

T.C
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN LİDERLİK ALGISI ÜZERİNE
OLAN ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasenur UYAR

Enstitü Anabilim Dalı :İşletme
Enstitü Bilim Dalı :İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Zeynep HATİPOĞLU

HAZİRAN-2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

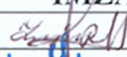


ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN LİDERLİK ALGISI ÜZERİNE
OLAN ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasenur UYAR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez ~~20/06/2017~~ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Zeynep NARTIPEĞLİ	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Selman Akşin	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgül ERGİLİN	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yasenur UYAR

20.06.2017



ÖNSÖZ

Balığın okyanusta yaşadığı gibi biz insanlar da kültür okyanusu içinde yaşarız. Bu kültür okyanusunda birçok inançlar, varsayımlar, felsefi mesajlar bize zaman içerisinde biz farkına varmadan verilir ve öğretilir. Bunu öğreten de öğrenen de farkında değildir. Bu sebeple kültürden gelen varsayımların, değerlerin, inançların, felsefi mesajların farkına varmak çok zordur. Bir çeşit, 'kültürel bilinçaltı' türünden bilgilerdir bunlar (Cüceloğlu, 2001, s. 158). Tıpkı hayatta olduğu gibi örgütlerde de bir takım bilinçaltı mesajlara maruz kalırız. Bilincimiz bu mesajları kimi zaman benimseyip hoşnut kalırken kimi zaman baskı altında kalır ve kendisini ortamdaki bir yabancı madde gibi hisseder. Veyahut her an batmaya hazır bir yelkenli olarak tasvir edebiliriz bu olayı. Bu noktada kişinin iç bütünlüğü, kendine güveni ve cesareti devreye girer. Bu tezin konusundan da anlaşılacağı gibi bu özellikler liderlik algısının oluşumuna dürtü olabilecek niteliktedir.

Sosyal ya da mesleki rolümüz ne olursa olsun bu rollerin empoze mi yoksa kendi isteğimizle mi olduğu önemlidir. Zira seçim yapan insan özgürdür. Seçimlerimizin ardından sorumluluk bilincimiz gelişir. Seçim yapan ve rolünü benimseyen bireyin seçiminin olumlu ya da olumsuz sonuçlarına müteşekkir olma bilinci gelişir (Cüceloğlu, 2001, s. 65, 211, 215). Kısacası, kişinin kendi potansiyeline inanması, kendisinden korkmadan kendini gerçekleştirme yolunda yaşamasına imkân tanıyan bu özellikler liderlik algısını destekler yöndedir.

Çalışmalarım süresince aklıma takılan her konuda yardımcı olan, sesini duyduğumda samimiyet ve cesaret hissettiğim danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Zeynep HATIPOĞLU'na; yüksek lisans eğitimim boyunca iyi ki bu bölümü seçtim dedirten ve bir çok konuda yeni ufuklar açan hocalarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Her zaman arkamda duran babam Yakup UYAR'a; her anne özeldir duygusunu bir hayli yaşatan annem Sevide UYAR'a; güzel kardeşim Yağmur UYAR'a sonsuz teşekkürler.

Yasener UYAR

20.06.2017

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1.1. Örgüt Kültürü	4
1.1.1. Kültür Kavramı	4
1.1.2. Örgüt Kültürü Tanımı	6
1.2. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	10
1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları ve Özellikleri	15
1.4. Örgüt Kültürünün Önemi	19
1.5. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler	21
1.5.1. Motivasyon	21
1.5.2. İletişim	23
1.5.3. Örgütün Beklentileri	24
1.5.4. Ödüllendirme	25
1.5.5. Yasalar	26
BÖLÜM 2: LİDERLİK ALGISI	28
2.1. Örgütlerde Liderlik	28
2.2. Liderin Özellikleri ve Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	32
2.3. Liderliğin Önemi	36
2.4. Liderlik Türleri	39
2.4.1. Otoriter Liderlik	39
2.4.2. Demokratik Liderlik	41
2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	42
2.4.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	43
2.4.5. Karizmatik Liderlik	45
2.4.6. Otantik Liderlik	46
2.5. İlgili Çalışmalar	48
2.5.1. Yurt İçinde Gerçekleştirilmiş Çalışmalar	48
2.5.2. Yurt Dışında Gerçekleştirilmiş Çalışmalar	51

BÖLÜM 3: YÖNTEM	53
3.1. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi	53
3.2. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	53
3.3. Veri Toplama Araçları	53
3.4. Verilerin Çözümlemesi	54
BÖLÜM 4: UYGULAMA	55
SONUÇ	70
KAYNAKÇA	72
EKLER	73



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Ouchi'nin Z Kuramı.....	11
Tablo 2 : Cameron ve Quinn Sınıflandırması.....	14
Tablo 3 : Örgüt Kültürünün Unsurları.....	18
Tablo 4 : Liderlik Türleri ve Özellikleri.....	47
Tablo 5 : Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımı.....	55
Tablo 6 : Katılımcıların yaşlarına ilişkin frekans dağılımı.....	55
Tablo 7 : Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılımı.....	55
Tablo 8 : Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları.....	56
Tablo 9 : Katılımcıların çalıştıkları sektör durumlarına ilişkin frekans Dağılımları.....	56
Tablo 10: Katılımcıların aylık hane gelirleri durumlarına ilişkin frekans Dağılımları.....	57
Tablo 11: Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları.....	57
Tablo 12: Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin frekans Dağılımları.....	58
Tablo 13: Örgüt kültürü ölçeğine ait betimsel istatistikler.....	58
Tablo 14: Liderlik algısı ölçeğine ait betimsel istatistikler.....	60
Tablo 15: Örgüt Kültürü ve Liderlik Algısı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi.....	63
Tablo 16: Örgüt Kültürü ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki.....	64
Tablo 17: Örgüt Kültürünün Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi.....	64
Tablo 18: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi).....	58
Tablo 19: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-Testi).....	65
Tablo 20: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Çalıştığı Sektöre Göre Karşılaştırılması (t-Testi).....	66
Tablo 21: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Eğitim Durumuna Göre	

Karşılaştırılması (Anova).....	66
Tablo 22: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Yaş Durumuna Göre Karşılaştırılması (Anova).....	67
Tablo 23: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Aylık Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması (Anova).....	67
Tablo 24: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Toplam Hizmet Durumuna Göre Karşılaştırılması (Anova).....	68
Tablo 25: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (Anova).....	69



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Toyohiro Kano Kültür Sınıflandırması.....	12
Şekil 2: Liderlik Kuramları.....	31
Şekil 3: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar.....	34



Tezin Başlığı : Örgüt Kültürünün Liderlik Algısı Üzerine Olan Etkisi

Tezin Yazarı : Yasenur UYAR **Danışman :** Yrd.Doç.Dr.Zeynep HATİPOğLU

Kabul Tarihi : 20/06/2017 **Sayfa Sayısı:** vii(ön kısım)+78(tez)+4(ek)

Anabilimdalı : İşletme **Bilimdalı :** İşletme Yönetimi

Örgütler faaliyetlerini başarılı bir biçimde gerçekleştirmek için çalışanların uyum içerisinde faaliyet göstermelerini sağlamalıdır. Herhangi bir örgüt sahip olduğu amaçlara ulaşmak için örgüt bünyesinde bulunan çalışanlar ortak bir değerler sistemini paylaşmalı, ortak amaçlara yönelik hareket etmeli ve atılan adımlarda bir uyumluluk olmalıdır. Bu durumu sağlamak için ise örgüt kültürünün örgütün amaçlarına uygun bir biçimde oluşturulması gerekmektedir. Zira örgüt kültürü, yasalar, semboller ve benzeri araçlar kullanılarak oluşturulan ve örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren iklimdir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde ise lidere büyük bir görev düşmektedir. Zira liderin en önemli özellikleri arasında çevresindeki insanları ortak amaçlara ulaştırmak için hareket ettirmek ve onların davranışlarını şekillendirmek vardır. Bu süreç içerisinde liderin otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik gibi türlerden birini benimsemesi söz konusudur. Bu sebeple örgüt kültürü ile liderlik arasında bir ilişkinin bulunduğu iddia edilir. Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün liderlik algısı üzerine olan etkilerinin değerlendirilmesidir. Araştırma betimsel ve ilişkiyel yöntem tarama modeline göre kurgulanmıştır. Araştırmayı cevaplayanların %45'i erkek, % 55'i kadın olmak üzere toplam 400 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışma sonucunda örgüt kültürü ve liderlik algısı arasında 0,466 pozitif yüksek yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu aşamada örgüt kültürü benimsedikçe liderlik algısının oluşacağı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Örgüt, Örgüt Kültürü, Lider, Liderlik, Liderlik Türleri

Title of the Thesis: TheEffect of Organizational Culture on Leadership Perception	
Author	: Yasenur UYAR Supervisor: Assist.Prof.Zeynep HATIPOĞLU
Date	: 20/06/2017 Nu. of pages: vii(pre-text)+78(main body)+4 (App.)
Department	: Business Adm. Subfield : Business Adm.

In order to achieve determined targets, organizations have to organize employees to work in accordance with others considering the targets of the organizations. Employees must share same values system, must aim to reach same targets and must behave in accordance with other employees. In order to establish that kind of an environment, organizational culture must be established considering targets of the organization. Organizational culture is the climate in the organization established using rules, symbols and similar tools. That culture shapes attitudes and behaviors of employees. Leaders have a great role at establishing, preserving and changing organizational culture. Two of the most important properties of leaders are shaping behaviors of people and motivating them to reach shared targets. At that point, the leader adopts some kinds of leadership styles such as authorial, democratic or laissez faire leadership styles. Considering all those, it can be claimed that there is an interaction between organizational culture and leadership styles. The aim of the study is evaluating effects of organizational culture on leadership perception. In order to reach that aim, a detailed literature review is held and descriptive and relational survey model is applied. 400 participants took place at the study. 45 percent of the participants were men and 55 percent of the participants were women. At the end of the study, it has been seen that there is a positive relationship between organizational culture and leadership perception with a degree of 0,466. Taking that result into account, it can be claimed that the more organizational culture is accepted, the more leadership perception is established.

Keywords : Organization, Organizational Culture, Leader, Leadership, Leadership Styles.

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu

Çalışma hayatında örgütler başarılı olabilmek için insan kaynaklarını iyi bir biçimde yönetebilmelidir. Zira insan kaynakları hem üretim hem de hizmet sektöründe örgütlerin başarılı olabilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Yoğun bir rekabet ortamının bulunduğu günümüz pazar şartlarında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için rekabet avantajı kazanmaları zorunludur. Rekabet avantajı kazanmak için de örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Burada önemli olan, örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda özverili bir biçimde çalışmalarını için onların motive edilmesidir.

Bütün örgütlerin kendilerine özgü birer çalışma sistemleri bulunmaktadır. Bu çalışma sistemleri kimi zaman yazılı olan kurallarla, kimi zaman ise yazılı olmayan kurallarla belirlenir. Örgüt bünyesinde bulunan bireyler yazılı olan ve olmayan kurallar sistemine uygun bir biçimde hareket etmek durumundadır. Bu durum, örgütün sahip olduğu kültürü ifade etmektedir. Kısaca açıklamak gerekirse, örgüt kültürü, yasalar, semboller ve benzeri araçlar kullanılarak oluşturulan ve örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren iklimdir. Örgüt kültürü bir aşamada örgütün sahip olduğu değerler sistemidir. Çalışanlar söz konusu değerler sistemine uygun bir biçimde hareket etmek durumundadırlar. Örgüt içerisinde çalışan bireylerin örgütün amaçlarına yönelik olarak paylaşılan değerler çerçevesinde bir bütün olarak hareket etmesi neticesinde ortaya örgüt içerisinde bir uyum çıkacak ve örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır.

