	67,36
Paternalist Liderlik (PL)	
PL5-Amirim, çalışanlarını bir insan ve işçi olarak gözetir.	,865
PL6-Amirim, çalışanların performansı etkileyen problemlerine karşı özel ilgi gösterir.	,845
PL7-Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	,823
PL8-Amirim, (bu kurumda) ömür bovu iş güvencemin olmasını ister.	,800
PL9-Amirim, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için çaba sarfeder.	,788
Acıklanan Toplam Varvans	67,98
Dönüşümsel Liderlik (DL)	
DL10-Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	,883
DL11-Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	,873
DL12-Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	,870
DL13-Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	,845
DL14-Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	,801
DL15-Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	,734
DL16-Amirim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği (vaaz ettiği) şeyleri uygular.	,692
Acıklanan Toplam Varvans	66,72
Karizmatik Liderlik (KL)	
KL17-Amirim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	,821
KL18-Amirim, kolektif bir görev bilinci oluşturur.	,816
KL19-Amirim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	,795
KL20-Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	,763
KL21-Amirim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	,742
KL22-Amirim, statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılmasında farklı yollar arar.	,708
KL23- Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	,674
Acıklanan Toplam Varvans	57,97

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Faktör analizi çalışmasında 4 tip kurum kültürü 20 soru ile analiz edilmiştir. Herbir kurum kültürü özelliği beşer soru ile ölçülmüştür (Cameron ve Quinn(1999). Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 4.6.'da görülmektedir. Bu durum değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.(Ergün, 2007).

Tablo 4.6. Kurum Kültürü İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Faktör Yükleri
AK28-Firmadaki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler	,800
AK29-Bu firmayı ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.	,796
AK30-Bu firmada başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür	,745
AK31-İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.	,740
AK32-Bu firmada yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir	,677
KK33-Bu firma insan kaynağının gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.	,790
KK34-Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.	,784
KK35-Firma takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler	,768
KK36-Bu işletmedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir.	,750
KK37-Bu işletmeyi ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.	,729
BK38-Bu işletme oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir örgüttür. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	,842
BK39-Bu işletme oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	,801
BK40-Bu firmada kurumsal devamlılık, istikrar, İşlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlenmesi önemlidir	,737
BK41-Firmadaki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler	,401
BK42-Bu firmadaki üstlerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.	,664
PK43-Bu firmadaki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler.	,782
PK44-Bu işletme sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.	,727
PK45-Bu işletme rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. Firma amaçlarını gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.	,664
PK46-İşletme yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.	,595
PK47-Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.	,576

Açıklanan Toplam Varyans: 66,075

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Nitel performansı ölçerken 4 soru sorulmuştur. Bunlar; iş tatmini, organizasyonel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve iş stresidir. İşten ayrılma eğilimi ve iş stresi sorularına verilen cevaplar ters çevrildikten sonra faktör analizine dahil edilmiştir. Buna göre; faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 4.7.'de görülmektedir. Bu durum değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 4.7. Nitel Performans İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

Nitel Performans (NP)	Faktör Yükleri
N48-Gelecek bir yıl içinde bu kurumdan ayrılabilirim.	,782
N49-Yaptığım işi seviyorum.	,749
N50-Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissim var.	,713
N51- Başka bir işte çalışmış olsaydım sağlığım bundan daha iyi olurdu.	,619

Açıklanan Toplam Varyans: 51,556

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

4.6. Güvenilirlik Analizi

Değişkenlerin güvenilirlik analizi aşağıda Tablo 4.8 verilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Tablo 4.8'e bakıldığında görüleceği üzere alfa değerleri 0,67 ile 0,91 oranları arasında olup değişkenler içsel tutarlılığa sahiptir. Yalnızca nitel performans değişkeninin alfa değeri 0,67 gelmiştir. Ancak 0,70'e yakın bir değer olduğundan yeterli kabul edilmiştir. Şöyle ki; Cronbach 0,70 alfa katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul etmiştir (Ergün, 2003).

Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 4.8'de ilgili değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları

görülmektedir.

Tablo 4.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
İşlemsel Liderlik	4	83,70
Paternalist Liderlik	5	88,14
Dönüştürücü Liderlik	7	91,56
Karizmatik Liderlik	7	90,90
Adhokrasi Kültürü	5	88,94
Klan Kültürü	5	90,33
Bürokrasi Kültürü	5	80,86
Pazar Kültürü	5	78,13
Niteliksel Performans	4	67,76

Bütün değişkenlere ait alfa değerleri 0,70 değerinin üzerindedir ve bu uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içindedir.

4.7. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 4.9’da modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,70 ile 0,92 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Ergün 2003).

Tablo 4.9’daki korelasyon katsayılarına bakılacak olursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin arasında $p < 0,01$ düzeyinde pozitif anlamlılık olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9’a göre; en yüksek ilişki karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (,843) düzeyinde anlamlıyken, en düşük ilişki paternalist liderlik ve pazar kültürü arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (,289)

düzeyinde anlamlıdır. Yine tablo 4.9'a göre dönüştürücü liderlik ile nitel performans arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (.496) düzeyinde anlamlı görülürken, klan kültürü ile nitel performans arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (.479) düzeyinde anlamlıdır.

Bu sonuçlara bakarak dönüştürücü liderliğin, nitel performans üzerindeki güçlü pozitif etkisi görülebilir. Aynı zamanda klan kültür tipinin de diğer kültüre göre nitel performans üzerinde daha yüksek pozitif etkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Standart Sapma	İşlenmiş Liderlik	Paternal Liderlik	Dönüş Liderlik	Karizm. Liderlik	Adhokrasî Kültürü	Klan Kültürü	Bürokrasî Kültürü	Pazar Kültürü	Nitel Performans
İşlenmiş Liderlik	3,6520	,74486	1								
Paternal Liderlik	3,4506	,85324	,606**	1							
Dönüş Liderlik	3,5204	,81455	,689**	,793**	1						
Karizmatik Liderlik	3,3169	,72569	,638**	,701**	,843**	1					
Adhokrasî Kültürü	3,3891	,90801	,388**	,293**	,467**	,558**	1				
Klan Kültürü	3,2367	,92506	,471**	,538**	,675**	,625**	,619**	1			
Bürokrasî Kültürü	3,4680	,73775	,419**	,333**	,400**	,410**	,396**	,536**	1		
Pazar Kültürü	3,5436	,70474	,413**	,289**	,428**	,427**	,540**	,444**	,494**	1	
Nitel Perfor.	3,6059	,79443	,389**	,422**	,496**	,427**	,392**	,479**	,345**	,297**	1

** Korelasyon 0,01 derecesinde anlamlı,

* Korelasyon 0,05 derecesinde anlamlı,

4.8. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo 4.10.Liderlik Tarzları ve Kültür Tipleri, Liderlik Tarzları ve Nitel Performans Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 Adhokrasi K.		Model 2 Klan Kültürü		Model 3 Bürokrasi K.		Model 4 Pazar Kültürü		Model 5 Nitel Perfor.	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Karizmatik L	,428	4,979**	,091	1,198	,128	1,388	,151	1,662	-,032	-,365
Paternalist L	-,268	-2,874**	,020	,242	,076	,759	-,184	-1,860	,165	1,712
İşlemsel L.	,125	1,686	-,006	-,094	,241	3,023**	,242	3,061**	,055	,712
Dönüştür. L.	,263	2,306*	,595	5,911**	,074	,607	,292	2,415*	,357	3,028**
F	28.531**		54.130**		16.493**		18.412**		22.682**	
R ²	0.313		0.464		0.209		0.228		0.228	
Düzeltilmiş R ²	0.302		0.456		0.196		0.215		0.215	

** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.11. Kültür Tipleri ve Nitel Performans Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Model 6 Nitel Performans	
	β	t
Adhokrasi Kültürü	,130	1,747
Klan Kültürü	,331	4,388**
Bürokrasi kültürü	,102	1,495
Pazar kültürü	,029	,415
F	21.525**	
R ²	0.254	
Düzeltilmiş R ²	0.242	

** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

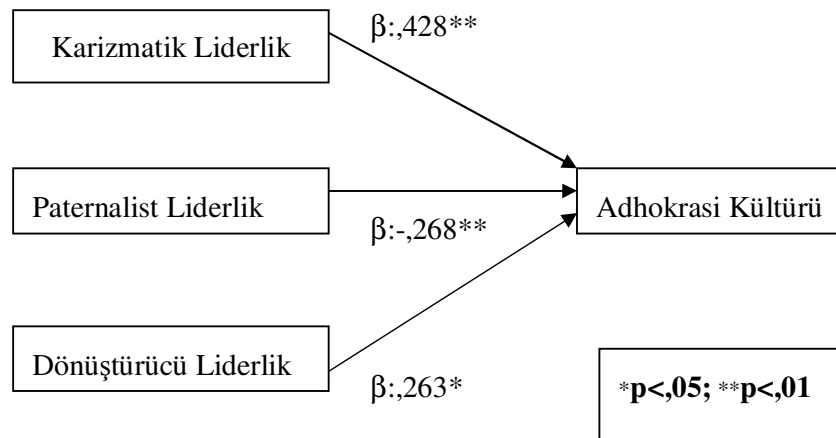
* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

4.8.1. Adhokrasi Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.10'da Adhokrasi kültürü üzerinde liderlik stillerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.10'da görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F=28.531$, $\rho=0,01$) olup R^2 değeri 0,313 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden paternalist liderlik adhokrasi kültürünü ($\beta=-0.268$, $\rho=0,01$) negatif olarak etkilemektedir. Dönüştürücü liderlik ise adhokrasi kültürünü ($\beta=0.263$, $\rho=0,05$) pozitif olarak etkilemektedir. Karizmatik liderlik ise adhokrasi kültürünü ($\beta=0.428$, $\rho=0,01$) dönüştürücü liderliğe göre daha güçlü ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. İşlemsel liderliğin ise adhokrasi kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Tablo 4.12. Liderlik Tarzları ve Adhokrasi Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H1a	Karizmatik liderlik adhokrasi kültürünü pozitif etkiler.	Kabul
H1b	Paternalist liderlik ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red
H1c	İşlemsel liderlik ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H1d	Dönüştürücü liderlik adhokrasi kültürünü pozitif etkiler.	Kabul



Şekil 4.1. Adhokrasi Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri

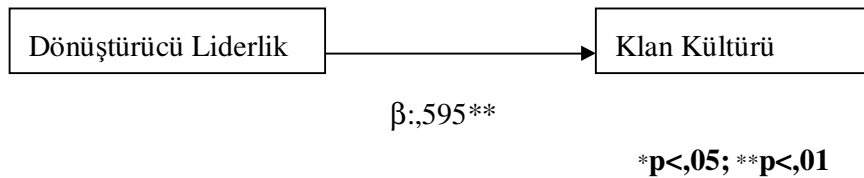
4.8.2. Klan Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.10'da Klan kültürü üzerinde liderlik stillerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.10'da görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F=54.130$, $p=0,01$) olup R^2 değeri 0,464 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece dönüştürücü liderlik klan kültürünü ($\beta=0.595$, $p=0,01$) pozitif olarak etkilemektedir. İşlemsel liderliğin, paternalist liderliğin ve karizmatik liderliğin klan kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi

bulunmamıştır.