Örgüt kültürü çoğunlukla örgütü kuran kişi tarafından belirlenir. İlerleyen dönemlerde ise örgütün kültüründe değişikliklere gidilebilir. Görüleceği üzere örgüt kültürü örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu sebeple akademik olarak üzerinde yoğun araştırmalar yapılan bir konudur. Konu hakkında gerçekleştirilen çalışmalarda birçok kuram/sınıflandırma oluşturulmuştur. Dahası, örgüt kültürünün bir takım unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında dil, törenler, ritüeller, ayinler, semboller, hikâyeler, mitler, kahramanlar, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar

bulunmaktadır. Sahip olduğu özellikler örgütler için kültürü son derece önemli bir konu haline getirmektedir. Belirtilmesi gereken bir diğer nokta örgüt kültürünü etkileyen faktörlerdir. Söz konusu faktörler arasında motivasyon, iletişim, örgütün beklentileri, ödüllendirme ve yasalar yer almaktadır.

Örgüt kültürü çalışma hayatında birçok farklı konu ile etkileşim içerisindedir. Örgüt kültürünün etkileşim içerisinde olduğu konulardan biri de liderliktir. Gerçekleştirilen bazı çalışmalarda örgüt kültürünün liderlik türü üzerinde belirleyici olduğu görülürken bazı çalışmalarda liderliğin örgüt kültürünü şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki durumda da liderlik kavramı ile örgüt kültürü kavramı arasında bir etkileşim bulunduğu anlaşılmaktadır.

Lider kavramı çok eski dönemlerden itibaren önemli bir kavram olmaya devam etmiştir. Özellikle sanayi devriminden sonra iş hayatında liderlik kavramı daha fazla önem kazanmıştır. En genel tanım ile lider belirli bir gruba yol gösteren, amaçlar belirleyen ve söz konusu grubu amaçlara ulaşma noktasında güdüleyen kişi olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürüne benzer bir biçimde örgütlerin başarılı olması noktasında liderliğin de büyük bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Liderlik kavramı hakkında gerçekleştirilmiş olan çalışmalara incelendiğinde üç temel kuramın geliştirildiği görülmektedir. Bunlar özellik kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal kuramlar şeklinde sınıflandırılabilir. Özellik kuramına göre liderlik vasıfları doğuştan gelmektedir. Davranışsal kurama göre ise liderlik öğrenilen bir olgudur. Durumsal kuramlar ise farklı ortamlarda farklı özelliklerin “iyi liderlik özellikleri” olarak tanımlanması gerektiğini varsaymaktadır. Durumsal kuramlara göre tüm şartlarda geçerli olan liderlik özellikleri bulunmamaktadır.

Liderlik ile yöneticilik kavramlarının birbirlerine karıştırılmamasına dikkat edilmelidir. Lider bir vizyon oluşturup çevresindeki bireyleri kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda harekete geçirirken yönetici kurallara ne derecede uyulup uyulmadığını kontrol eden ve prosedürlere önem veren kişidir.

Liderlik kavramı hakkında bilgi sahibi olunması gereken en önemli konulardan birisi liderliğin türleridir. Farklı liderlik türlerinin bulunduğu bilinmektedir. Örnek vermek gerekirse, otoriter liderlik türünde kararları sadece lider verir ve çalışanlar

emirlere uymak zorundadırlar. Aksi halde ceza görürler. Demokratik liderlikte çalışanlar kararlar hakkında görüş ve önerilerini ileri sürerler fakat son sözü lider söyler. Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri ile birlikte lider konu hakkında geniş bir bilgi birikimine ve deneyime sahip olur. Bu durum doğru karar vermeyi kolaylaştırır. Tam serbesti tanıyan lider çalışanlara hiçbir şekilde müdahale etmez. Bu liderlik türünde üretkenlik en alt seviyededir. Etkileşimci liderlikte kurallara önem verilirken dönüşümcü liderlikte değişime önem verilir. Karizmatik liderlik ise özellikle kriz durumlarında ortaya çıkar ve liderin üstün özelliklere sahip olduğu düşüncesi gelişir. Otantik lider ise resmi olarak lider olmamasına rağmen çevresindeki insanları etkileyerek yönlendiren liderdir. Bunların haricinde hizmetkâr liderlik gibi liderlik türleri de bulunmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Örgüt kültürü ve liderlik kavramları detaylı bir biçimde incelendiğinde örgütün başarılı olmasında büyük öneme sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dahası, bu kavramların birbirleriyle etkileşimde oldukları da bir gerçektir. Bu sebeple, çalışmanın amacı örgüt kültürünün liderlik algısı üzerine etkisi olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırma ile ilgili veriler anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Toplanan anket verileri spss paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Çalışmanın amacına ulaşması için kişilerin demografik bilgilerinin frekans tabloları oluşturulduktan sonra, örgüt kültürü ve liderlik algısı ölçeklerinin betimsel istatistikleri belirlenmiştir. Kişilerin demografik özelliklerine göre liderlik algılarında ve örgüt kültürü tutumlarında bir fark var mı bunlar t-testi ve anova yöntemi ile analiz edilmiştir. Örgüt kültürünün liderlik algısına etkisi ise korelasyon analiz yöntemi ile belirlenmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu bölümünde konu hakkında gerçekleştirilmiş olan çalışmalar incelenerek örgüt kültürü ve liderlik algısı kavramları açıklanacaktır. Bölüm üç alt bölüme ayrılmıştır. Bu alt bölümler sırasıyla örgüt kültürü, liderlik algısı ve konu hakkında gerçekleştirilmiş çalışmalardır.

1.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü başlığı altı alt başlıktan oluşmaktadır. Bu alt başlıklar kültür kavramı, örgüt kültürünün tanımı, sınıflandırılması, örgüt kültürünün unsurları ve özellikleri, önemi ve örgüt kültürünü etkileyen faktörler şeklindedir.

1.1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı günümüzdeki anlamını ilk kez 1750'lerde edinmiştir. Bu dönemlerde kültür kavramı “bireyin yaşam tarzı” anlamında kullanılmıştır. Bu dönemlerde kültür kavramının kullanımı ile ilgili olarak en çok önem verilen kişilerden biri olan Taylor'a göre kültür bilgiyi, inancı, sanat ve algıyı, gelenekleri bireyin bağlı olduğu bir grubun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve diğer bütün yetenekleri içine alan karmaşık bir yapıdır. Kültür kavramı dinamik bir kavramdır ve bireyin hayatındaki maddi ve manevi olan tüm unsurları bünyesinde bulundurmaktadır. Bu kavram yaşama dair olan her şeyi bünyesinde bulundurmaktadır (Nişancı, 2012, s. 1281).

Türk Dil Kurumu (2017) sözlüğünde kültür kavramı “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin”, “Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü”, “Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi” ve “Bireyin kazandığı bilgi” ifadeleriyle tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2017). Bu ifadeler kültür kavramının çok geniş kapsamlı bir kavram olduğunu göstermektedir.

Kültür kavramı insanların toplumsal ilişkileri, gelişim özellikleri ve tarihsel geçmişleriyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle kültür bir toplumun yaşama biçimini ifade

eder. Farklı toplumlarda farklı yaşam biçimlerinin görülmesi, benzer şekilde farklı kültürel özelliklerin de ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kültür toplumsal bir ürün olarak görülebilir ve her toplumun kendisine özgü kültürel özellikleri bulunur. Biyolojik bir biçimde doğuştan gelen özelliklere sahip olmayan kültür zamanla toplumsal deneyimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kültürün ortaya çıkması, gelişmesi ve öğrenilmesinde toplum içerisindeki bireylerin birbirleriyle olan etkileşimleri belirleyici olur (Şahin, 2010, s. 22).

Kültürel özellikler yoluyla farklı toplumlarda yaşayan bireyler birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmaktadır. Bireyin doğup büyüdüğü sosyal çevrenin sahip olduğu genel özellikler bireyin kültürel özelliklerini oluşturur. Benzer bir biçimde, bireyin doğurduğu ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değerler genellikle bireyin değerleri olmaktadır. Kültürün yapısını, bir grubun paylaştığı değerlerin, dilin ve mütalaa süreçlerinin; hislerin, davranışların, benimsenmiş olguların ve somut davranışların rasyonel belirleyicileri oluşturur (Erdem, Adıgüzel, & Kaya, 2010, s. 74).

Şahin (2010) kültürün sahip olduğu özellikleri şu şekilde listelemektedir:

- Kültür, bir toplumun yaşama sanatıdır.
- Kültür, toplum olarak paylaşılan bir olgudur.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumun ihtiyaçlarını giderir ve bireylerin tatminini sağlar.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar devamlıdır, çağın gereksinimlerine göre şekillenmektedir.
- Kültür, belli bir geçmişe sahiptir ve daimidir.
- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, bütünleştirici bir niteliğe sahiptir (Şahin, 2010, s. 23).

Kültür kavramı hayatın her alanını etkilemektedir. Bu durum çalışma hayatında da görülür. Kültür kavramı çalışma hayatında özellikle örgütlerde gözlemlenir. Örgütlerin kendi tarihsel deneyimleri ve yapısal özelliklerine göre şekillenen özellikleri “örgüt kültürü” kavramı ile açıklanır. Kültür kavramının genel özelliklerine sahip olan örgüt kültür kavramı doğal olarak yöneticiler dâhil olmak üzere örgüt bünyesindeki kişilerin davranışlarına etki eder (Fiş & Wasti, 2009, s. 133). Çalışmanın amacına

uygun olarak, örgüt kültürü kavramının daha detaylı bir biçimde incelenmesi faydalı olacaktır.

1.1.2. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürü ifadesinin ne anlama geldiğinin anlaşılması için bu kavram hakkında geliştirilmiş olan tanımların detaylı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. Zira örgüt kültürünün çok çeşitli tanımları yapılmış ve birçok özelliği üzerinde durulmuştur. İlgili kaynaklar incelendiğinde konu hakkında birçok araştırmanın yapıldığı ve çeşitli görüşlerin ileri sürüldüğü fark edilmektedir. Çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiş olmasının örgüt kültürü kavramının önemli bir kavram olduğu anlamına geldiği ileri sürülebilir.

Bu kavram ilk olarak 1980`li yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. 1980`li yıllara değin örgüt üzerine yapılan çalışmalar daha çok örgütün yapısı ve çalışma sistemi üzerinde durmuştur. Günümüzde ise örgütlerin sahip oldukları kültürel özelliklerin örgüt içerisindeki sistemi doğrudan etkilediği belirtilmekte ve tüm sistemin örgüt kültürü ile ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. Ayrıca iletişim, yönetim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı alanlarda araştırmacılar örgüt kültürü kavramı hakkında çalışmalar gerçekleştirmektedirler ve bu durum konu hakkında farklı tanımlamaların oluşmasını sağlamıştır (Özdevecioğlu & Akın, 2013, s. 116).

Örgüt kültürü hakkında yapılmış tanımlamalar incelendiğinde söz konusu tanımların birçok faktörü kapsadıkları anlaşılmaktadır. Sezgin ve Bulut (2013)`e göre örgüt kültürüne ilişkin tanımlar, kültüre daima katkı sağlayan değerler, varsayımlar ve inançlar gibi unsurlar ile birlikte yapılmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt içinde nelerin gerekli ve değerli olduğu gibi konulardaki önsezileri bireye sağlayan, örgütü ayakta tutan ve güçlendiren, çalışanların da dayanışma içinde olmasını sağlayan belirli yaptırımları olan bir bağlayıcı olarak düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hal ve hareketlerine şekil veren ve onlara rehber olan bir kontrol ve duygu oluşturma düzeneğidir (Sezgin & Bulut, 2013, s. 183).

Özdeveci ve Akın (2013)`e göre örgüt kültürü, istenen ve istenmeyen davranışları belirleyen, olaylara olumlu ve olumsuz tutum geliştirilmesini sağlayan tüm çalışanların paylaştığı ortak değerleri içerir. Bir örgütte insana dair her şey kültür ile

ilgilidir. Bu kapsamda yönetsel politikalar, örgütsel tutum ve davranışlar, çalışma ilkeleri, değerler, normlar, örf ve adetler, semboller ve alışkanlıklar yer almaktadır. (Özdevecioğlu & Akın, 2013, s. 116).

Tanase (2015) örgüt kültürünün bir değerler sistemi olduğunu belirtmektedir. Örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin iş hayatı ile ilgili sahip oldukları değerleri şekillendiren temel unsurlardan biri örgütün kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde farklı alanlarda görülen farklı değerlerin aynı yönde oluşmasını sağlayan bir yapıdır. Kültür kavramının oluşumunda toplumun tarihsel deneyimlerinin etkisinin olduğu gibi, örgüt içerisinde de kültürün oluşumunda tarihsel deneyimler etkili olmaktadır ve bu birikim bireylerin birbirlerine aktarması ile beraber çalışanların aynı doğrultuda hareket etmeye yönlendirmektedir. Çalışanlar hangi durumlarda nasıl davranacaklarına karar verirken örgüt kültürünü rehber olarak seçerler. Bu noktada örgüt kültürünün yol gösterici bir etkisinin bulunduğu söylenebilir. Ayrıca örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını şekillendirirken örgütün dış çevre ile olan etkileşiminde de şekillendirici bir unsur olmaktadır. Kısaca açıklamak gerekirse örgüt kültürü örgüt içerisindeki standartlardan oluşmaktadır (Tanase, 2015, s. 849).

İbrahimoğlu ve Uğurlu (2013)`e göre örgüt kültürü örgütlerin gelişmeleri ve varlıklarını devam ettirmeleri için sahip olmaları gereken ve onları amaçları doğrultusunda hareket ettiren bir olgudur. Örgütlerin gelişim, rekabet, tehdit ve kriz konularında nasıl uygulamalar gerçekleştireceklerinin belirlenmesinde örgüt kültürü söz sahibi olmaktadır. Zira örgüt kültürü örgütün bütün çalışma sisteminde belirleyici olmaktadır. Ayrıca yazarlara göre örgüt kültürünün yedi temel özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler sonuç odaklılık, dikkati detaya verme, yenilik, insan odaklılık, saldırganlık, takımdaşlık ve durağanlıktır (İbrahimoğlu & Uğurlu, 2013, s. 107).

O'Donnell ve Boyle (2008) görünen değil görünmeyen yönünün çok önemli olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre örgüt kültürü bir buzdağının görünmeyen kısmıdır. Bu kısım tavır ve davranışları şekillendirmekte, örgütün çalışma sistemini etkilemekte ve tüm faaliyetlere yön vermektedir. Diğer tarafta, bu tür unsurları etkilerken aslında varlığı görülmemektedir. Örgüt kültürü etkileri hayati öneme sahip olan fakat kendisi görünmeyen bir unsurdur. Örgüt içerisindeki karar ve davranışların

temel kaynağı örgüt kültürüdür. Karar ve davranışlar gözlemlenebilirken örgüt kültürü gözlemlenemez (O`Donnel & Boyle, 2008, s. 5).

Desson ve Cloutiher (2010)`a göre örgütün gerçekleştirdiği bütün eylemler, bu örgütün sahip olduğu kültürel değerler dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Yazarlara göre örgütün kendi bünyesinde sahip olduğu kültürel değerler yeni teknolojinin uygulanması, stratejik yaklaşımlarda değişimlerin yaşanması, yeni süreçlerin devreye sokulması ya da benzeri tüm faaliyetleri şekillendiren temel unsur örgütün kültürüdür (Desson & Clouthier, 2010, s. 4).

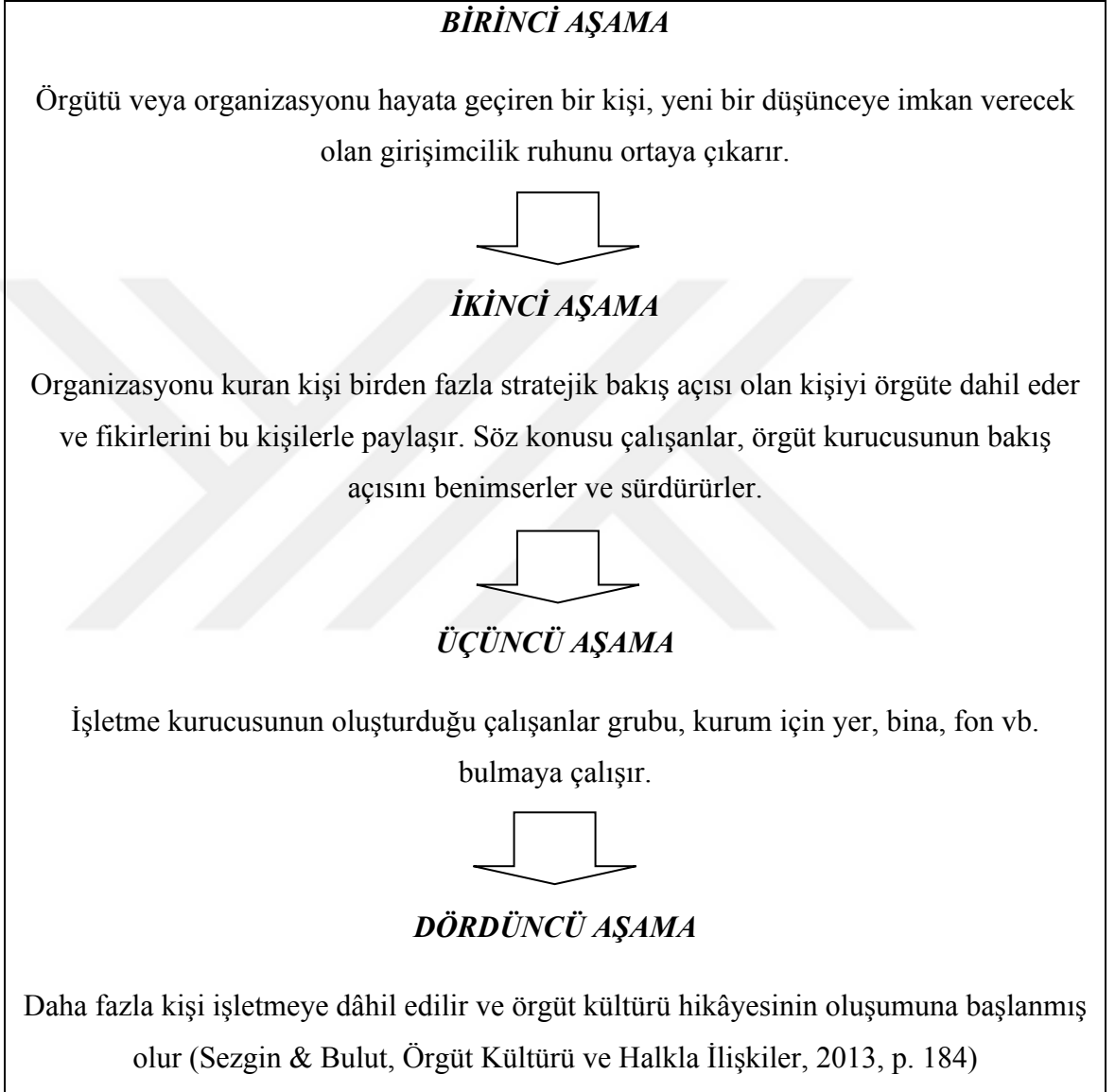
Nişancı (2012)`ye göre örgüt kültürü örgütün sahip olduğu temel varsayımların bir bütünüdür. Söz konusu varsayımlar örgütün dış adaptasyon ve iç bütünlük problemlerini çözmesini sağlar. Yazara göre örgüt kültürü üç katmandan oluşmaktadır. Birinci katman görünen özelliklerdir. Bu aşamada örgüt üyelerinin ortaya çıkardıkları sonuçlar/davranışlar gözle görülebilir durumlardır. İkinci katmanda değerler bulunmaktadır. Değerler örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadırlar ve gözle görülemezler. Fakat varlıkları bilinmektedir. Üçüncü ve temel katman olan katmanda temel varsayımlar bulunmaktadır. Bu katman bireyin zihninde yer eden, bireylerin davranışlarını ve diğer bireylerle olan ilişkilerini şekillendiren katmandır (Nişancı, 2012, s. 1283).

Gün (2015)`e göre örgüt kültürü; bir grubun sahip olduğu ve çeşitli ortamlarını nasıl algıladıkları, düşündükleri ve tepki verdiklerine dair, paylaşılan, hâlihazırda olan gizli varsayımlardır. Örgüt kültürünün, kurumların diğer kurumlardan farkını ayırt eden çalışanlar tarafından paylaşılan anlamlar sistemini ortaya koyduğu konusunda ortak bir görüş söz konusudur. Bu paylaşılan anlam sistemi, daha detaylı bir incelemeyle, örgütün değer verdiği önemli özellikler bütünüdür. Yazara göre bu özellikler bütünü kapsamında örgütün kültür değerlerini şu boyutlarda ele almak mümkündür:

- Eylemlerde normlara uygunluk,
- Ayrıntılara önem verme,
- Süreç ya da sonuçlara yönelme,
- Göreve veya sosyal ilişkilere yönelme,
- Kontrol biçimi (gevşek ya da katı kontrol sistemi),

- Değişime karşı tutum,
- Örgüte bağlılık düzeyi (Gün, 2015, s. 19).

Örgüt kültürünün oluşumu sırasında dört aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar şu şekilde özetlenebilir:



Konuya farklı bir açıdan bakan Şahin (2010)'a göre örgüt kültürünün milli kültürden ayrı olarak düşünülmesine imkan yoktur. Zira örgüt kültürü ulusal kültürün bir alt sistemini oluşturmaktadır. Bu açıdan örgüt kültürü, “ulusal kültürel doku içerisinde örgüt dışı faktörler ile örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, örgüte özgü ve birbirleriyle karmaşık ilişkiler sergileyen bir olgu”) şeklinde

tanımlanmaktadır. Örgütlere ait olan strateji, amaç ve hedefler, vizyon, misyon gibi unsurlar örgüt kültürü arasında farklılıklara sebep olur. Örgütün dış çevredeki itibarını, toplumsal değerini ve standartlarını, diğer kurum ve kişilerle olan ilişki durumlarını ve seviyelerini belirleyen de örgüt kültürüdür. Bu bağlamda, örgüt kültürü bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran ve alternatiflere olanak sağlayan ortak bir yapıdır (Şahin, Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, 2010, s. 24).

1.2. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürü özellikle son dönemlerde üzerinde yoğun araştırmaların yapıldığı bir konu olmuştur. Bu sebeple örgüt kültürünün çok sayıda sınıflandırması yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların hepsinden söz etmek çalışmanın amaçlarından uzaklaşılmasına neden olabilecektir. Bu aşamada ilgili kaynaklarda üzerinde en çok durulan sınıflandırmalardan özet bir biçimde bahsedilecektir. Üzerinde en çok durulan sınıflandırmalardan biri Harrison ve Handy sınıflandırmasıdır.

Harrison ve Handy sınıflandırmasında örgüt kültürü kavramı dört gruptan oluşur. Bu gruplar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü şeklindedir. Güç kültürü örgütün çevresini tamamen hâkimiyetine alması ve örgüt içerisinde otorite sahibi olan bireyin tüm örgüte hâkim olma durumunu ifade eder. Rol kültürünün hâkim olduğu bir örgütte ise mümkün olduğunca mantıklı olunması amaçlanır. Hiyerarşiye önem verilirken rekabet ve zıtlama gibi durumlarda anlaşmalar, kurallar ve prosedürler belirleyici olur. Hem güç hem de rol kültürünün benimsendiği örgütlerde statü önemli iken güç kültüründe daha otoriter ve saldırgan bir yapı söz konusudur. Görev kültürünün benimsendiği örgütlerde mevcut görevlerin yerine getirilmesi ve amaçlara ulaşılması büyük öneme sahiptir. Amaçların ekonomik açıdan değerlendirilmesi gerekir. Birey kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ise önemli olan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesidir. Birey örgüt içerisinde büyük bir değere sahiptir (Maximini, 2015, s. 11-12).