Tablo 4.13. Liderlik Tarzları ve Klan Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H2a	Karizmatik liderlik ve klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H2b	Paternalist liderlik klan kültürünü pozitif etkiler.	Red
H2c	İşlemsel liderlik ve klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H2d	Dönüştürücü liderlik klan kültürünü pozitif etkiler.	Kabul



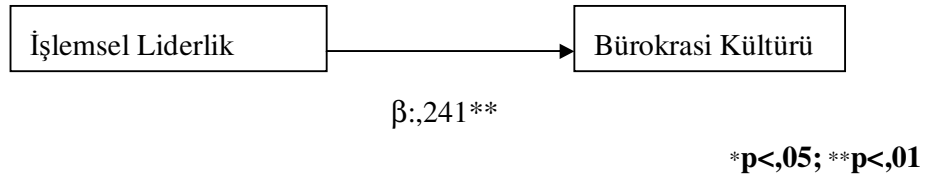
Şekil 4.2. Klan Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri

4.8.3. Bürokrasi Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.10'da Bürokrasi kültürü üzerinde liderlik stillerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.10'da görüldüğü üzere model anlamlı ($F=16.493$, $\rho=0,01$) olup R^2 değeri 0,209 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece işlemsel liderlik bürokrasi kültürünü ($\beta= 0.241$, $\rho=0,01$) pozitif olarak etkilemektedir. Dönüştürücü liderliğin, paternalist liderliğin ve karizmatik liderliğin bürokrasi kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Tablo 4.14. Liderlik Tarzları ve Bürokrasi Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H3a	Karizmatik liderlik ve bürokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H3b	Paternalist liderlik ve bürokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H3c	İşlemsel liderlik bürokrasi kültürünü pozitif etkiler.	Kabul
H3d	Dönüştürücü liderlik ve bürokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul



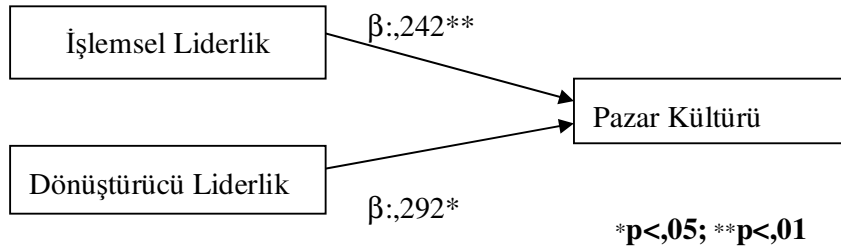
Şekil 4.3. Bürokrasi Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri

4.8.4. Pazar Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.10'da Pazar kültürü üzerinde liderlik stillerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.10'da görüldüğü üzere model anlamlı ($F=18.412$, $\rho=0,01$) olup R^2 değeri 0,228 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden işlemsel liderlik pazar kültürünü ($\beta= 0.242$, $\rho=0,01$) pozitif olarak etkilemektedir. Dönüştürücü liderliğin de pazar kültürü üzerinde ($\beta= 0.292$, $\rho=0,05$) pozitif etkileri bulunmuştur. Paternalist liderliğin ve karizmatik liderliğin pazar kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Tablo 4.15. Liderlik Tarzları ve Pazar Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H4a	Karizmatik liderlik ve pazar kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H4b	Paternalist liderlik ve pazar kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Kabul
H4c	İşlemsel liderlik pazar kültürünü pozitif etkiler.	Kabul
H4d	Dönüştürücü liderlik pazar kültürünü pozitif etkiler.	Kabul



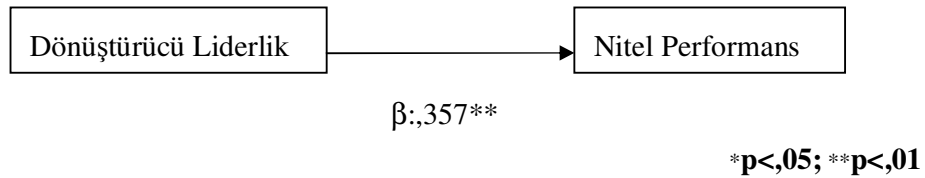
Şekil 4.4. Pazar Kültürü Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri

4.8.5. Nitel Performans Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.10’da nitel performans üzerinde liderlik stillerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.10’da görüldüğü üzere model anlamlı ($F=22.682$, $p=0,01$) olup R^2 değeri 0,228 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece dönüştürücü liderliğin de nitel performans üzerinde ($\beta= 0.357$, $p=0,01$) pozitif etkileri bulunmuştur. İşlemsel, paternalist ve karizmatik liderliğin nitel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Tablo 4.16. Liderlik Tarzları ve Nitel Performans Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H5a	Karizmatik liderlik nitel performansı pozitif etkiler.	Red
H5b	Paternalist liderlik nitel performansı pozitif etkiler.	Red
H5c	İşlemsel liderlik nitel performansı pozitif etkiler.	Red
H5d	Dönüştürücü liderlik nitel performansı pozitif etkiler.	Kabul



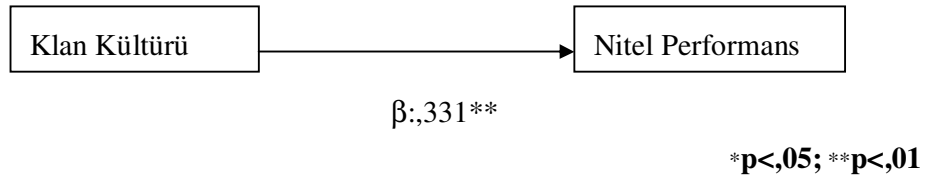
Şekil 4.5. Nitel Performans Üzerinde Liderlik Tarzlarının Etkileri

4.8.6. Nitel Performans Üzerinde Kültür Tiplerinin Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.11’de nitel performans üzerinde kültür tiplerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.11.’de görüldüğü üzere model anlamlı ($F=21.525$, $\rho=0,01$) olup R^2 değeri 0,254 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece klan kültürü nitel performansı ($\beta= 0.331$, $\rho=0,01$) pozitif olarak etkilemektedir. Adhokrasi, bürokrasi ve pazar kültürünün nitel performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Tablo 4.17. Kültür Tipleri ve Nitel Performans Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H6a	Adhokrasi kültürü nitel performansı pozitif etkiler.	Red
H6b	Klan kültürü nitel performansı pozitif etkiler.	Kabul
H6c	Bürokrasi kültürü nitel performansı negatif etkiler.	Red
H6d	Pazar kültürü nitel performansı negatif etkiler.	Red



Şekil 4.6. Nitel Performans Üzerinde Kültür Tiplerinin Etkileri

4.9. Ara Değişken Etkileri

Baron ve Kenny'ye (1986) göre, bir değişkenin ara değişken olabilmesi için; (a) bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması, (b) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması, (c) ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartı aranır. Bu çalışmada ara değişken etkileri hipotezlendirilmeyip, keşifsel olarak analiz edilmiş olup sadece anlamlı olanlar aşağıda raporlanmıştır.

4.9.1. Adhokrasi Kültürünün Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.18. Adhokrasi Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

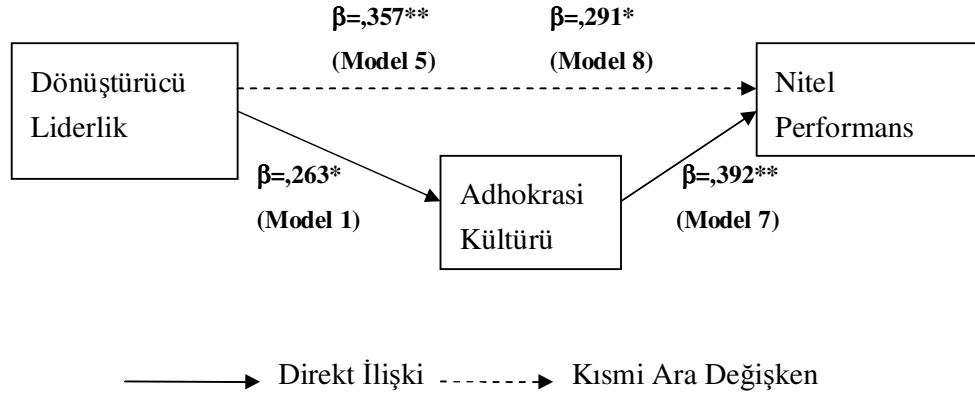
Bağımlı Değişkenler	Model 1		Model 5		Model 7		Model 8	
	Adhokrasi Kültürü		Nitel Performans		Nitel Performans		Nitel Performans	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Karizmatik Liderlik	,428	4,979**	-,032	-,365	-	-	-,139	-1,531
Paternalist Liderlik	-,268	-2,874**	,165	1,712	-	-	,232	2,430*
İşlemsel Liderlik	,125	1,686	,055	,712	-	-	,024	,313
Dönüştür. Liderlik	,263	2,306*	,357	3,028**	-	-	,291	2,517*
Adhokrasi Kültürü	-	-	-	-	,392	6,809**	,248	3,905**
F	28.531**		22.682**		46.362**		22.229**	
R ²	0.313		0.228		0.153		0.309	
Düzeltilmiş R ²	0.302		0.215		0.150		0.295	

** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Dönüştürücü liderliğin hem adhokrasi($\beta=,263$, $\rho=0,05$), hem de nitel performans($\beta=,357$, $\rho=0,01$) üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, Model 7’de adhokrasi kültürü ile nitel performans($\beta=,392$, $\rho=0,01$) arasında pozitif bir ilişki gözükmemektedir. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, dönüştürücü liderlik ve nitel performans arasındaki olumlu ilişkide adhokrasi kültürünün bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülmüştür. Model 5’te bağımsız değişken olan liderlik tarzlarına Model 8’de adhokrasi kültürü de eklenmiştir. Model 5’de dönüştürücü liderliğin nitel performans üzerindeki etkisi, $\beta=,357$, $\rho=0,01$ iken, ara değişken adhokrasi kültürünün modele katıldığı Model 8’de bu etkinin $\beta= ,291$, $\rho=0,05$ ’e düştüğü, ancak istatistiksel olarak hala anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda; adhokrasi kültürü dönüştürücü liderlik ve nitel performans arasında kısmi ara değişkendir. Bu sonuç bize, dönüştürücü

liderliğin nitel performansı hem doğrudan hem de adhokrasi kültürü üzerinden pozitif etkilediğini göstermektedir



Şekil 4.7. Adhokrasi Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.19. Adhokrasi Kültürünün Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu

Bağımsız Değişken	Adhokrasi Kült. Ara Değişken Etkisi	Bağımlı Değişken
Karizmatik Liderlik	---	Nitel Performans
Paternalist Liderlik	---	
İşlemsel Liderlik	---	
Dönüştürücü Liderlik	Kısmi Ara Değişken	
---Ara değişken etkisinden söz etmek mümkün değildir.		

4.9.2. Klan Kültürünün Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.20. Klan Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

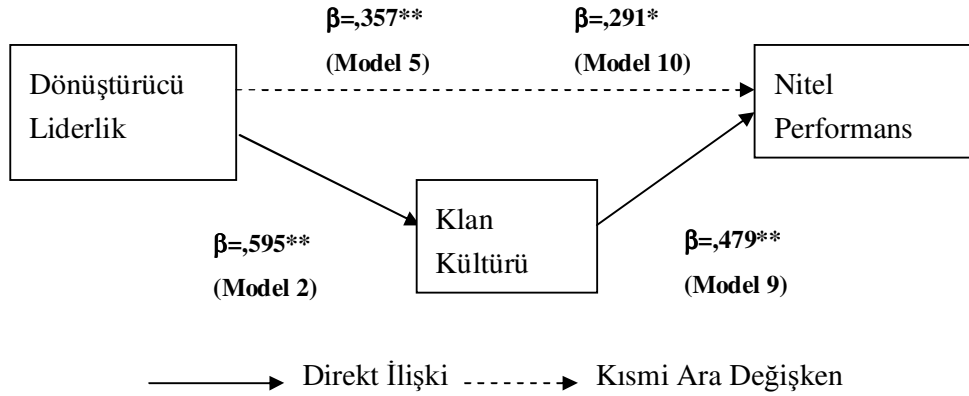
Bağımlı Değişkenler	Model 2 Klan Kültürü		Model 5 Nitel Performans		Model 9 Nitel Performans		Model 10 Nitel Performans	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Karizmatik Liderlik	,091	1,198	-,032	-,365	-	-	-,139	-1,531
Paternalist Liderlik	,020	,242	,165	1,712	-	-	,232	2,430*
İşlemsel Liderlik	-,006	-,094	,055	,712	-	-	,024	,313
Dönüşt. Liderlik	,595	5,911**	,357	3,028**	-	-	,291	2,517*
Klan Kültürü	-	-	-	-	,479	8,737**	,248	3,905**
F	54.130**		22.682**		76.341**		21.118**	
R ²	0.464		0.228		0.229		0.299	
Düzeltilmiş R ²	0.456		0.215		0.226		0.284	

** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Dönüştürücü liderliğin hem klan kültürü($\beta=,595$, $\rho=0,01$), hem de nitel performans($\beta=,357$, $\rho=0,01$) üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, Model 9'da klan kültürü ile nitel performans($\beta=,479$, $\rho=0,01$) arasında pozitif bir ilişki gözükmemektedir. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, dönüştürücü liderlik ve nitel performans arasındaki olumlu ilişkide klan kültürünün bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülmüştür. Model 5'te bağımsız değişken olan liderlik tarzlarına Model 10'da klan kültürü de eklenmiştir. Model 5'te dönüştürücü liderliğin nitel performans üzerindeki etkisi, $\beta=,357$, $\rho=0,01$ iken, ara değişken klan kültürünün modele katıldığı Model 10'da bu etkinin $\beta=,291$,

$\rho=0,05$ 'e düştüğü, ancak istatistiksel olarak hala anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda; klan kültürü dönüştürücü liderlik ve nitel performans arasında kısmi ara değişkendir. Bu sonuç bize, dönüştürücü liderliğin nitel performansı hem doğrudan hem de klan kültürü üzerinden pozitif etkilediğini göstermektedir.



Şekil 4.8. Klan Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.21. Klan Kültürünün Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu

Bağımsız Değişken	Klan Kültürünün Ara Değişken Etkisi	Bağımlı Değişken
Karizmatik Liderlik	---	Nitел Performans
Paternalist Liderlik	---	
İşlemsel Liderlik	---	
Dönüştürücü Liderlik	Kısmi Ara Değişken	
---Ara değişken etkisinden söz etmek mümkün değildir.		

4.9.3. Bürokrasi Kültürünün Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.22. Bürokrasi Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 3		Model 5		Model 11		Model 12	
	Bürokrasi Kültürü	Nitel Performans	Nitel Performans	Nitel Performans	Nitel Performans	Nitel Performans	Nitel Performans	Nitel Performans
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Karizmatik Liderlik	,128	1,388	-,032	-,365	-	-	-,052	-,587
Paternalist Liderlik	,076	,759	,165	1,712	-	-	,154	1,608
İşlemsel Liderlik	,241	3,023**	,055	,712	-	-	,018	,235
Dönüşt. Liderlik	,074	,607	,357	3,028**	-	-	,345	2,961**
Bürokrasi Kültürü	-	-	-	-	,345	5,896**	,151	2,509**
F	16.493**		22.682**		34.764**		19.788**	
R ²	0.209		0.228		0.119		0.284	
Düzeltilmiş R ²	0.196		0.215		0.116		0.270	

** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Baron ve Kenny'ye (1986) göre, bir değişkenin ara değişken olabilmesi için; (a) bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması, (b) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması, (c) ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartı aranır. Yukarıdaki regresyon analizine baktığımızda klan kültürü, yukarıdaki 4 liderlik tipinden (işlemsel, paternalist, dönüştürücü ve karizmatik liderlik) herhangi biriyle nitel performans arasında ara değişken etkisine sahip değildir.

Tablo 4.23. Bürokrasi Kültürünün Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu

Bağımsız Değişken	Bürokrasi Kült. Ara Değişken Etkisi	Bağımlı Değişken
Karizmatik Liderlik	---	Nitel Performans
Paternalist Liderlik	---	
İşlemsel Liderlik	---	
Dönüştürücü Liderlik	---	
---Ara değişken etkisinden söz etmek mümkün değildir.		

4.9.4. Pazar Kültürünün Ara Değişken Etkisi

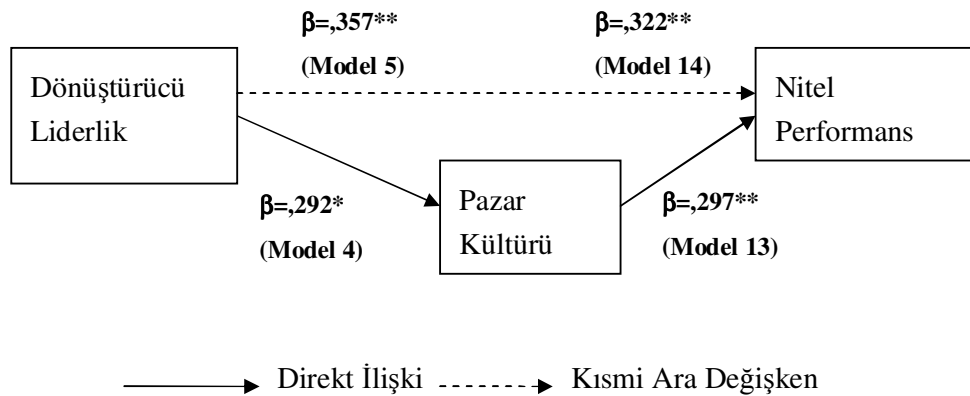
Tablo 4.24. Pazar Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 4 Pazar Kültürü		Model 5 Nitel Performans		Model 13 Nitel Performans		Model 14 Nitel Performans	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Karizmatik Liderlik	,151	1,662	-,032	-,365	-	-	-,050	-,568
Paternalist Liderlik	-,184	-1,860	,165	1,712	-	-	,187	1,936*
İşlemsel Liderlik	,242	3,061**	,055	,712	-	-	,026	,334
Dönüşt. Liderlik	,292	2,415*	,357	3,028**	-	-	,322	2,717**
Pazar Kültürü	-	-	-	-	,297	4,976**	,119	1,940*
F	18.412**		22.682**		24.757**		19.098**	
R ²	0.228		0.228		0.088		0.277	
Düzeltilmiş R ²	0.215		0.215		0.085		0.263	

** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Dönüştürücü liderliğin hem pazar kültürü($\beta=,292$, $\rho=0,05$), hem de nitel performans($\beta=,357$, $\rho=0,01$) üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, Model 13’de pazar kültürü ile nitel performans($\beta=,297$, $\rho=0,01$) arasında pozitif bir ilişki gözükmemektedir. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, dönüştürücü liderlik ve nitel performans arasındaki olumlu ilişkide pazar kültürünün bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülmüştür. Model 5’te bağımsız değişken olan liderlik tarzlarına Model 14’te pazar kültürü de eklenmiştir. Model 5’de dönüştürücü liderliğin nitel performans üzerindeki etkisi, $\beta=,357$, $\rho=0,01$ iken, ara değişken pazar kültürünün modele katıldığı Model 14’te bu etkinin $\beta=,322$, $\rho=0,01$ ’e düştüğü ve istatistiksel olarak hala anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda; pazar kültürü dönüştürücü liderlik ve nitel performans arasında kısmi ara değişkendir. Bu sonuç bize, dönüştürücü liderliğin nitel performansı hem doğrudan hem de pazar kültürü üzerinden pozitif etkilediğini göstermektedir.