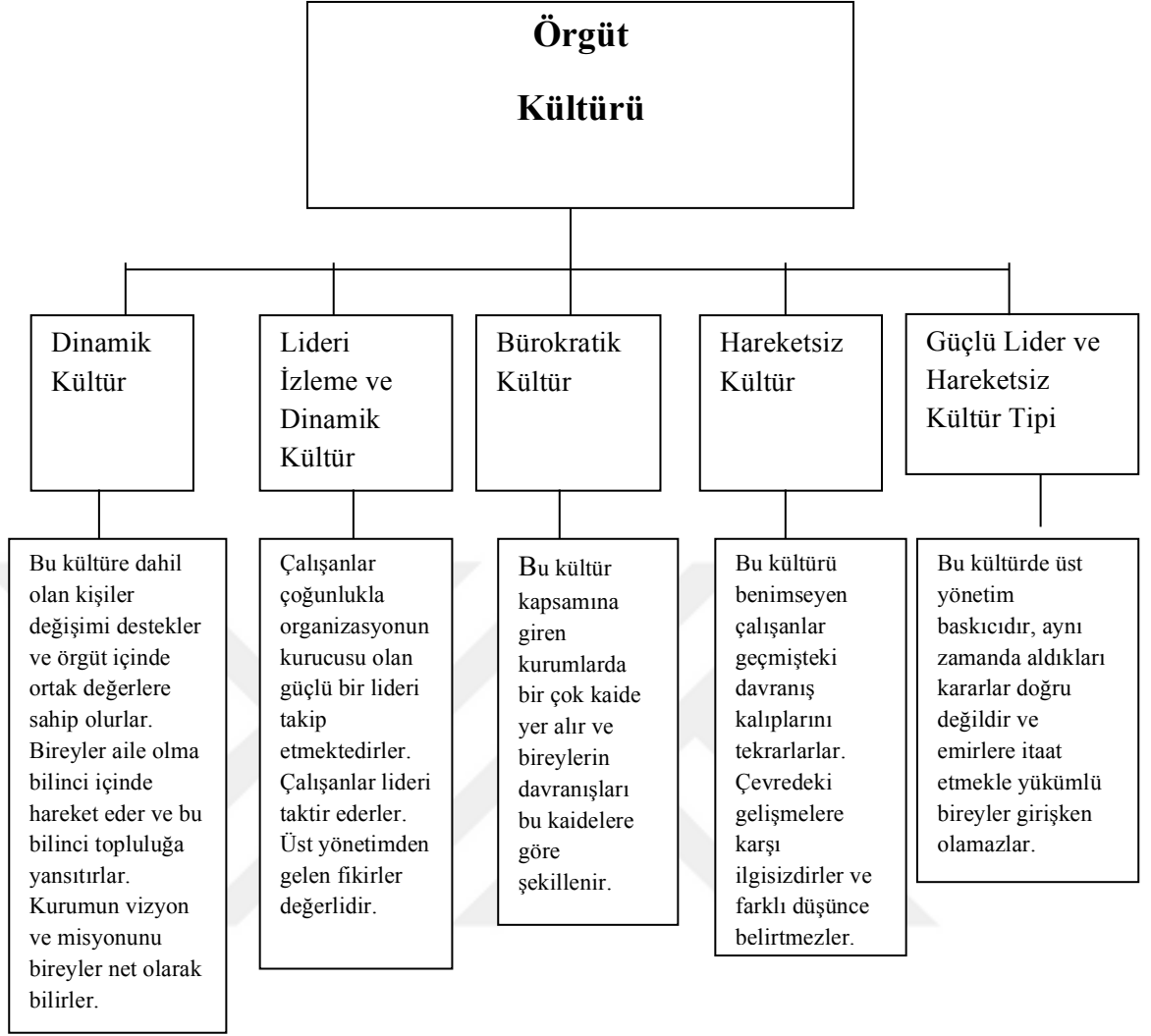
Bir diğer sınıflandırma Ouchi'nin Z Kuramıdır. Bu kuram bazı kültürel değerleri Japon, ABD ve Z Tipi Örgüt Kültürleri isimleriyle karşılaştırmaktadır. Aşağıdaki tablo bu karşılaştırmayı özetlemektedir.

Tablo 1: Ouchi'nin Z Kuramı

Kültürel Değerler	Tipik Japon Örgütü	Tipik ABD Örgütü	Z Tipi Örgüt
İşgörenlere Bağlılık	Yaşam Boyu İstihdam	Kısa Dönem İstihdam	Uzun Dönem İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve İstatiksel	Yavaş ve Nicel
Kariyer Gelişimi	Uzun Zamana Yayılmış	Dar Kapsamlı	Orta Genişlikte
Denetim	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Açık ve Biçimsel	Gizli ve Biçimsel Olmayan
Karar Verme	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Bireysel Sorumluluğa Bağlı	Gruba Bağlı ve Katılımcı
Sorumluluk	Gruba Ait	Bireysel	Bireysel
İşgörenlere İlgi	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	İş ile Sınırlı ve Dar	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı

Kaynak: Gün, 2015: 44

Araştırmacı Toyohiro Kano oluşturduğu sınıflandırmasında beş farklı kültür türünün özelliklerini belirtmektedir. Bu kültürler ve özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.



Şekil 1: Toyohiro Kano Kültür Sınıflandırması

Kaynak: Minaslı, 2012: 22-23

Deal ve Kennedy'nin sınıflandırması ise dört gruptan oluşmaktadır. Bu gruplar yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü olarak sınıflanır (İbrahimoğlu & Uğurlu, 2013, s. 107).

Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü tehlike oranının ve çevresel belirsizliğin fazla olduğu ve hızlı bir biçimde geri bildirim alındığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu kültürde girişimcilik, cesaret ve başarı son derece önemli olan kavramlardır. Alınan kararların sonuçları kısa sürede ortaya çıkar. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü, alınan kararların risk derecelerinin düşük olmasına rağmen sonuçların kısa sürede ortaya çıktığı ortamlarda meydana gelmektedir. Riskin az

olmasıyla beraber başarı çok çalışmayla doğru orantılı bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Uzun soluklu ve sıradan çalışma koşullarının ortaya çıkma durumu bulunduğu için çalışanların heyecan ve isteklerini canlı tutmak önemlidir. Yüksek Risk–Yavaş Geri Bildirim Kültürü başarı riskinin yüksek olduğu fakat sonuçların uzun vadede gözlemlenebildiği şartlarda ortaya çıkar. Teknoloji ile ilgili sektörler ya da Ar&Ge faaliyetleri bu kültürün ortaya çıktığı sektörler için örnek olarak gösterilebilir. Düşük Risk–Yavaş Geri Bildirim Kültürünün bulunduğu ortamlarda alınan kararların risk oranı düşüktür. Aynı zamanda, söz konusu kararların etkileri uzun vadede gözlemlenmektedir. Örgüt üyeleri hem çok çalışmalı hem de hatasız olmalıdırlar. Alınan kararların ne derecede başarılı olduklarını ölçmek kolay değildir. Bankacılık ve kamu kurumlarında bu kültür sınıfı görülebilir (Kalkan, 2013, s. 41-42).

Byars tarafından geliştirilen sınıflandırmada etkileşim kültürü, bütünleşik kültür, müteşebbis kültürü ve sistematik kültür şekilleri bulunmaktadır. Etkileşim kültürünün etkin olduğu örgütlerde müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına büyük önem verilir. Bütünleşik kültürün benimsendiği örgütlerde müşterilerin ve işgörenlerin beklentilerinin değiştirilmesi amaçlanır. Müteşebbis kültürünün geliştiği örgütlerde yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasına büyük önem verilir ve bu yüzden söz konusu örgütlerde yenilikçilik en önemli kavramlardan biri olmaktadır. Sistematik kültürlerde ise önemli olan örgütün çalışma prosedürlerinin ve faaliyetlerinin belirlenmiş olan sistemlere uygun bir biçimde yürütülmesidir (Minaslı, 2012, s. 28).

Quinn ve McGrath sınıflandırmasında da dört kültür türü üzerinde durulmaktadır. Bu kültürler rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür ve hiyerarşik kültür şeklindedir. Rasyonel kültürde amaçlar ve mantıklı davranma isteği ön plana çıkmaktadır. Kararlar alınırken ve davranışlar sergilenirken belirlenmiş amaçlar dikkate alınmalı ve mümkün olduğunca mantıklı olunmalıdır. Verimlilik ve etkinlik en önemli performans ölçütleridir. Yeterliliklere önem verilir. Diğer tarafta, gelişmeci kültürü benimsemiş olan örgütlerde esnekliğe daha fazla önem verilir. Bu sebeple amaçlar esnek olmaktadır. Kaynak sağlanması, dışsal destek ve gelişme temel performans ölçütleridir. Amaçların değişmesine rağmen değerlere önem verilir. Yenilikçi liderlere gereksinim duyulur ve risk alma eğilimi vardır. Uzlaşmacı kültürün benimsendiği örgütlerde örgütün sahip olduğu temel amaç birlikteliğin ve sürekliliğin

sağlanmasıdır. Tartışma, katılma, olumlu iklim ve uzlaşma kavramları anahtar kavramlardır. Resmi olmayan statüler gücün kaynağını oluşturur. Hiyerarşik kültürün en önemli özelliği ise kurallara uyulmasına büyük önem vermesidir. Kontrol ve istikrar performans ölçütleri olarak ortaya çıkar. Teknik bilgi gücün kaynağıdır (Minaslı, 2012, s. 29).

Cameron ve Quinn tarafından oluşturulan sınıflandırmada da dört farklı kültürden bahsedilir. Bu farklı kültürler insan ilişkileri ve gelişimi, bürokrasi, piyasa ve dış çevreye uyum kültürleridir. Tablo 2 söz konusu kültürleri karşılaştırmaktadır.

Tablo 2: Cameron ve Quinn Sınıflandırması

ÖZELLİKLER	İnsan İlişkileri ve Gelişimi Kültürü (Klan)	Bürokrasi Kültürü (Hiyerarşi)	Piyasa Kültürü (Pazar)	Dış Çevreye Uyum Kültürü (Adhokrasi)
Baskın Nitelikler	Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci.	Düzen, kurallar ve düzenlemeler.	Rekabet, amaca ulaşma.	Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama.
Lider Stili	Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü.	Koordinatör, idareci.	Kararlı, iş bitirici.	Girişimci, yaratıcı, risk alıcı.
Kaynaştırma	Sadakat, gelenek, kişiler arası bağlılık.	Kurallar, politikalar ve yöntemler.	Hedefe yönelim, üretim, rekabet.	Girişimcilik, esneklik, risk.
Stratejik Önem	İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa, morale yönelik.	Dengeye, tahmin edilebilir düzenli işlere yönelik.	Rekabet gücüne ve Pazar üstünlüğüne yönelik.	Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik.

Kaynak: Erdem ve diğerleri, 2011: 78.

Daha öncede belirtildiği üzere konu hakkında başka sınıflandırmalarda yapılmıştır. Ayrıca, söz konusu sınıflandırmaların daha detaylı bir biçimde incelenmesi de mümkündür. Çalışmanın amaçlarından uzaklaşmamak için ana hatları ile incelenmiştir.

1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları ve Özellikleri

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasının yanında, bu kavramın sahip olduğu unsurlardan ve özelliklerden de bahsetmek gerekir. Bu konuda araştırmacılar çeşitli listeler oluşturmuşlardır. Genel olarak değerlendirmek gerekirse, öncelikle örgüt kültürü örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin birbirleriyle geçtikleri iletişimde ortak bir dil kullanmalarını sağlar. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisindeki iletişimin ne şekilde olacağı örgüt kültürünün bir özelliği olmaktadır. Örgüt kültürünün bir diğer önemli özelliği, örgüt içerisinde sergilenen davranışlar için bazı standartlar oluşturuyor olmasıdır. Hangi işin, ne zaman, nasıl ve ne standartta yapılacağına belirlenmesinde örgüt kültürü bir belirleyici niteliğindedir. Ayrıca örgüt kültürü benimsenmesi gereken değerleri de belirlemektedir. Örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri de ortak bir hava oluşturmasıdır. Örgüt kültürünün şekillendirdiği hava örgüt içerisinde hissedilir ve etkileşimler bu havaya uygun bir biçimde gerçekleştirilir (Minaslı, 2012, s. 38).

Özdeveci ve Akın (2013)'e göre örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgüt kültürü ortak bir çaba sonucunda oluşur,
- Örgüt kültürü değişebilir,
- Kültür bireylere kimlik kazandırır,
- Eğitici bir rol oynar,
- Ödül sistemini destekleyici rol oynar,
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır,
- Örgüt kültürü çalışan davranışlarına disiplin sağlar,
- Yazılı bir kural değildir,
- Örgüt ikliminin anlaşılmasını mümkün kılar,
- Örgüt kültürü kuralları ve değerleri belirler,
- Örgüt kültürü gereksinimleri giderir,
- Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılır,
- Örgüt kültürü bir yönetim felsefesi ortaya koyar,
- Örgütte yapılabilecek ve yapılamayacak davranışların neler olduğuna açıklık getirir (Özdevecioğlu & Akın, 2013, s. 117).

Gün (2015)'e göre ise örgüt kültürünün özellikleri beş grupta toplanabilir. Bu gruplar kültürün öğrenilebilir olması, kısmen bilinçsiz bir biçimde oluşması, örgütün hem girdisi hem de çıktısı olması, yaygın olarak kabul edilen değer ve yargılardan oluşması ve heterojen bir yapıya sahip olmasıdır.

Örgüt kültürünün öğrenilebilir olması, onun örgüt içerisindeki bireyler tarafından algılanabildiğini ifade eder. Kültür, bireyin örgüte girişinden itibaren kendisini belli eder ve birey, diğer bireylerle girdiği etkileşimler yoluyla örgütün kültürel özelliklerini anlar. Kültürün kısmen bilinçsizce oluşması, örgüt kültürü ile ilgili olan birçok değer ve anlayışın yazılı olmamasıdır. Yazılı olmamasına rağmen örgüt kültürü bireyleri belirli şekillerde davranmaya yönlendirir. Kültürün bir örgütün hem girdisi hem de çıktısı olması ise hem bugünkü eylemlerin sonuçlarının hem de gelecekteki uygulamaların örgütün kültürü ile iç içe olması anlamındadır. Kültürün yaygın olarak kabul edilen değerlerle ve inançlarla ilgili olması ile beraber örgüt bünyesindeki bireyler kişisel olarak farklı düşüncelere sahip olsalar bile örgüt içerisindeki davranışlarında örgüt kültürünün sahip olduğu değerlere uygun bir biçimde hareket ederler. Bu noktada nasıl düşünüleceği ve nasıl hareket edileceği hakkında bir anlaşmaya varılmıştır. Son olarak, örgüt kültürünün tamamen homojen olması imkânsızdır. Örgüt içerisinde farklı yerlerde ve farklı işlerde farklı bir kültür meydana gelebilir (Gün, 2015, s. 22-23).

Sezgin ve Bulut (2013) ise örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde listelemektedir:

- İşletme kültürü, bütüncül bir yapıyı oluşturur. Bu nedenle kültürün kendisi, kültürü oluşturan özelliklerden ayrı bir niteliğe sahiptir.
- Kültür, işletmenin geçmişe dair birikimlerini içeren tarihi bir bakış açısı sunar.
- Kültürün oluşması, o işletmede bulunan kişiler arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme sürecini zorunlu kılar. Bu etkileşimin sonucunda meydana gelen kültürel değişkenler (değer, inanç, tavır, sembol... vb.) bireylerin algı çerçevelerini belirler.
- Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil yalnızca, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi güçtür ve uzun vadede gerçekleşir.

- İşletmenin tümünde değil kısmi olarak da (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.
- Kültür, insan davranışlarının sözel, dilsel boyutuyla ilgili sembolik unsurlar içerir. Bu nedenle kültür içerisinde, örgüt içinde ifade edilen, üretilen ve görünen değerler arasındaki sembolik anlamlar önemlidir.
- Kültür duygu yüklü değişkenlerden oluşur. Kültür yoluyla duygular sosyal açıdan kabul görecektir kanallara iletilir. Kişiler arası duygu paylaşımı kültürel öğelerin oluşumunda, önemli bir role sahiptir.
- Kültürün çekirdeğini, örgütte dış çevre ile ilgili yaşantılara anlam ve düzen getiren, doğruluğu tartışılmadan kabul edilen, çalışanların zihinlerinde oluşturdukları bilinç dışı varsayımlar oluşturur (Sezgin & Bulut, Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler, 2013, s. 185).

Kültürün özelliklerine ek olarak sahip olduğu bazı unsurların da bulunduğu görülmektedir. Bu unsurlar üç grupta toplanmaktadır. Bu gruplar fiziksel düzen ve sosyal çevre (Artifaktlar), paylaşılan değerler ve temel varsayımlar (gizli sayıltılar) şeklindedir. Ayrıca fiziksel düzen ve sosyal çevre ana grubu da kendi içerisinde başka alt gruplara ayrılmaktadır. Tablo 3 söz konusu unsurları özetlemektedir.

Tablo 3: Örgüt Kültürünün Unsurları

<i>Fiziksel Düzen ve Sosyal Çevre (Artifaktlar)</i>	Dil	İletişimin sağlanması noktasındaki temel unsurlardan biri olan dil aynı zamanda kültürün aktarılmasını da sağlamaktadır.
	Törenler, Ritüeller ve Ayinler	Törenler örgüt içerisindeki özel bazı faaliyetlerdir ve örgütün temel değerlerini ifade etmektedirler. Hedeflere ulaşmak için ortak bir biçimde hareket etme durumu ise ritüelleri ifade eder.
	Semboller	Semboller örgüt kültürü içerisinde bulunan bazı simge ve kelimelerdir. Bunlar özel anlamları içermektedirler. Örgütün temelini oluşturan öz değerler semboller ile ifade edilirler.
	Hikâyeler ve Mitler	Örgüt ile ilgili olarak, üyelerin yaşadıkları ya da dinledikleri önemli olaylardır.
	Kahramanlar	Kahramanlar örgüt kültürünü oluşturan ya da örgüt kültürünün benimsenmesini sağlayan önemli kişilerdir. Kahramanlar aynı zamanda örgüt kültürünü simgelerler. Birçok örgütte kahramanlar rol model olmaktadır.
<i>Paylaşılan Değerler</i>	Paylaşılan Değerler	Değerler sayesinde bireylerin örgüt içerisindeki iş ve hareketleri ölçülür ve değerlendirilir. Değerler normlarla kıyaslandığında daha geniş ve somutturlar. Normların meşrulaşması için kültürel değerlerden kaynaklanmaları gerekir.
<i>Temel Varsayımlar (Gizli Sayıltılar)</i>	Temel Varsayımlar (Gizli Sayıltılar)	Temel varsayımlar, örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin günlük faaliyetlerinin sonuçlarını etkileyen en önemli unsurlardandır. Varsayımlar sayesinde örgüt üyelerinin tutum, davranış ve düşünceleri yönlendirilmektedir/şekillendirilmektedir.

Kaynak: Kalkan, 2013: 25-34 den elde edilen bilgilerden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Örgüt kültürünün özellikleri ve unsurları incelendiğinde, kültürün örgütün çalışmasında etkili olan temel odak noktalarından biri olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple örgüt kültürünün önemi ayrı bir başlık altında detaylı bir biçimde incelenmelidir.

1.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünü önemli yapan nedenlerden birisi, örgütün bir sosyal ortam olmasıdır. Farklı bireylerin aynı ortamda birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunmaları bazı olumsuz sorunları ortaya çıkarabilecektir. Bu olumsuz sorunların en önemli kaynağı ise bireyler arasındaki farklılıklar olacaktır. Örgüt kültürünün örgüt içerisinde bireyleri aynı yönde çalışmaya itmesi ise ortaya çıkabilecek birçok sorunun yaşanmadan önce çözülmesini sağlayacaktır (İbrahimoglu & Ugurlu, 2013, s. 107).

Örgüt kültürünü önemli yapan sebeplerden biri de örgüt kültürü ile örgütün performansı arasındaki ilişkidir. Daha önce de belirtildiği üzere örgüt kültürü, bireyleri aynı hedeflere ulaşmaya ve aynı yönde hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu durum örgüt bünyesindeki bireylerin davranışlarında bir takım farklılıkların yaşanmasını engelleyecektir. Farklı noktalara gitmeyen bireylerin örgütü bir bütün olarak aynı hedefe götürmeleri daha kolay olacaktır. Rekabetin ciddi boyutlara ulaştığı günümüzde örgüt içerisinde bir değerler bütünü oluşturulması ve çalışanların bir bütün olarak hareket etmesi faydalı olacaktır (Öcal & Ağca, 2010, s. 158).

Örgüt kültürü sayesinde yöneticiler ve çalışanlar bazı standartlara uygun bir biçimde hareket ederler. Bu sayede bir bütünlük oluşmaktadır. Örgüt kültürünün uygun bir biçimde benimsenmesi durumunda gruplaşmalar ve zıtlaşmalar en aza inebilecektir. Zira bireyler aynı değerleri paylaşmaktadırlar ve benzer şekillerde hareket etmektedirler. Bu durumun sağlanmasında örgüt içerisindeki iletişimin büyük payı olur. İletişim şekillenmesinde de daha önce bahsedildiği üzere örgüt kültürünün rolü büyüktür. Örgüt içerisinde iletişimin doğru bir biçimde sağlanması ile beraber takım ruhunun oluşturulması kolaylaşır. Bu durumlarda bazı çatışmalar ortaya çıksa bile örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler sorunların etkilerini en aza indirebilir. Ayrıca örgüt kültürü bir süreklilik sağlamaktadır. Seremoniler, kahramanlar, semboller, sloganlar ve

hikâyelerle beraber kültürel değerlerin sürekli olarak yeni gelenlere aktarılması örgüt içerisindeki sistemin sürekliliğini sağlar (Şahin, 2010, s. 26-27).

Örgüt kültürünün güçlü olması ile beraber bireylerin, grupların ve bir bütün olarak örgütün faaliyetlerinde başarılı olması kolaylaşır. Zira örgüt kültürü bireyler için bir kimlik oluşturur. Bu kimliğin sahip olduğu özellikler örgütün diğer üyeleri tarafından da paylaşılır. Ortak kimlik özelliklerine sahip olmak ve ortak değerleri paylaşmak neticesinde bireyleri ortak hedeflere yöneltir (Erdem, Adıgüzel, & Kaya, 2010, s. 76).

Örgüt kültürünün en önemli faydalarından biri de kararsızlıkların ortadan kaldırılmasıdır. Örgüt içerisinde bireyler farklı durumlarla karşı karşıya kaldıklarında ne yapacaklarına karar veremeyebilirler. Bu durumlarda yanlış kararlar verilebileceği gibi farklı bireyler farklı uygulamaları tercih edebilirler. Örgüt kültürü bu aşamada devreye girmekte ve faaliyetlerde bir karmaşa yaşanmasına engel olabilmektedir. Zira örgüt kültürü belirli değerleri ve davranış biçimlerini ortaya koymaktadır. Bireyler örgüt kültürü sayesinde neleri amaçladıklarını ve nasıl davranmaları gerektiğini bilmektedir. Böyle bir ortamda beklenmedik gelişmeler karşısında bireyler nasıl tepki gösterecekleri noktasında fikir sahibi olurlar. Dahası, örgüt içerisindeki farklı bireyler aynı davranışları sergileyebilirler. Bu durum örgüt kültürünün neyin nasıl yapılacağı noktasında bilgi vermesi sayesinde oluşur (Gün, 2015, s. 21). Bireylere nerede ve nasıl davranacakları noktasında örgüt kültürünün yol gösterici olması, onların zor durumlarda bazı kararları alıp uygulamaları noktasında da motive edici olur (Nişancı, 2012, s. 1284).

Örgüt kültürünün sunduğu en önemli avantajın bireylere yol gösterici nitelikte olduğu iddia edilebilir. Zira örgütün kültürel özellikleri örgüt için neyin iyi ya da neyin kötü olduğu noktasında bilgi sunmaktadır (Şahin, 2010, s. 22). Bunun nedeni örgüt kültürü ile beraber değerlerin ve örgütün ikliminin şekillenmiş olmasıdır (Gürdoğan & Yavuz, 2013, s. 57).