Şekil 4.9. Pazar Kültürünün Nitel Performans Üzerine Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.25. Pazar Kültürünün Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu

Bağımsız Değişken	Pazar Kültürünün Ara Değişken Etkisi	Bağımlı Değişken
Karizmatik Liderlik	---	Nitel Performans
Paternalist Liderlik	---	
İşlemsel Liderlik	---	
Dönüştürücü Liderlik	Kısmi Ara Değişken	
---Ara değişken etkisinden söz etmek mümkün değildir.		

5. SONUÇ

5.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları

Bugüne kadar yapılan çalışmalara baktığımızda çoğunlukla; liderlik performans, kültür-performans veya liderlik-kültür ilişkisinin incelendiğini görüyoruz. Oysa ki; liderlik, kültür ve performans kavramlarının üçünü bir arada ele alan çok az çalışma olduğu göze çarpmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; liderlik, kültür ve performans kavramlarının üçünü bir arada ele alarak liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkilerini incelemektir.

Liderlik tarzları ve organizasyonel kültür ve normlar arasındaki eşleştirme organizasyonel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmanın öncelikli bir anahtarıdır. Yapılan bu çalışma ile de üretim yönelimli firmalarda; çalışan performansını ve firma performansını artırmak için örgüt kültürlerinde(adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) etkin liderlik tarzları (karizmatik liderlik, paternalist liderlik, işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik) belirlenmeye ve bu liderlik tarzlarının ve örgüt kültür tiplerinin nitel performans üzerindeki etkileri gözler önüne serilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın neticesinde, adhokrasi kültürü üzerinde liderlik tarzlarının(karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) etkilerini ele aldığımızda karizmatik liderliğin ($\beta=,428$; $p<0,01$) diğer liderlik tarzlarına göre adhokrasi kültürünü daha güçlü ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Dönüştürücü liderliğin($\beta=,263$; $p<0,05$) ise adhokrasi kültürünü pozitif yönde fakat daha az oranda etkilediği; paternalist liderliğin($\beta=-,268$; $p<0,01$) ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur. İşlemsel liderliğin ise adhokrasi kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Klan kültürü üzerinde liderlik tarzlarının(karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) etkilerini ele aldığımızda dönüştürücü liderliğin ($\beta=,595$; $p<0,01$) klan kültürünü pozitif yönde etkilediğini görüyoruz. Karizmatik, paternalist ve işlemsel liderliğin ise klan kültürü üzerinde istatikselsel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Bürokrasi kültürü üzerinde liderlik tarzlarının(karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) etkilerini incelediğimizde, işlemsel liderliğin($\beta=,241$; $p<0,01$) bürokrasi kültürü üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu görüyoruz. Karizmatik, paternalist ve dönüştürücü liderliğin ise bürokrasi kültürü üzerinde istatikselsel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Pazar kültürü üzerinde liderlik tarzlarının(karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) etkilerini araştırdığımızda, işlemsel liderliğin($\beta=,242$; $p<0,01$) ve dönüştürücü liderliğin($\beta=,292$; $p<0,05$) pazar kültürü üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu görüyoruz. Karizmatik ve paternalist liderliğin ise pazar kültürü üzerinde istatikselsel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Nitel performans üzerinde liderlik tarzlarının(karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) etkilerini araştırdığımızda dönüştürücü liderliğin($\beta=,357$; $p<0,01$) nitel performans üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu görüyoruz. Karizmatik, paternalist ve işlemsel liderliğin ise nitel performans üzerinde istatikselsel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Nitel performans üzerinde kültür tiplerinin (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar etkisine baktığımızda ise; klan kültürünün($\beta=,331$; $p<0,01$) nitel performansı pozitif yönde etkilediğini görüyoruz. Adhokrasi, bürokrasi ve pazar kültürünün ise nitel performans üzerinde istatikselsel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Yapılan çalışmada kültür tiplerinin (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü);liderlik tarzları ve nitel performans arasındaki ilişkiler üzerindeki ara değişken etkisi de incelenmiştir. Ancak çalışmada ara değişken ilişkileri

hipotezlenilmeyip, keşifsel olarak analiz edilmiş olup sadece anlamlı çıkmış olanlar raporlanmıştır. Buna göre adhokrasi kültürü, klan kültürü ve pazar kültürü dönüştürücü liderlik ve nitel performans arasında kısmi ara değişkendir. Bu sonuç bize dönüştürücü liderliğin nitel performansı hem doğrudan hem de adhokrasi, klan ve pazar kültürü üzerinden etkilediğini göstermektedir. Bürokrasi kültürü ise 4 liderlik tarzından herhangi biri(karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) ve nitel performans arasında bir ara değişken etkisine sahip değildir.

Bu araştırmadan elde ettiğimiz bulgular neticesinde karizmatik liderliğin adhokrasi kültürü üzerinde güçlü pozitif etkilerinin olduğunu görüyoruz. Literatürü incelediğimizde de elde edilen bulgular bu sonucu destekler niteliktedir. Nitekim Cameron ve Quinn; adhokrasi kültürleriyle yönetilen organizasyondaki etkin liderlerin; girişimsel, önsüz, yenilikçi, yaratıcı, risk merkezli ve gelecek odaklı olmaya yönelimli ve kural kırıcı olduklarını ifade ederler (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.944). Yapılan başka çalışmalarda da değişim içeren ve meydan okuyan ortamlarda karizmatik liderliğin daha etkili olma olasılığı öne sürülmüştür (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 859).

Elde edilen bulgularda işlemsel liderliğin, rekabetçi değerler çalışmasının alt çeyreğinde bulunan bürokrasi ve pazar kültürü üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Zaten Quinn(1996) de, rekabetçi değerler çalışmasının alt çeyreklerinin, operasyonların etkinliğine konsantre olan, analizi ve sonuçlara odaklanan ve performansa dikkat eden bir amir olarak betimlenen işlemsel liderliği tanımladığını öne sürmüştür (Densten ve Gray, s.20). Bass, da işlemsel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. (Dilek, 2005, s.20). Bir başka çalışmada Bass(1985) işlemsel liderliğin, üyeleri daha resmi yapı altında çalışan ve/veya amaçları ve yapıları daha açık olan daha rutin ve durağan yapılarda görülmesinin daha muhtemel olduğunu söyler (Hoogh, Hartog ve Koopman, 2005, s. 843).

Bu çalışmada beklenilenin tersine; paternalist liderliğin klan kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Literatüre baktığımızda, Cameron ve Quinn' in, organizasyon klan kültürüyle yönetildiği zaman etkin liderlerin, mentor,

kolaylaştırıcı ve destekleyici olduklarını (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.943) öne sürdüğünü görüyoruz. Yine literatürde, paternalist liderliğin hem rol modeli hem de mentor olarak hizmet edici, didaktik (öğretici) liderliği temsil ettiği belirtilmiştir (Karkın, s.65). Dolayısıyla paternalist liderliğin klan kültürü üzerinde anlamlı bir ilişkisinin çıkmaması ilginçtir. Yine burada karşımıza çıkan bir başka sonuç ise; paternalist liderliğin adhokrasi kültürünü negatif yönde etkilemesidir. Bu negatif etkinin; adhokrasi kültürü meydan okuyucu, yenilikçi, risk odaklı, karışık çalkantılı bir iş çevresiyken paternalist liderliğin yenilikçi, yaratıcı, girişimsel ve risk merkezli olmak yerine bireye gerek iş gerek özel hayatında ilgi göstermeye, astı koruyup kollamaya ve onlara yol gösterici ve mentor olmaya daha fazla önem vermesinden kaynaklanması beklenmektedir.

Bu araştırmanın sonucunda dönüştürücü liderliğin adhokrasi, klan ve pazar kültürü üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonucu destekleyici olarak Quinn(1996)'de, Rekabetçi Değerler Çalışması'nın üst çeyreğinin (adhokrasi ve klan kültürü) yeni amaçları insanlara aşılabilir, şirket değerlerine vurgu yapıcı, bağlılığa dikkat çekici, motivasyon sağlayıcı olarak betimlenen transformasyonel liderliği tanımladığını öne sürer(Densten ve Gray, s.19). Buna ek olarak literatürde dönüştürücü liderliğin verimlilik ve rekabet edebilirliğe vurgu yapan, başarının, pazar payının ve piyasa liderliğinin önemli olduğu pazar kültüründe etkili olacağı sonucunu gösteren bulgular da vardır. Mesela; Faranda rekabetçi bir dönüşüm aracı olarak yeniliği sağlamak için dönüştürücü liderleri; başoyuncu olarak göstermiştir(Gökkaya, s.56). Aynı zamanda Sarros ve Santora 'nın Avustralya'daki 500 büyük şirketin 181 yöneticisine yaptıkları bir çalışmada dönüştürücü liderliğin başarı değer boyutuyla pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Sarros ve Santoro, 2001, s.7). Dolayısıyla dönüştürücü liderliğin pazar kültüründe etkili olması beklenen bir sonuçtu.

Araştırmadaki bir diğer bulgu ise; klan kültürünün nitel performansı (iş tatmini, bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma) pozitif yönde etkilemesidir. Klan kültürünün arkadaşça çalışma ortamı oluşturması, işçilerini güçlendirme eğilimi, bağlılığa ve sadakate verdiği önem, liderlerinin danışman ve mentor olarak kolaylaştırıcı özellikleri; iş tatminini ve bağlılığı arttırarak, işten ayrılma ve iş stresini azaltarak

çalışan performansını arttırmaktadır.