Bu noktada belirtmek gerekiyor ki söz konusu kazanımların elde edilmesi noktasında dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. O'Donnell ve Boyle (2008)'e göre dikkat edilmesi gereken noktalar uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması, liderin davranışlarının doğru ve kültüre uygun olması, vizyonun benimsenmesi,

sorunların çözümüne dikkat edilmesi, yeri geldiğinde yapısal değişimlere gidilmesi ve ödüllendirme sistemlerinin kullanılması, rol modellerin kullanılması, eğitime önem verilmesi, örgüt içerisindeki iletişimin istenen yönde şekillendirilmesi, yeni değer ve inançların aktarılması ve sabırlı olunması şeklindedir (O'Donnel & Boyle, 2008, s. 13-14).

1.5. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

Örgüt kültürünü etkileyen faktörlerin beş başlık altında toplanması mümkündür. Bu başlıklar motivasyon, iletişim, örgütün beklentileri, ödüllendirme ve yasalar şeklindedir.

1.5.1. Motivasyon

Dürtü kavramı ile de ifade edilen “motive” ifadesi bir şeyi yapma isteği anlamında kullanılmaktadır. Motivasyon dendiğinde akla bireyin herhangi bir şeyi yapmaya yönlendiren faktör gelmektedir. Motivasyon bireylerin kendilerine özgü amaçlarının olması, bu amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara hareket etme noktasında istekli olmalarını etkileyen bir kavramdır. Belirli bir hedefe yönelik olan davranışın sergilenmesi söz konusu olmaktadır. Herhangi bir amaç, istek ya da ihtiyacın karşılanmasını istemek ve bu yönde hareket etmek motivasyon kavramı ile ifade edilebilir (Yıldırım, 2013, s. 95).

Bu noktada örgüt kültürünün önemli bir özelliği akla gelmektedir. Zira örgüt kültürünün sahip olduğu özelliklerden biri de örgüt içerisindeki bireylerin aynı hedefe yönelmelerini sağlamasıdır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü ve motivasyon kavramları arasındaki bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Örgütün sahip olduğu amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların bu doğrultuda motive edilmeleri bir gerekliliktir. Çalışanların motivasyonu ile hem onların daha yüksek bir performans ile çalışmalarının önü açılır, hem de örgüt içerisinde nasıl bir iklim oluşturulacağı belirlenmiş olur. Örgüt içerisinde bireyi olumlu yönde motive eden unsurlar onun daha iyi çalışmasını, örgütün hedeflerini benimsemesini, örgütün kültürel değerlerine uygun hareket etmesini ve örgüt ile bir bütün hissetmesini sağlar. Örgütler, sahip oldukları örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanırken bireyler de sahip oldukları

sosyal, ekonomik ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır (Minaslı, 2012, s. 46). Bu durumda bireylerin motivasyon kaynaklarının örgüt yönetimi tarafından dikkate alınması durumunda bireylerin motivasyonlarının artacağı ve örgütün hedeflerine ulaşmasının kolaylaşacağı düşünülebilir.

Motivasyon örgütlerde bir isteklendirme süreci olarak işlev görebilir. Motivasyon sayesinde hem örgütün hem de bireylerin daha fazla isteklendirilmesi yoluyla iyi bir çalışma ortamı oluşturulabilmektedir. Kültürün çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Motivasyonun yüksek düzeyde tutulabilmesi için hem ekonomik kazanımlar sunulması, hem de çalışanın sosyal olarak olumlu kazanımlar elde edebilmesi gerekmektedir. Böyle durumlarda bireyler örgüt içerisinde kendisi için anlamı olan faaliyetler gerçekleştirdiğini düşünecek ve performansını mümkün olduğunca yüksek tutacaktır (Cebeci, Tufan, Polat, & Manav, 2016, s. 29).

Motivasyonun ortaya çıkardığı en önemli kazanımlardan birisi üretkenliğin sağlanmasıdır. Üretkenlik bütün örgütlerin gelişmesi ve rekabet avantajı kazanması noktasında anahtar bir role sahiptir. Örgüt kültürü ise her zaman bu gerçeği dikkate almaktadır. Üretkenliğin elde edilmesi için örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin mümkün olan en yüksek performans ile çalışmalarını sağlanmalıdır. Üretkenliğin artırılmasında bireylerin büyük etkisi bulunur. Bu sebeple, örgüt kültürünün motivasyon düzeyini artırıcı özelliklere sahip olması örgütün üretkenliği üzerinde olumlu etki oluşturacaktır. Sermaye ve malvarlığı açısından daha küçük düzeyde olan kurumların nitelikli personel ve yüksek verimlilik ile kendisinden daha büyük olan kurumlara karşı rekabet avantajı kazandıkları görülmektedir. Bu sebeple insan kaynaklarına büyük önem verilmektedir. Fakat nitelikli bireylere ek olarak üretken olmayı isteyen, diğer bir ifadeyle motive olmuş bireylere de sahip olmak gerekir (Yıldırım, 2013, s. 95). Bu sebeple motivasyon kavramının örgüt kültürü kavramı için hayati öneme sahip olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

1.5.2. İletişim

İletişimin örgütler açısından önemli olmasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Öncelikle, iletişim sayesinde örgüt içerisindeki faaliyetlerin eş zamanlı, uyumlu ve doğru bir biçimde gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır. Ek olarak, bireyler arasındaki iletişimin olumlu yönde olması bireylerin sosyal açıdan mutlu olmaları ve örgütü daha fazla benimsemeleri ile sonuçlanacaktır. İletişimin örgüt içerisinde ne kadar önemli bir rolünün olduğu bir gerçektir. İletişime hayatın her alanında sürekli bir biçimde maruz kalınmaktadır. Diğer bir ifadeyle günlük yaşamın karşı konulmaz unsurlarından biri iletişimdir. Bu durumun temel nedenlerinden birisi iletişimin bir bilgi alışverişi süreci olmasıdır. Bu sebeple örgüt içerisinde iletişimin başarılı olması, iyi bir bilgi alışverişi ortamının oluşturulmasını sağlar. Aksi durumda bireyler ve birimler arasında kopukluklar yaşanacaktır (Cebeci, Tufan, Polat, & Manav, 2016, s. 31).

Örgüt içerisinde bireylerin iyi bir biçimde çalışabilmeleri için karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları gerekir. Bu etkileşimin ise doğru kanallar yoluyla ve doğru bir biçimde gerçekleştirilmesi önemlidir. Aksi durumda örgüt içerisinde önemli etkileşim sorunları ortaya çıkabilecektir. Dahası, örgüt yöneticileri tarafından alınan kararlar çalışanlara iletişim kanalları sayesinde aktarılmaktadır. İletişim kanallarının istenilen özelliklere sahip olmaması durumunda alınan kararların uygulanması ve başarılı sonuçların alınması zorlaşacaktır. Ayrıca iletişim örgüt içerisinde yardımlaşma, dayanışma ve işbirliği süreçlerinin yaşanması için gereklidir (Minaslı, 2012, s. 47).

Örgütsel iletişimin örgüt açısından sahip olduğu bir takım amaçları bulunmaktadır. Söz konusu amaçlar şu şekilde listelenebilir:

- Örgütsel politika ve kararlar hakkında çalışanlara bilgi verilmesi,
- Örgütün çalışma şekli, örgütsel düzen, uzun ve kısa vadeli hedefler, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükseltme olanakları, performans sistemi, sosyal haklar vb. konuların çalışanlara anlatılması,
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerin çalışanlara ve diğer ilgililere iletilmesi,
- Örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,

- Örgütsel amaçlar doğrultusunda bütünlüğü sağlamak (Cebeci, Tufan, Polat, & Manav, 2016, s. 32).

İletişim örgüt kültürünün oluşumunda kullanılması gereken bir araç niteliğindedir. Gün (2015)'e göre ortak kültürün oluşabilmesi, insanlar arası etkileşime bağlıdır. Örgütsel aktörler, örgüt kültürünün öznelidir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanların kendi aralarındaki öğrenim ve deneyimlerinin karışık etkileşimi örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir. Yöneticiler ve liderler stratejik kararların alınmasında ve hedeflerin belirlenmesinde etkin konumdadırlar. Bunların yöneticilik anlayışı, çalışanlarla ilişkileri, yenilik ve gelişmeye karşı tutumları ve daha birçok özellikleri şirketin paylaşılan ortak değerlerinin oluşumunu etkiler (Gün, 2015, s. 24). Bu süreçler içerisinde iletişim hem resmi hem de gayri resmi niteliklere sahip olabilmektedir (Gürdoğan & Yavuz, 2013, s. 61).

1.5.3. Örgütün Beklentileri

Örgüt kültürünün oluşmasında örgüt yöneticilerin rolü büyüktür. Yöneticiler ve liderler örgüt kültürünü oluştururken sahip oldukları beklentileri dikkate alırlar. Bu sebeple, örgütün beklentilerinin örgüt kültüründen ayrı düşünülmesi doğru olmayacaktır.

Günümüzde küreselleşme ve benzeri etmenler nedeniyle örgütlerin farklı pazarlara erişimleri kolaylaşmaktadır. Bu durum rekabeti artıran bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple örgütler artık karmaşık, dinamik ve hızlı değişimlerin yaşandığı pazarlarda yoğun bir rekabet ortamında bulunmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için yeri geldiğinde değişimlere gitmek durumundadırlar. Bu değişimler örgütlerin beklentilerini de değiştirmektedir (Kalkan, 2013, s. 65).

Örgütlerin beklentileri değişirken bu durum örgütün kültürüne de yansiyabilmektedir. Bu durum örgüt kültürünün örgütün değerlerini sürekli olarak etkilemesi anlamına gelmektedir. Ayrıca örgütleri farklı beklentilere iten nedenlerden biri de faaliyet gösterdikleri sektörlerin özellikleridir. Farklı sektörler örgütleri farklı beklentilere yöneltir. Sektörlerin kendi içlerindeki üretim sistemleri, teknoloji, dağıtım kanalları, sektörün büyüme hızı, kurumsallaşma düzeyi ve rekabet biçimi gibi

farklılıklar örgütlerin beklentilerini oluştururken göz önünde bulundurdıkları noktalardan bazılarıdır. Ayrıca bu noktalarda görülen değişimler de örgütlerin beklentilerinde farklılaşmaları meydana getirir. Örgütler rekabet avantajı kazanabilmek için bu alanlardaki değişimlere göre beklentilerini yeniden düzenlerler (Gün, 2015, s. 25). Bu durumların çalışanlara aktarılması noktasında da örgüt kültürü kullanılabilir. Zira bilindiği üzere örgüt kültürü çalışanların hedeflerinde ve davranış biçimlerinde belirleyici olmaktadır. Sonuç olarak yöneticilerin davranışları örgüt kültürü aracılığı ile çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileriyle bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimi olmaktadır (Uçkun, Uçkun, Demir, & Gültekin, 2013, s. 70).

Beklentileri değişen üst yönetimin sergilediği davranışlar kültürü etkilemektedir. Değişen beklentiler yoluyla davranışların değişmesi örgüt kültüründe de değişimlerin yaşanması ile sonuçlanabilir. Bu noktada örgüt kültüründe değişimlerin yaşanacağı gibi üst yönetimin davranışları kültürün korunmasına da yardımcı olabilir. Cebeci ve diğerleri (2016)'ya göre üst yönetimin eylemleri de kültürün korunmasına önemli etki eder. Yöneticilerin söyledikleri sözler, davranışları, normları koyuş biçimleri, örneğin ne ölçüde riske girileceği, ne derece özgürlüğün iş görenlere tanınacağı, en uygun giyim biçimi, ödüllendirme, terfi kararları ve bunların nasıl yapıp uygulandığı kültürün korunmasında önem taşır (Cebeci, Tufan, Polat, & Manav, 2016, s. 30).

1.5.4. Ödüllendirme

Ödüllendirme çalışanların motivasyon düzeyleri açısından önemlidir. Çalışanların belirli amaçlar için daha fazla çalışmalarında elde ettikleri maddi ve maddi olmayan ödüller motivasyon kaynağı olarak işlev kazanmaktadır. Bu aşamada adaletli bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir. Zira örgüt kültürünün çalışanlara adaletli davranıldığı yönünde algı bırakması, onların örgüte olan bağlılığını artıracaktır. Örgüt kültürünün “adalet” kavramına vurgu yapması için ödüllendirmelerin adil ve eşit başarıya eşit oranlarda hazırlanması gerekir (Kalkan, 2013, s. 73).