Nitekim klan kültürünün nitel performans üzerindeki pozitif etkisi literatürdeki diğer araştırmaların sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Yapılan farklı bir araştırma da; destekleyici iş çevresinde çalışan işçilerin daha memnun olduklarını ve organizasyonel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Chen, 2004, s. 434). Amerika'da farklı sektörlerdeki 1800 pazarlama profesyoneline yapılan anketlerde de esneklik, mentörlük ve eş zamanlılıkla karakterize edilen organik süreçlere sahip kültürlerin; işçi memnuniyetine, sadakat ve uzun dönem işçi bağlılığına neden olduğu ortaya çıkmıştır (Lund,2003, s.4).

Klan kültürü girişimciliği, esnekliği, anında bir şeyler yapmayı teşvik ettiği için işlerini yapmada çalışanlar kendilerini daha özgür hissederler. Daha da fazlası; klan kültürüne sahip organizasyonlar; stres katılımı, takım çalışması ve uyum ile çalışanlar arasında daha yüksek güvene, işbirliğine ve bağlılığa yol açar (Svein, Qgaard, ve Marnburg, 2005, s.26). Engelli kişilere hizmet veren bakım sektöründe, 175 şirkette 116.000 çalışan üzerinde yapılan kültür ve iş tatmini çalışmasında ise; klan kültürüne sahip organizasyonların daha yüksek işçi memnuniyetine neden olduğu bulunmuştur (Bongers,s.45).

Burada beklenilenin tersine pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve bürokrasi kültürü ile nitel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu kültür tiplerinin nitel performansla bir ilişkisi çıkmasa bile bazılarının nicel performansla ilişkisi olabileceği düşünülmektedir.

Harvard Business School'dan John Kotter ve John Hoskett, 20 farklı endüstride 10 şirket üzerinde çalışarak, güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonların diğer şirketlere göre daha üstün performans gösterdiğini kanıtlamıştır. Onların gelirlerinin 4 kat daha hızlı büyüdüğü, istihdam yaratma oranının 4 kat daha hızlı olduğu, karının ise % 750 daha yüksek olduğu bulunmuştur.(Caldeira ve Does, 2006, s.10) Örneğin; 1990 ve 2007 arasında 26 ülkede 7.619 şirket ve iş birimlerini kapsayan 60 dan fazla çalışmada pazar kültürü ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yatırım getirisi, pazar payı, müşterinin elde tutulması, yeni ürün satışları gibi 35

performans ölçeğinden daha fazla ölçekle yapılan çalışmada pazar kültürü ve bunlar arasında pozitif korelasyon bulunmuştur(Brown, Brown ve Gallagher, 2008, s. 27). Bir başka çalışmada da bürokratik kültür ve performans arasında negatif ilişki olduğu; bürokratikleşmenin kısa dönem karlılığını azalttığı, uzun dönem büyümeyi engellediği öne sürülmüştür (Ogbonna ve. Harris, 2000, s.782).

Bu çalışmada elde edilen bir başka önemli bulgu da, dönüştürücü liderliğin nitel performans(iş tatmini, bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma) üzerindeki olumlu etkileridir. Son 20 yılda dönüştürücü liderlik, bireysel ve organizasyonel performansın yüksek seviyesi ile ilgili etkili bir liderlik formu olduğunu öne süren kanıtlar toplamaktadır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006, s.942) Nitekim birçok çalışma bu liderlik tarzının; iş tatmini ve bağlılığı arttırdığını, iş stresi ve işten ayrılma eğilimini azalttığını desteklemektedir.

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve amaçlarını öğrenerek ve kişisel ilgi göstererek onların güvenini, etkinliğini ve motivasyonunu arttırmırlar(Lawler, Orwa, Walumbia, Wang, 2005, s.239). Liderin özel ilgisini görüp hisseden çalışanların liderin beklentisini karşılamak için daha sıkı çalışma ve daha uzun dönemli amaçlara yönelik çalışma olasılığı daha fazladır. Tabi ki bu da daha yüksek bir iş tatminiyle sonuçlanacaktır (Lawler, Orwa, Walumbia, Wang, 2005, S.239).

Dönüştürücü liderler; koçluk ve akıl hocalığı yaparlar, (Brown, 2002, s.19; Robbins, 1998, s.374; Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370; Sarros ve Santora, 2001, s.4) çalışanlara örnek olarak yol gösterirler (rol modellemesi), geleceğe dair bir vizyon sunarlar ve gayret ve iyimserliği arttırmırlar(Kuchinke, 1999, s.138).

Bu liderler entelektüel uyarım ile eski problemleri yeni yöntemlerle düşünebilmek için yaratıcı olmayı teşvik ederler ve bunun için toleranslı bir çevre yaratırlar (Prabhakakar, 2005, s.58; Sosik ve Godshalk, 2000, s. 370; Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005, s. 213). Takipçileri işlerine yakınlaştırmak için yeni yöntemler araştırılması, onların işlerindeki katılımını arttırarak daha yüksek bir performans, bağlılık ve memnuniyet göstermelerini sağlar(Lawler, Orwa, Walumbia ve Wang,

2005, s.238). MLQ (Multi-Factor Leadership Questionnaire) kullanılan birçok çalışmanın sonuçları dönüştürücü liderliğin motivasyon, memnuniyet ve performans üzerine güçlü etkileri olduğunu göstermiştir (Brown, 2002, s.18).

Özellikle ilhamsal motivasyon; organizasyonun vizyonuna karşı çalışanlarında bağlılık yaratıp; yükseltilmiş çalışan kabiliyetine ve organizasyonun geleceğine katkıda bulunmada sorumluluk hissetme gibi bağlılık anlayışına neden olur (Burriss ve Detert ,2007,s. 871). Avolio, Zhu, Koh ve Puga da, Singapur'da geniş bir kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin bir örneklemini kullanarak organizasyonel bağlılık ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Lawler, Orwa, Walumbia, Wang, 2005, S.240). Dubinsky, Yammario & Spangler (1995) yaptığı çalışmalarda, dönüştürücü liderliğin, çalışanın organizasyonel bağlılığını arttırmaya yardım ettiğini bulmuştur (Chen, 2004, 433; Arnold, Barling ve Kelloway, 2001, s.315). Sosik ve Godshalk da yaptığı araştırmalarda dönüştürücü liderliğin, iş stresi ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 380).

Hem ampirik ve hem de meta-analitik çalışmalar, dönüştürücü liderlerle çalışan takipçilerin daha katılımcı, daha güçlendirilmiş, daha motive edilmiş ve daha organizasyonlarına bağlı ve daha az çekimser davranışlar gösteren takipçiler olduğunu öne sürüyor (Lawler, Orwa, Walumbia, Wang, 2005, S.239). Bir başka çalışmada, takipçileri tarafından dönüştürücü liderlik davranışlarının yüksek olduğu gözlenen liderler, hem bireysel hem de kollektif seviyede yüksek düzeyde çaba, bağlılık, memnuniyet ve iş performansı meydana getirme ile ilişkilendirilmiştir(Avolio, Lawler, Shi, Walumbia ve Wang, 2005, s.4). Birçok ampirik çalışma; dönüştürücü liderliğin; daha yüksek iş tatminine; performansa, güvene, bağlılığa neden olduğunu bulduğu gibi daha az ayrılma eğilimine de neden olduğunu ortaya koymuştur (Arnold, Barling ve Kelloway,2001, s.315; Brown, 2002, s. 42).

Beklenenin tersine işlemsel liderlik, paternalist liderlik ve karizmatik liderliğin nitel performans üzerinde istatikselsel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu liderlik tarzlarından bazılarının nitel performans yerine satış, karlılık, gelir, yatırım getirisi, pazar payı ve yeni ürün satışları gibi nicel performans üzerine

etkileri olabilir. Örneğin; işlemsel liderliğin çalışanlara satış performanslarının izlendiğini ve ilerideki ceza ve ödüllerin onların performansına göre olacağını hatırlatması satış performansını etkileyebilir. (MacKenzie, , Podsakoff ve Rich, 2001, s.120). Dolayısıyla satışlar üzerinde etkisi olabilir. Aynı zamanda Waldman da işlemsel ve karizma kavramlarını içeren liderlik özelliklerinin şirketin finansal performansını etkilediğine dair varsayımlarda bulunmuştur.(Ashley ve Patel, 2003, s. 212)

Bu çalışma da tüm çalışmalarda olduğu gibi teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Modelde çok fazla değişken olduğu için; liderlik tarzlarında, dönüştürücü liderliğin, paternalist liderliğin, işlemsel liderliğin ve karizmatik liderliğin tek boyutlu ölçekleri kullanılmıştır. Ayrıca, işlemsel liderliği tek boyut altında inceleyebilmek için işlemsel liderlik yerine; House(1971) ve House&Dessler(1974)'ın instrumental liderlik ölçeği kullanılmıştır. Nitel performans ölçeği de, iş tatminini, organizasyonel bağlılığı, iş stresini ve işten ayrılma eğilimini kapsayacak şekilde tek boyut altında incelenmiştir.

Araştırma anketi GYTE danışman öğretim üyesi adı ve araştırmanın amacı belirtilerek, katılımcılara cevapların kesinlikle gizli kalacağı garantisini ile verilmiştir. Ankette kişilerin ismi sorulmamasına rağmen özellikle yönetimle ilgili, kişisel ve örgütsel sorunların yansız cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı hususu metodolojik sınırlamalardan biridir. Bir diğer metodolojik sınırlama ise anketlerin uygulama alanının, sadece üretim yönelimli firmalar olmasıdır. Kamu kesimi veya hizmet sektörü gibi farklı alanlardaki çalışanları da kapsayacak şekilde incelenmemiştir.

5.2. Öneriler

Şirket kültürü (organizasyonel sermayenin bir örneği olarak)ve liderlik (insan sermayenin bir örneği olarak), şirket başarısı için önemli olan iki farklı “kompleks, birbiriyle bağlantılı kaynak”tır. Güçlü bir kültür ve güçlü bir liderlik, şirket başarısı için önemli kriterlerdir. Bu yüzden çalışan performansını ve firma performansını arttırmak için organizasyonel kültür yapısına göre uygun liderlik tarzları seçilmelidir.

Liderlik tarzları ve organizasyonel kültür arasındaki eşleştirme organizasyonel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmanın öncelikli anahtarı olmalıdır. Bazı başarısızlıklar önemli bir noktaya kadar, çeşitli yönetsel başarı ve uygulamaların kültürel değerlerle nasıl ilişkili olduğunu anlamının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden liderlik tarzları ve kültür tipleri eşleştirilmesine dikkat edilmelidir.

Bu tezden elde edilen sonuçlar ışığında, çalışan performansını arttırmak için yöneticiler ve organizasyonlar tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ve uygulamalara yönelik tavsiyeler takip eden paragraflarda açıklanmıştır.

Yaptığımız araştırmanın sonucunda adhokrazi kültürüne sahip organizasyonlarda karizmatik liderlik tarzının güçlü olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik tarzı ise karizmatik liderlik kadar olmasa da bu kültürü olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla bu kültür tipine sahip organizasyonlarda yönetici; ilhamsal bir vizyonu kesin ve açık bir şekilde belirtme kabiliyetine sahip olmalıdır. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeli, şirketin amaçlarına ulaşmanın önündeki sosyal ve kültürel engelleri, teknolojik ve kaynak yetersizliklerini fark ederek ve bunları hesaba katarak hareket etmelidir. Şartları gerçekçi biçimde değerlendirmeli, yeni imkanların farkına varmalı ve bunların gerçekleşmesi için girişimde bulunmalıdır. Çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya çalışmalıdır. Bu da gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlayacaktır. Örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış yollar denemeli, başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejiler kullanmalı, örgütün amaçlarına ulaşmak için kişisel risk almaktan kaçınmamalı, kişisel fedakarlıkta bulunabilmeli ve örgütün iyiliği için kişisel maliyetlere katlanmayı göze alabilmelidir.

Klan kültürüne sahip iş çevrelerinde ise; dönüştürücü liderler bu kültürü besleyip etkin hale getireceklerdir. Bu yüzden bu kültüre sahip organizasyondaki yönetici; dönüştürücü liderlik tarzını benimsemelidir. Yönetici; çalışanların başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem vererek onlara koçluk ve akıl hocalığı yapmalı; eski problemleri yeni yöntemlerle düşünebilmeleri için yaratıcı olmayı teşvik etmeli ve bunun için toleranslı bir çevre yaratmalıdır. Takipçilerine

heyecan verici, değer yüklü bir gelecek vizyonu sunmalı, örnek bir kişisel başarı, karakter/davranış göstererek, astların güvenini kazanmalı, onlara kendini adadığını göstererek takipçilerine rol model davranışları sergilemelidir.

Bürokrasi kültürüne sahip organizasyonlarda ise; işlemsel liderlik tarzına sahip olan yöneticiler bu kültürü güçlendirip olumlu etkileyebileceklerdir. Bu yüzden çok sayıda standartlaştırılmış prosedürleri, çok yönlü bürokrasi düzeyleri ve kuralları sağlamlaştırma vurgusu ile ön plana çıkan bürokratik yapıdaki geniş organizasyonlarda ve kamu dairelerinde yöneticinin işlemsel liderliği benimsemesi onun organizasyonu daha etkin bir şekilde yönetmesini sağlayacaktır.

Bürokratik kültür tipine sahip organizasyonlarda yönetici; çalışanlara rol ve görev gereklerini açıklayarak belirlenen hedeflerin istikametinde çalışanlara rehberlik ve motive etmelidir. Çalışanlara beklentileri, kuralları ve prosedürleri açıklamalı, çalışanlarını kurallara uygun olarak yönetmeli ve çalışanlara kurallara uygun olarak davranmayı vurgulamalıdır. Hedefleri belirlemeli, belirlenen hedefleri başarmaları sonucunda elde edecekleri faydaları/dlleri vurgulamalı, performans ve ödüller arasındaki bağlantıyı açıklayarak organizasyonun o andaki amaçlarını daha etkili bir şekilde başarmalarına yardım etmelidir. Beklentilerden sapma ve operasyonel düzensizlikleri belirlemeli, araştırmalı ve düzeltici önlemler almalıdır.

Bu araştırmanın sonucunda pazar kültürüne sahip organizasyonlarda işlemsel liderlik tarzının güçlü olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik tarzı ise işlemsel liderlik kadar olmasa da bu kültürü olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla; başarmanın, rekabet gücünün ve piyasa liderliğinin önemli olduğu pazar kültürüne sahip iş çevrelerinde yönetici, çalışanlarına ilhamsal bir gelecek vizyonu sunmalı, belirlenen hedeflerin istikametinde çalışanlara rehber olmalı ve onları motive etmeli, performans ve ödüller arasındaki bağlantıyı açıklayarak organizasyonun o andaki amaçlarını daha etkili bir şekilde başarmalarına yardım etmelidir. İşletmenin rekabetçi yönlerini belirlemeye çalışmalı, rekabetçi bir dönüşüm aracı olarak yeniliği sağlamalıdır.

Organizasyon yöneticileri nitel performansı arttırmak için; dönüştürücü liderlik

tarzındaki gibi teşvik edici, pozitif, motivasyonel, güven inşa edici ve dinamik olmalıdırlar. Çalışanların başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem vererek onlara koçluk ve akıl hocalığı yapmalıdır. Bu sayede onların güveni, etkinliği ve motivasyonu artacaktır. Yönetim, eski problemleri yeni yöntemlerle düşünebilmek için yaratıcı olmayı çalışanlarına teşvik etmelidir ve bunun için toleranslı bir çevre yaratmalıdır.

Bu kültür tipinde yönetici, çalışan performansını arttırmak için, işletmelerdeki çalışanlara kendilerini takip etmelerini sağlayacak heyecan verici, değer yüklü bir gelecek, vizyon sunmalıdır. Çalışanların işe odaklanmaları için uygun semboller ve imajlar kullanılmalı ve çalışanlara işlerinin önemli olduğunu hissettirmeye çalışmalıdır. Yüksek standartlar oluşturmalı ve yüksek performans beklentileri çalışanlara bildirilmelidir. Onlara kendini adadığını göstererek, takipçilerine rol model davranışlarını sergileyip, vaaz ettiği şeyleri uygulamalıdır.

İdareci, çalışanların organizasyonun iyiliği için kişisel çıkarlarını aşmalarını; kendilerinin gelişimi için, şu anki ihtiyaçlarından ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve neyin önemli olduğunun farkında olmalarını sağlamalıdır. Çalışanlarını kendi kendilerinin düzenleyicisi, kendi kendilerinin kontrol edicisi, kendi kendilerinin gerçekleştiricisi olmaya yöneltmelidir.

Organizasyonda nitel performans üzerinde olumlu etkileri tespit edilen klan kültürünün oluşturulması da çalışan performansını yükseltecektir. Liderler bu kültürü çalışan performansını ve finansal performansı artırmada bir kaldıraç olarak kullanmalıdırlar. Dolayısıyla işletmeler çalışanlar için arkadaşça bir çalışma ortamı haline getirilmelidir. İşçi gelişimine, takım çalışmasına, sadakate, uyuma, katılıma önem verilmelidir. Böylece stres katılımı, takım çalışması ve uyum; çalışanlar arasında daha yüksek bir güven, işbirliği ve bağlılığa yol açacak ve iş tatminini arttıracaktır. Yönetici, mentor ve danışman olarak hareket etmelidir. Organizasyonda yüksek uyumlu bireysel gelişimin uzun dönemli faydasına, insan kaynaklarının geliştirilmesine önem verilmelidir. Böyle destekleyici bir iş çevresinde çalışan işçilerin bağlılık ve tatmin düzeyleri artacak, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimleri de azalacaktır.

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Literatüre yaptığı önemli katkılarında bazıları; liderlik tarzlarının (karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) kültür tipleri (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü)üzerindeki etkilerini; liderlik tarzlarının (karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) nitel performans üzerindeki etkilerini, kültür tiplerinin (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) nitel performans üzerindeki etkilerini ve kültür tiplerinin (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) liderlik tarzları ve nitel performans arasındaki ilişkiler üzerindeki ara değişken etkilerini incelemesidir. Ancak gelecek araştırmalara yol göstermek açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Bu çalışma yapılırken anketlerin uygulama alanı, sadece üretim yönelimli firmalar olarak ele alınmıştır. O yüzden bu çalışmanın; hizmet sektörü ve kamu kesimi gibi farklı alanlardaki çalışanları da kapsayacak şekilde incelenmesi uygun olacaktır.

Ayrıca bu çalışma liderlik, kültür ve performans kavramlarının üçünü bir arada ele alırken, nitel performansı iş tatmini, organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma eğilimi olarak ele almıştır. Bu araştırma gelecek çalışmalarda; bağımsız değişkeni; güven, yenilik, özellikle finansal performans (satış, karlılık, gelir, yatırım getirisi, pazar payı ve yeni ürün satışları vb.) gibi farklı firma ve çalışan performansı unsurlarını içerecek şekilde incelenebilir. Gelecekteki çalışmalarda bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenin farklı kombinasyonları arasındaki ilişki de incelenebilir.