Örgüt kültürünün olumlu sonuçlar doğurması için hatayı cezalandırmaktan ziyade başarıyı ödüllendirme yoluna başvurulmalıdır. Aksi durum olumsuz ödüllendirme ismiyle nitelendirilir. Böyle bir durumda ceza almak istemeyen çalışanlar

sorumluluk almak istemez ve sorumlulukları başkalarına devretme yolunu seçerler. Örgüt kültürünün bu yönde şekillendiği bir ortamda çalışanların inisiyatif alarak başarılı sonuçlar elde etmeleri ve mümkün olan en yüksek performans ile çalışmalarını beklenmez (Bozoğlan, 2010, s. 64).

Ödüllendirme uygulamalarının nasıl şekilleneceği noktasında örgüt kültürünün temel özellikleri belirleyici olmaktadır. Hangi durumlarda ne tür ödülleri verileceği konusunda tahminde bulunmak isteyen çalışan, örgüt kültürünün genel yapısına bakarak tahmin sahibi olabilecektir. Örgüt kültürünün çalışarlarda bu konuda bıraktığı algı çalışanın motivasyonunu etkiler (Minaslı, 2012, s. 47).

Ödüllendirme sadece maddi olmak zorunda değildir. Yıldırım (2013)'e göre takdir, önemli bir yönetim aracıdır. Yüksek başarı veya davranış seviyesinin takdir edildiğini göstermek üzere seçilmiş bir çalışana verilen ve maddi olmayan bir ödüdür. Takdir birine sadece doğru bir iş yaptığını söyleyen bir bildiri ya da kuru bir "teşekkür" kadar basit olabilir. Ödül ve takdir programları gibi teşvikler rol model davranışları ve devam eden başarıları açık bir şekilde kabul ederek bir kurumun değerlerini güçlendirecekleri, göz dolduran performansları ve sürekli öğrenmeyi teşvik edecekleri inancıyla düzenlenmektedir (Yıldırım, 2013, s. 93).

Cebeci ve diğerleri (2016)'ya göre de çalışarlın sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği bilinmektedir. Üst yönetimin eylemleri de kültürün korunmasında önemli etki yapar. Yöneticilerin söyledikleri sözler, davranışları, normları koyuş biçimleri örneğın ne ölçüde riske girileceği, ne derece özgürlüğün iş görenler tanınacağı: en uygun giyim biçimi, ödüllendirme terfi kararları ve bunların nasıl yapılıp uygulandığı kültürün korunmasında önem taşır (Cebeci, Tufan, Polat, & Manav, 2016, s. 29-30).

1.5.5. Yasalar

Örgüt kültürünü etkileyen son faktör örgüt içindeki yazılı ya da yazılı olmayan yasalardır. Yasalar yöneticilerin istedikleri örgüt kültürünü oluşturma noktasında kullandıkları etkili araçlardır. Fakat örgüt kültürünün oluşumunda örgüt yöneticilerinin oluşturdukları yasalardan daha fazla dış kaynaklı yasalar etkili

olmaktadır. Örgütlerin içerisinde faaliyet gösterdikleri çevrelerden ayrı tutulması imkânsızdır. Her örgüt faaliyet gösterdiği çevre ile etkileşim içerisinde ve genellikle örgüt için pazar konumunda olan çevrenin özellikleri dikkate alınmak durumundadır. Bu sebeple örgütler kendi yasalarını oluştururken dış çevrenin yasalarına göre hareket etmek durumundadırlar (Minaslı, 2012, s. 48).

Kültürün farklı ülkelerde farklı özelliklere sahip olmasına paralel bir biçimde yasalar da farklı ülkelerde farklı biçimlerde olmaktadır. Yasalar ve kültür arasında çift taraflı bir etkileşim bulunmaktadır. Öncelikle yasalar belirlenirken kültürel özellikler dikkate alınmaktadır. Diğer tarafta, yasalar yaşam biçimlerini etkileyerek kültürel özellikleri değiştirebilmektedirler (Bozoğlan, 2010, s. 16).

Bu durum, örgüt kültürü ile örgüt içerisindeki yasalar arasındaki etkileşimde de geçerli olabilir. Örgüt yöneticisi, oluşturmak istediği kültürün özelliklerini kabul ettirmek için örgüt içerisinde yasalar oluşturmaktadır. Benzer bir biçimde, kurucu yasaları oluştururken kimi durumlarda mevcut örgüt kültürünü değiştirmek istemez ve kültüre uygun yasalar hazırlar. Örgüt kurucusunun yasalara hâkim olması, örgüt kültürünü onun oluşturması açısından mantıklı bir durum olarak görülebilir (Gün, 2015, s. 24).

BÖLÜM 2: LİDERLİK ALGISI

Liderlik kavramının kökeni Antik Yunana dayanmaktadır. Bu dönemlerde liderlik kavramı “yol” anlamında kullanılmıştır. Liderlik kavramı Yunanlılarda yola çıkan gruba öncülük eden kişiyi tanımlamak için kullanılmıştır. Günümüze gelindiğinde liderlik kavramının anlamında önemli bir değişimin olmadığı anlaşılır. İlk kullanımına benzer bir biçimde belirli bir gruba öncülük eden kişilere lider ismi verilmektedir. Başlarda yola çıkan bir grubu yönlendiren ve sahip olduğu amaca ulaşmasını sağlayan kişiye lider denirken günümüzde de herhangi bir amaca sahip olan ve bu amacı gerçekleştirmek için çalışma başlatan grubu yönlendiren ve amaca doğru götüren kişiye lider denmektedir. Sanayi devrimi ile beraber lider kavramı daha yoğun bir biçimde kullanılmaya başlamıştır (Aykanat, 2010, s. 4).

Bu başlık altında liderlik kavramı örgüt düzeyinde incelenmektedir. Örgütlerde liderlik, liderin özellikleri, lider ile yönetici arasındaki farklar, liderliğin önemi ve liderlik türleri bu bölümün alt başlıklarıdır.

2.1.Örgütlerde Liderlik

Lider kavramının Türkçedeki karşılığı “önder” kelimesidir. Halk arasında lider kavramı daha fazla kullanılır. Önceleri yola çıkan gruba öncülük eden bireyleri tanımlamak için kullanılan lider kavramı günümüzde çok daha geniş bir anlama sahip olmuştur. Lider kelimesi önceleri daha çok savaş için yola çıkan orduları yöneten kişiler için kullanılmıştır. Günümüzde ise bir futbol takımında, bir siyasi partide, iş hayatındaki bir çalışma grubunda ve benzeri birçok alanda birden fazla insanın bir araya gelerek belirli bir hedef için mücadele gösterdiği her ortamda lider kavramı kullanılmaktadır. Liderlik kavramı artık ekonomik, siyasi ve sosyal hayatta son derece önemli bir kavram haline gelmiştir (Gül & Aykanat, 2012, s. 18).

Lideri grubun diğer üyelerinden ayıran en önemli özelliği karar veren kişi olmasıdır. Liderin karar verme noktasında diğer grup üyelerinden ayrı olmasında sahip olduğu otorite kaynakları etkili olur. Liderin karar verme noktasında diğer üyelere ayrılmasını sağlayan otorite kaynakları bilgi, kişisel özellikler, bulunduğu pozisyon, sahip olduğu görev, unvan, rütbe ve profesyonel beceri özellikleridir (Aydın, 2014, s. 20).

Bir ortamda liderin bulunması için öncelikle bir grubun bulunması gerekir. Birden fazla insanın bulunmadığı bir ortamda lider bulunmaz. Lider ve grubun diğer üyeleri arasında belirli bir ilişkiler ağı bulunur. Dağ ve Göktürk (2014)`e göre liderle grup arasındaki ilişkilere bağlı olarak liderlikle ilgili tanımlarda üzerinde durulan başlıca konular, kişisel yönden sahip olunan bir güç, karar verme ve bunu uygulayabilme, gruba yön verme, ortak amaçlar yönünde grubu etkileme, grup içinde bağlılık sağlama, grupla ilgili mevcut, yapı, amaç ve kuralları değiştirebilme vb. konulardır. Buna göre liderlik, bir rol, bir kontrol, bağlılık ve etkileme süreci veya sahip olunan davranışlar olarak ele alınabilmektedir. Şu halde liderlik, bir grubun yaşantısının düzenlenip sürdürülmesi ve grup amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde söz konusu olmaktadır (Dağ & Göktürk, 2014, s. 175).

Türk Dil Kurumu (2017) sözlüğüne göre lider “önder, şef, bir partinin ya da bir kuruluşun en üst düzey yönetimiyle görevli kimse, bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” şeklinde tanımlanabilir (Türk Dil Kurumu, 2017). Aynı kaynağa göre “önder” kavramı “Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef, alemdar” şeklinde tanımlanabilir (Türk Dil Kurumu, 2017).

Liderlik kelimesinin İngilizcesi “leadership” şeklindedir ve “lead” kavramı fiil halindedir. “Lead” kavramı öncülük etmek, yol göstermek, rehberlik etmek, kılavuzluk yapmak ve öncülük etmek anlamlarına gelir. “Leader” olarak kullanılan lider kavramı ise bu faaliyetleri gerçekleştiren kişiyi ifade eder (Küçüközkan, 2015, s. 88).

Günümüzde liderlik kavramı örgütlerde hayati öneme sahip olan bir kavram haline gelmiştir. Örgütlerde liderlik hem örgütün tamamının lideri olma şeklinde, hem de örgüt içerisindeki farklı birim ve çalışma gruplarının lideri olma şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Liderlik kavramının örgütlerde büyük bir önem sahip olması nedeniyle akademik alanda üzerinde daha yoğun bir biçimde durulur hale gelmiştir.

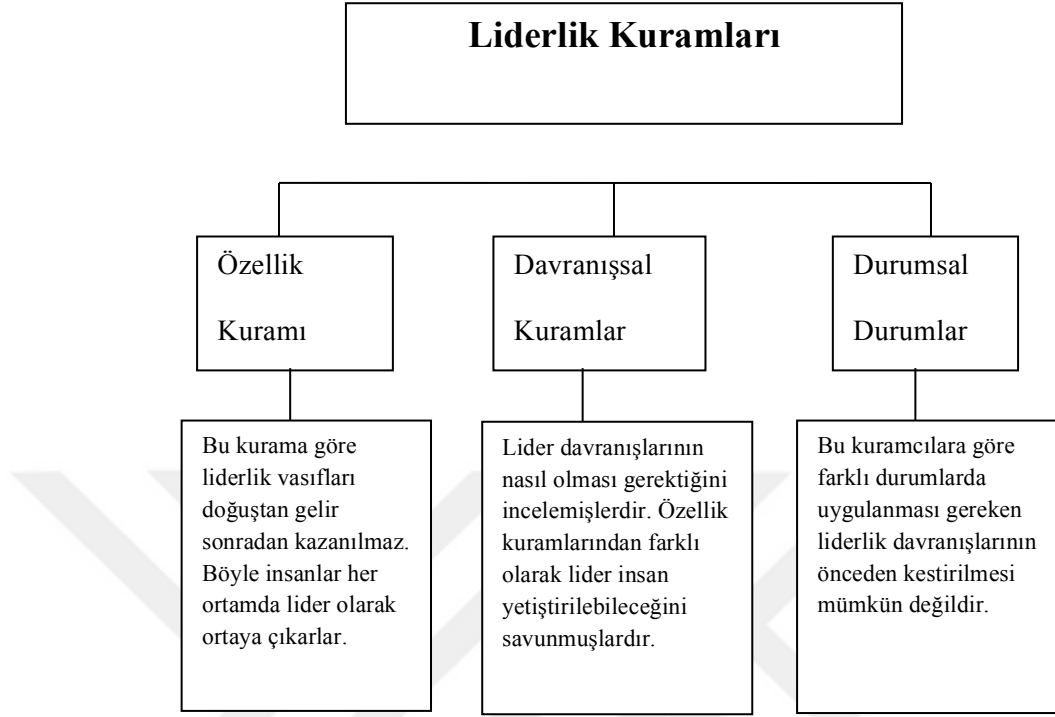
Örgütlerde liderlik pozisyonunun önemli haline getiren bazı liderlik özellikleri bulunmaktadır. Liderin sonucu değiştiren kişi olması, üretkenliği sağlaması, vizyon belirlemesi, zor zamanlarda etkili bir biçimde devreye girmesi, örgüt içerisinde iletişim

ortamını oluşturması ve şekillendirmesi, sosyal bir kalite oluşturması ve örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireyleri bir araya getirerek onların belirlenmiş hedefler doğrultusunda istekli ve bir bütün olarak çalışmalarını sağlaması özellikleri liderlik kavramını örgütlerde hayati öneme sahip olan bir kavram olarak ortaya çıkarmaktadır (Çetin & Beceren, 2007, s. 118-119).