KAYNAKLAR

Akat, İter, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.217-247

Akıncı, Zeki, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4), 2002, S.1-25

Albrecht, Karl, “Gerilim ve Çalışma Yaşamının Niteliği”, Gerilim ve Yönetici, Çev. Kemal Tosun, İşletme Fakültesi Yayınları, No:197, İstanbul, 1979, s. 157-171

Allen, N.J. ve Meyer, J.P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation”, Journal of Occupational Psychology, 63, 1993, s.1-18

Altıntaş, Ö.Cumhur, Çağrı Bulut, Ercan Ergün ve Nigar Çakar, “The Effects Of Charismatic Leadership and Collective Behavior on Follower Performance”, Global Business and Technology Association, 2004, s.1-8

Ardichvili, Alexander, “Leadership Styles and Work-Related Values of Managers And Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries”, Human Resource Development Quarterly, Vol. 12, No. 4, Winter 2001

Arnold, Kara A, Julian Barling ve E Kevin Kelloway, “Transformational Leadership or The Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy”, Leadership&Organization Development Journal; 2001; 22, 7/8; s.315-320, www.emerald-library.com/ft ,Erişim Tarihi: 05.03.2007

Ashley1, Allan ve Jayen B. Patel, “The Impact of Leadership Characteristics on Corporate Performance”, International Journal of Value-Based Management, 16, 2003, s.211-222

Avolio, Bruce J. Ve Dong I. Jung, "Effects of Leadership Style And Followers' Cultural Orientation on Performansce in Group and Individual Task Conditions", Academy Of Management Journal, Vol: 42, No. 2, 1999, s. 208-218

Avolio, Bruce J., Lawler John J. ,Kan sHi ve Fred O Walumbia, “Transformational

Leadership and Work-Related Attitudes: The moderating Effects of Collective and self-Efficacy Across Cultures”, Journal of Leadership&Organizational Studies, 2005; Vol.:11, No: 3, s.1-15

Ay, Canan ve Aylin Gülgün, “Liderlik ve Örgüt Kültürü”, 21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s.278-288

Aycan, Zeynep ve Selda Fikret Paşa, “Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey”, Journal of Career Development, Vol. 30, No. 2, Winter 2003 ,s.129-144

Aycan, Zeynep, “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Mart 2005, <http://www.yad.baskent.edu.tr/makale.htm>, Erişim Tarihi: 14.11.2007

Aytaç, Serpil, Çalışanların İşlerine İlişkin Duygularının Stres Tepkileri Üzerindeki Etkisi „Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Erişim Tarihi:02.12.2007

Backhouse, C. J., N. D. Burns, S. S. Dani and S A Masood, “Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective”, Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, UK, February 2006., s.941-919

Barker Katherine J. ve Charles R. Emery, “The Effect Of Transactional and Transformational Leadership Styles on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personel”, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 2007, Vol:11, No. 1, , s.77-89

Baron, Robert A. ve Jerald Greenberg, “Leadership in Organizations”, Behavior in Organizations, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, 2000, s.442-477

Bartram, Timothy, Gian Casimir, David A Waldman ve Sarah Yang, “Trust and The Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening The Black Box in Australia and China”, Journal of Leadership & Organizational Studies; 2006; Vol:12, No: 3; s. 68-84

Bayrak, Sabahat, “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II”, Süleyman Demirel Üni., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Y. 2001, C. 6, s. 1 s.23-42

Bishop, James Wallace ve Scott, K. Dow , “How Commitment Affects Team Performance-Employee Commitment”, HR Magazine, Feb 1997, <http://findarticles.com/p/articles/>, Erişim tarihi: 05.04.2008

Bongers, Evelian, “Towards A Balanced Organisational Culture”, www.ehma.org/fileupload/File/Conference, Erişim Tarihi:24.12.2007,

Bovee, Courtland L, George P. Dovel, John V. Thill ve Marian Burk Wood, Management, McGraw-Hill Inc, United States, 1993, s.476-477

Boylu Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2007,Cilt: 44 Sayı:511, s.55-74

Brodbeck, Felix C., Michael Frese ve Staffan Akerblom, “Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries”, Journal of Occupational and Organizational Psychology,73, 2000, s. 1-29

Brown, Christopher, Linden Brown ve Sean Gallagher, “A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success”,2008,www.interscience.wiley.com Erişim Tarihi: 01.06.2008

Brown, Mark G., “Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance”, New York: Quality Resources,1996, s.123

Brown, Michael E., “Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On Values Acceptance By Employees”, Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University, December 2002

Budak, Gönül, Yenilikçi Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 22-23

Caldeira, Stephen J ve Louise van der Does, “Leaders profit by strengthening corporate culture”, Nation's Restaurant News; Jul 17, 2006; Vol:40, No:29, s.10-11, www.nrn.com, Erişim Tarihi:20.04.2007

Camp, Scott D., “Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach”, *The Prison Journal* 74, 3, 1993, s.279-305.

Carrillat, François A., Fernando Jaramillo and William B. Locander , “Market-Driving Organizations”, *Academy of Marketing Science Review*, Vol: 2004, No: 5, <http://www.amsreview.org/articles/carrillat05-2004.pdf>, Erişim Tarihi: 07.05.2007 s.1-14

Ceylan, Adnan ve Çakar Nigar Demircan, İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1) 2005, s.52-56

Charles N. Painter, “Early leader Effects on the Process of Institutionalization Through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover”, Ph.D. thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, April 22, 2002

Chen, Guoquan, Dean Tjosvold ve Chunhong Liu, “Cooperative Goals, Leader People and Productivity Values: Their Contribution to Top Management Teams in China”, *Journal of Management Studies*, 43, 5 July 2006, s.1177-2000

Chen, Li Yueh, ‘Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction ve Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan’, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Sep 2004; 5, 1/2; s.432-438

Chew, Irene K.H. , William D. Spangler ve Weichun Zhu, “CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes:The Mediating Role of Human–Capital-Enhancing Human Resource Management”, *The Leadership Quarterly* 16, www.sciencedirect.com, 2005, s.39-52

Choi, Jaepil ve Robert Hooijberg, “The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models An Examination of Leadership in A Private And A Public Sector Organization”, *Administration&Society*, Vol. 33 No. 4, Sage Publications, September 2001, s.403-431

Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo ve Sanjay T. Menon, “Charismatic Leadership And Follower Effects”, Journal of Organizational Behavior 21, John Wiley & Sons Ltd., 2000, s.747-767

Crant, J. Michael ve Thomas S. Bateman, “Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact Of Proactive Personality”, Journal of Organizational Behavior 21, 2000, s. 63-75

Den Hartog, Deanne N., Annebel H. B. De Hoogh, ve Paul L. Kopman, “Linking The Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment As A Moderato”, Journal of Organizational Behavior 26, 2005, s.839–865 , www.interscience.wiley.com, Erişim Tarihi: 15.05.2007

Densten, Iain L. and Judy H. Gray, ‘Leadership Applications –Organisational Effectiveness’, <http://www.cda.forces.gc.ca>, Erişim Tarihi: 07.05.2007

Dilek, Hakan , “Orduda Uygulanan Liderlik Tarzları ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş tatmini ve Örgütsel vatandaşlık Davranışına Etkileri”, Yayınlanmış Doktora Tezi, GYTE, Gebze, 2005

Durna, Ufuk ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6, 2, 2005, s.210-219

Erdem, Ramazan, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2007, 2(2), 63-79

Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta yayınları, 6. baskı, İstanbul, 2000

Ergin, Canan ve M. Kamil Kozan, “Subordinates’ Basic Values and the Appeal of Transformational and İşlemsel Leaders in Turkey”, Türk Psikolojisi Dergisi, Ankara, Turkey, 2004, 19(54), s. 53-57

Ergün, Ercan,. “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmış Doktora Tezi, GYTE, Gebze, 2003

Ergün, Ercan, “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., 2007

Eronat, Zeynep, “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara, 2004

Geletkanycz, Marta A., “The Saliency of ‘Culture’s Consequences’: The Effects Of Cultural Values On TopExecutive Commitment To The Status Quo”, *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18:8, s.615–634

Godshalk, Veronica M. ve John J. Sosik, “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study”, *Journal of Organizational Behavior* 21, John Wiley & Sons, Ltd., 2000, s.365-390

Gökkaya, Öznur, “Dönüştürücü Liderlik Davranışı, Özellikleri ve Örgüt Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmış Doktora Tezi, GYTE, Gebze, 2005

Gül, Hasan ve Ercan Oktay, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, s.1-26, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/ , Erişim Tarihi: 01.05.2007

Güney, Salih, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara, 2000, s.158-191

Haas, Howard ve Bob Tamarkin, “Yöneticilik, Liderlik ve Takipçilik Arasında Denge Kurmak”, *İnsan Lider Doğmaz*, Çev. Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000, s.67-84

Harris, Lloyd C. ve Emmanuel Ogbonna, “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, *International Journal of Human Resource Management*, 11, 4 August 2000, s 766–788

Harrison, Roger ve Herb Stokes, *Diagnosing Organizational Culture*, Jossey Bass Pfeiffer, San Francisco, 1992, s. 13-22

Hodgetts, Richard M., Yönetim, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 338-341

Hodgetts, Richard ve Kuratko Donald F., “The Nature of Leadership”, Management, Third Edition, United State of America, 1991, s.476- 482

Ingraham, Patricia Wallace ve Heather Getha, “Leadership in the Public Sector:Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government”,Review of Public Personnel Administration, Vol. 24, No. 2, Sage Publications, June 2004, s. 95-112

James R. Detert ve Ethan R. Burris, “Leadership Behavior and Employee Voice:Is The Door Really Open?”, Academy of Management Journal 2007, Vol. 50, No. 4, s.869–884

James, W. Bishop, “Do Layoff Practices Matter? Their Relationship to Commitment and Perceived Organizational Support of Permanent and Temporary Employees”, Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, Volume 3, Number 2, 1999, s.29-39

Janasz, Suzanne C. De, Gretchen M. Spreitzer and Robert E. Quinn, “Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership”, Journal Of Organizational Behavior 20, 1999,s. 511-526

Karkın, Naci, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, Türk İdare Dergisi, 445, 2004,www.iibf.erciyes.edu.tr , Erişim Tarihi:01.07.2005i

Khatri, Naresh, H.Alvin NG ve Tracy Hway Lee, “Charisma and Vision: An Emprirical Study”, http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers, Erişim Tarihi:06.04.2007

Koontz, Harold ve Heinz Wehrich, Management, McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1993, s.495-499

Kossen, Stan, The Human Side of Organizations, Merit College Harper &Row Publishers, New York, 1983, s.200-221

Kuchinke, K. Peter, "Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees", *Human Resources Development Quarterly*; Summer 1999, Vol.10, No:2, s.135-154

Larsen, Svein, Torvald Øgaard and Einar Marnburg, "Organizational Culture and Performance Evidence From The Fast Food Restaurant Industry", Blackwell Publishing Ltd. 2005, 5, s. 23-34

Lawler, John J., Fred O. Walumbwa, Bani Orwa ve Peng Wang, "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 2, Wiley Periodicals, Inc., Summer 2005 , s.235-256

Lock, Patricia Kubus, "An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership and Constructive Organizational Culture", Marywood University Graduate School of Arts&Sciences, Ph.D. Thesis, Bell&Howell Information and Learning Company, U.S.A. ,April 2001, s. 1-134,

Lund, Daulatram B., "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business&Industrial Marketing*, 2003, Vol:18, Issue:3, s. 219-236

Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Edition, Singapore, 1995, s. 125-131

MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff ve G. A. Rich, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001, Vol:29, No:2, , 115-134.

Mathieu, John E. Ve Dennis M. Zajac, "A Review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol.108, No:2, s 171-194

Nelson Debra L. Ve James Campbell Quick, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, United States of America, 1995, s.363-367

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/> ,Erişim Tarihi:25.10.2007

Pellegrini, Ekin K., “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, University of Missouri-St. Louis College of Business Administration Department of Management, www.ebscohost.com, Erişim Tarihi:12.12.2007

Perttula, Kimberly Hopkins, Gretchen M. Spreitzer ve Katherine Xin, “Traditionality Matters: An Examination of The Effectiveness of Transformational Leadership in The United States and Taiwan”, Journal Of Organizational Behavior 26, www.interscience.wiley.com, 2005 s.205–227, Erişim Tarihi: 25.02.2007

Pillai, Rajnandini, Terri A Scandura ve Ethlyn A Williams, “Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures”, Journal of International Business Studies; Fourth Quarter 1999; Vol.:30, No: 4; s.763-779

Prabhakar, Prakash, “Switch Leadership in Projects; An Empirical Study Reflecting The Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-Eight Nations”, Project Management Journal, December 2005, 36,4, s.53-60

Robbins, Stephen, Management, Prentice-Hall International Inc. , 4. Edition, United State of America, 1994, s. 512-515

Robbins, Stephen, Organizational Behavior, Prentice-Hall International Inc. , 8. Edition, New Jersey, 1998, s. 370-376

Rowshan, Arthur, “Stresin Yapısı ve Belirtileri”, Stres Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.11-31

Santora, Joseph C. ve James C. Sarros, “Personal Values and Executive Leadership: Global Comparisons and Practical Implications”, Academy of Business and Administrative Sciences International Conference, Quebec City, Canada, 12-14 July 2001, s.1-12

Şişman, Mehmet, Öğretim Liderliği, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, 2004, Ankara

Tahiroğlu, Figen(Ed.), “Liderlik”, İşte Başarı İnsan Kaynakları.com’dan, Ernst&Young, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s.77-84

Tuomo, Takala and Iris Aaltio-Marjosola, “Charismatic Leadership, Manipulation

And The Complexity Of Organizational Life”, Journal of Workplace Learning, Bradford: 2000, Vol.12, s.:146

Tütüncü, Özkan, “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000, Cilt 2, Sayı:4, s.106-120

Uygur, Akyay, “Örgütsel Bağlılık ile Performans İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi ,2007, Sayı: 1, s.71-85

Wildermom, Celeste P.M. ve Peter T. Van Den Berg, “Firm Culture And Leadership As Firm Performance Predictors:A Resource-Based Perspective”, Center For Economic Research, No. 2000 -03, ISSN 0924-7815, January 2000, s.1-51

Yavuz, C.Akyol, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, www.humanresourcesfocus.com, Erişim Tarihi: 01.05.2007

Yılmaz Cengiz ve Ergün, E., “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, 2008 Eylül, www.Socscinet.Com/Bam/Jwb, Erişim Tarihi:05.06.2008

Zeynep, Aycan, , “Bilişim Sektörü’nde Yönetici Olmak”, <http://cisen.odtu.edu.tr> Erişim Tarihi:25.10.2007

ÖZGEÇMİŞ

İlknur ÖZTOP

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi: 08.05.1980

Doğum Yeri: İSTANBUL

Medeni Durum: Evli

Eğitim Durumu:

1999-2003: Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat

1994-1999: Yabancı Dil Ağırlıklı Kadıköy İ.H.L.

İş Durumu

2003-2004:Çemen Ardagül Elekt. ve Gıda San. Ltd. Şti./Karaköy_İthalat Sorumlusu

2007-.....: Türkiye Finans Katılım Bankası /Arge Org. İş Gel. Md. /Uzm. Yrd.

Yabancı Dil:

İngilizce

Adres: Pendik-İSTANBUL

E-mail: ilknuroztop@gmail.com

EK-A

ANKET FORMU

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde yapılmakta olan “örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ilişkisi ve bu ilişkinin nitel performansa etkileri” konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir.

Anketin amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren ve çeşitli sanayi kollarını temsil eden firmaların örgüt kültür tiplerini tespit ederek ve burada uygulanan liderlik tarzlarını belirleyerek; bunların iş tatmini, organizasyona bağlılık, iş stresi, işten ayrılma eğilimi üzerine etkilerini değerlendirmektir. Dolayısıyla, yüksek düzeyde çalışan performansı elde etmek için şirketlerin örgüt kültürleri ve buralarda etkili olan liderlik tarzları belirlenmeye çalışılacaktır.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızı (20-25 dakikanızı) alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek olan bulguların Türk iş hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz. Çalışmamız olması gereken durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için lütfen soruları içtenlikle, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak şekilde yanıtlayınız.

Elde ettiğimiz bulgular arzulayan katılımcılara (firmalara) e-mail ya da elden bildirilecektir. Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili spesifik bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sonuçlar firma adı verilmeksizin genel ve sektör ortalamaları şeklinde paylaşılacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

Çok değerli katkınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Ercan Ergün

İlknur Öztop

Örnek: Karar alırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır.....1 2 3 ✕ 5
1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum;
5= Kesinlikle katılıyorum

Liderlik tarzları

IL1-Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
IL2-Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	1	2	3	4	5
IL3-Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	1	2	3	4	5
IL4-Amirim, yapılacak işleri programlar.	1	2	3	4	5
PL5- Amirim, çalışanlarını bir insan ve işçi olarak gözetir.	1	2	3	4	5
PL6-Amirim, çalışanların performansı etkileyen problemlerine karşı özel ilgi gösterir	1	2	3	4	5
PL7- Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
PL8- Amirim, (bu kurumda) ömür boyu iş güvencemin olmasını ister.	1	2	3	4	5
PL9- Amirim, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için çaba sarfeder.	1	2	3	4	5
DL10- Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	1	2	3	4	5
DL11- Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	1	2	3	4	5
DL12-Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	1	2	3	4	5
DL13-Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
DL14- Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	1	2	3	4	5
DL15-Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
DL16-Amirim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği (vaaz ettiği) şeyleri uygular.	1	2	3	4	5
KL17-Amirim, ekip(takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
KL18-Amirim, kolektif bir görev bilinci oluşturur.	1	2	3	4	5
KL19-Amirim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	1	2	3	4	5
KL20- Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
KL21- Amirim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
KL22-Amirim, statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.	1	2	3	4	5
KL23- Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın	1	2	3	4	5

dışında davranışlar gösterir.					
KL24-Amirim, takım üyelerinin yaptıkları işleri etkileyecek kararlara katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
KL25-Amirim, takım üyelerinin potansiyellerinin gelişimini teşvik eder.	1	2	3	4	5
KL26- Amirim, takım üyelerinin (çalışanlarının) özgür düşünen bireyler olmalarını teşvik eder	1	2	3	4	5
KL27-Amirim, sık-sık, takımdaki üyelerin ihtiyaçları ve duygularına olan ilgisini ifade eder	1	2	3	4	5

Kurumsal Değerler

AK28-Firmadaki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.	1	2	3	4	5
AK29-Bu firmayı ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır	1	2	3	4	5
AK30- Bu firmada başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür	1	2	3	4	5
AK31-İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.	1	2	3	4	5
AK32-Bu firmada yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.	1	2	3	4	5

KL33- Bu firma insan kaynağının gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.	1	2	3	4	5
KL34- Bu işletme çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.	1	2	3	4	5
KL35- Firma takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.	1	2	3	4	5
KL36- Bu işletmedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir.	1	2	3	4	5
KL37- Bu işletmeyi ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.	1	2	3	4	5

BK38- Bu işletme oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir örgüttür. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	1	2	3	4	5
BK39- Bu işletme oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	1	2	3	4	5

BK40- Bu firmada kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlemesi önemlidir.	1	2	3	4	5
BK41-Firmadaki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.	1	2	3	4	5
BK42-Bu firmadaki üstlerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.	1	2	3	4	5

PK43- Bu firmadaki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler.	1	2	3	4	5
PK44- Bu işletme sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.	1	2	3	4	5
PK45- Bu işletme rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. Firma amaçlarını gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.	1	2	3	4	5
PK46- İşletme yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.	1	2	3	4	5
PK47- Bu işletmede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.	1	2	3	4	5

Nitel Performans

N48- Gelecek bir yıl içinde bu kurumdan ayrılabilirim.	1	2	3	4	5
N49-Yaptığım işi seviyorum.	1	2	3	4	5
N50- Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissim var.	1	2	3	4	5
N51- Başka bir işte çalışmış olsaydım sağlığım bundan daha iyi olurdu	1	2	3	4	5

Firmanızın Sektörü(İşkolu):..... Çalışan Sayısı:.... İşletmenin Yaşı:.....

Kişisel Bilgiler	Eğitim Durumunuz:
Yaşınız:.... Cinsiyetiniz(a)Kadın(b)Erkek Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:.....	a) İlk veya Orta okul b) Lise c)Yüksekokul d)Lisans e)Yüksek lisans/Doktora
Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz:	İşletmedeki pozisyonunuz:
a) Üretim(Satın Alma,İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge) b) Muhasebe- Finans c) Personel (İnsan Kay.) d) Satış- Pazarlama e) Diğer...	a) İşçi b) Büro çalışanı c) Ustabaşı veya usta d) Orta kademe Yöneticisi e) Üst Yönetici f) İşletmenin Sahibi/Ortağı