Örgütlerde lider mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıyla beraber mümkün olan en iyi sonuçların alınmasını sağlayan kişi konumundadır. Özellikle zor şartlar altında elde bulunan kısıtlı imkânlarla en iyi sonuçların elde edilmesi lideri zor şartlarda daha önemli hale getirir. Bu amaca ulaşmak için örgütlerde lider vizyon sahibi olan, misyon oluşturan, karizmatik, insanları belirli bir amaç için bir araya getirip söz konusu amaca ulaşmak için harekete geçirebilen, etkileyici, kararlı, etkin sorun çözüme yeteneklerine sahip olan ve daha iyi bir çalışma ortamı oluşturan kişi olmaktadır (Dünya Sağlık Örgütü, t.y., s. 265).

Örgütlerde liderin sahip olması gereken bir diğer nitelik ise güven duygusunu harekete geçirebilmesidir. Liderin var olması ve çalışmasına devam edebilmesi için zekâ, doğruluk, cesaret, kesinlik, ileri görüşlülük ve kişisel otorite gibi özelliklere sahip olması önemlidir. Lider bir tarafta yönlendirdiği kişilerle aynı özelliklere sahip iken diğer tarafta onlardan daha üst niteliklere sahip olmak durumundadır. Liderin başarısının en önemli göstergelerinden biri de yönlendirdiği grubun üyelerinin onun belirlediği hedefler doğrultusunda çalışmaya devam etmesidir (Uğur & Uğur, 2014, s. 125).

Daha önce de belirtildiği üzere örgütlerde liderlik kavramının önemli hale gelmesi ile beraber akademik alanda konu hakkında birçok çalışma gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalarda liderlik kavramı ile ilgili üç temel kuram oluşturulmuştur. şekil 2 söz konusu kuramları özetlemektedir.



Şekil 2: Liderlik Kuramları

Kaynak: Dağ ve Öztürk, 2014: 176-177.

Yılmaz ve Karahan (2010)'a göre özetle liderlik, örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak ve örgütteki bireyleri harekete geçirme, etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmakta, ya da örgütte çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yönünde yönlendirilebilmesidir. Örgütlerde, insan kaynağının örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bu doğrultuda harekete geçirebilme noktasında liderin davranış biçimi önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde liderlik davranışı ile ilgili olarak çalışan odaklı liderlik, vizyon liderlik, ilişki odaklı liderlik, risk odaklı liderlik ve kontrol odaklı liderlik tanımlarının yapıldığı bilinmektedir (Yılmaz & Karahan, 2010, s. 146).

Söz konusu liderlik özellikleri ve benzeri özelliklerin daha detaylı bir biçimde incelenmesi faydalı olacaktır. Diğer bir ifadeyle çalışmanın bu aşamasında liderin özellikleri üzerinde durulmaktadır. Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli bir

nokta vardır. Lider ve yönetici aynı şey değildir. Liderin ve yöneticinin sahip olduğu özellikler farklılık gösterir.

2.2.Liderin Özellikleri ve Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Liderin en önemli özelliklerinden birisi grubun en önünde bulunan kişi olmasıdır. Lider grubun diğer üyeleri tarafından takip edilir. Öncülüğü yapan liderdir. Grup içerisindeki çalışma ikliminin oluşturulmasında ve grubun faaliyetlerinin şekillendirilmesinde liderin sahip olduğu özellikler belirleyici olmaktadır. Lider, grubun nasıl hareket etmesini istiyorsa kendisi de o şekilde hareket etmelidir. Zira lider rol model konumundadır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 129).

Liderin sahip olması gereken özelliklerden bazıları şu şekilde listelenebilir:

- Oluşturma,
- Şekillendirme,
- Analiz etme,
- Anlamlandırma,
- Karar verme,
- Öncülük etme,
- Etkileşim oluşturma,
- Sorunları çözme,
- Destekleme,
- İşbirliği ortamı oluşturma,
- Girişimde bulunma,
- Organize etme,
- Yönetme (ORACLE, 2012, s. 8).

Bu aşamada iletişim kavramı üzerinde durmak faydalı olur. Zira liderin oluşturacağı iletişim ortamı örgütün başarısında büyük bir pay sahibi olacaktır. Çalışanların lider ile kurduğu iletişimin başarılı olması, söz konusu çalışanların lideri benimseyip onun arkasından gitmelerini sağlar. Dahası, bu iletişim sadece lider ile çalışanlar arasında değildir. Benzer şekilde, liderin örgüt içerisindeki çalışanların kendi aralarındaki iletişim ortamını da doğru bir biçimde oluşturması gerekir. Liderin iletişim

ortamını iyi bir biçimde oluşturması ve çalışanlarla kurduğu ilişkilerde iyi bir iletişim yeteneğine sahip olması örgütün başarısında hayati öneme sahiptir (Keklik, 2012, s. 76).

Günlük hayatta yönetici ve liderlik kavramlarının aynı anlama geldiği düşünülebilir. Aslında yönetici ve lider arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticilik mevcut olan kaynaklarla hedeflere ulaşılması için gerekli olan adımların atılmasını ifade eder. Yöneticinin temel görevleri kontrol etme, koordinasyonu sağlama ve planlama yapmadır. Liderlik ise hedeflere ulaşma noktasında grup üyelerini etkilemeyi gerektirir (Aydın, 2014, s. 12). Liderliği yöneticilikten ayıran özellik, yöneticinin işleri düzenlemesi, liderin ise grup üyelerini etkileyerek harekete geçirmesi şeklinde ifade edilebilir.

Lider ile yönetici arasındaki farkı daha iyi anlamak için bu iki kavramın özelliklerini karşılıklı olarak incelemek faydalı olacaktır. Şekil 3 lider ile yönetici arasındaki farklılıkları özetlemektedir.

LİDER	YÖNETİCİ
Hedeflere ulaşma noktasında atılması gereken adımları belirler.	Belirlenmiş adımların atılmasından sorumludur.
Bulunduğu konuma sahip oldukları özellikler sayesinde gelir.	Bulunduğu konuma atanarak gelir
Strateji oluşturur.	Uygulamaları kontrol eder.
Güç kaynağı sahip olduğu özelliklerdir.	Güç kaynağı çoğunlukla yasa ve yönetmeliklerdir.
Olumsuz sonuçlardan doğrudan sorumludur.	Lider ile kıyaslandığında sorumluluğu daha azdır.
Grup üyeleri ile arasında duygusal bir bağ bulunmaktadır.	Çevresindeki insanları elinde bulundurduğu yetkiler sayesinde harekete geçirir.
Kişisel özellikleri ön plandadır	Yetkileri ön plandadır.
Vizyon sahibidir.	Belirlenmiş ilkeleri uygular.

Şekil 3: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Kaynak: Yılmaz, 2010: 211.

Bu listede görülen en önemli farklılıklardan biri de yöneticinin sahip olduğu gücün yasa ve yönetmeliklerden gelmesine rağmen liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinin belirleyici olduğudur. Lider olabilmek için atama yapılmasından ziyade kişisel bazı ayırt edici özelliklerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu özellikler doğuştan gelebildiği gibi sonradan da öğrenilebilir (Tekin, 2007, s. 8).

Uğur ve Uğur (2014) ise yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıkları şu şekilde karşılaştırmaktadır.

Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır.	↔	Liderlik insanları etkileyebilme işidir.
Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir.	↔	Liderlik için formal yapı şart değildir.
Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir,	↔	Liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu pozisyona (mevkiye) verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır.	↔	Liderin insanları etkilemekte kullandığı araç ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
Yöneticinin görev tanımı vardır.	↔	Liderin görev tanımı yoktur.
Yöneticilik, eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik gibi prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir iştir.	↔	Liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ulaşmaya değer hedef verebilme işidir
Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşmazdır.	↔	Liderlik değişim ve dönüşüm yapabilmelidir.
Yöneticilik işletmenin “iç yapı ve dinamiklerine” odaklanır.	↔	Liderlik ise “işletmenin dış çevrenin yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir.
Yönetici “işleri doğru yapan” kişidir.	↔	Lider ise “doğru işler yapan” kişidir (Uğur & Uğur, 2014, p. 132).

Kısacası yöneticinin işi yönetme faaliyeti iken liderin işi liderlik etme faaliyetidir. Lider orijinal ilke yönetici liderin kopyası gibi düşünülebilir. Zira lider vizyon ve amaçları oluşturur, iletişim ortamını hazırlar ve insanları kişilik özellikleri ile etkiler. Yönetici ise oluşturulmuş vizyon ve amaçlar doğrultusunda belirlenmiş ilkelerin ve davranışların sergilenmesini sağlar/kontrol eder. Bu süreç içerisinde bireyleri etkilemekten ziyade yasa ve yönetmeliklerle sahibi olduğu gücü kullanır. Yönetici sisteme ve yapıya odaklanmaktadır. Liderlik güven üzerine kurulurken yöneticilikte

önemli olan yetki ve kontroldür. Lider doğru olanı düşünürken yönetici belirlenmiş olan doğruyu uygulamaya odaklanır (Aydın, 2014, s. 14).

2.3.Liderliğin Önemi

Liderlik kavramı örgütler açısından incelenirken öncelikle örgütlerde bu kavramın neden önemli olduğunun anlaşılması gerekir. Liderliğin örgütlerde sahip olduğu önem örgütlerde liderliğin örgüte sunacağı kazanımların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Liderlik örgütlerin amaçlarına ulaşma noktasında sahip olmaları gereken en önemli kavramlar arasındadır. Yılmaz ve Karahan (2010)'a göre liderlik davranışının örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili olduğu düşüncesi giderek daha çok tartışılmaktadır. Liderlik davranışına olan ilginin artmasının en önemli nedenlerinden birisinin liderin sergilediği davranışların örgütün performansını etkilediğine ilişkin yaygın düşüncedir. Liderlik davranışının örgütteki işgörenlerin performansını etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşılmasında özellikle etkili olduğu düşünülmektedir (Yılmaz & Karahan, 2010, s. 156).

İşgörenlerin performanslarının yükselmesi için öncelikle liderlerinde bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Liderin karizmatik, yenilikçi, değişime ayak uydurabilen, strateji geliştirebilen, yönetme yeteneği sergileyebilen, bilgi sahibi olan, cesurluk özelliğine sahip olan, kendi yeterliliklerinin farkında olan, personel yetiştirebilen, özgüven sahibi olan ve güvenilir olması çalışanların lidere olan bakışlarının olumlu yönde şekillenmesi ve liderin çizdiği yolu benimsemeleri daha kolay olacaktır (Çetin & Beceren, 2007, s. 123).

Leslie (2009), gerçekleştirdiği çalışmasında liderin örgütler için hayati öneme sahip olan özellikleri üzerinde detaylı bir biçimde durmuş ve söz konusu özellikleri şu şekilde listelemiştir:

- İş hayatı ve özel hayat arasında denge kurmak,
- Çabuk öğrenen biri olmak,
- İlişkileri oluşturmak ve şekillendirmek,
- Bireyin ihtiyaçlarının farkında olmak,

- Zor zamanlarda sakin kalabilmek,
- Sorunlarla ilgilenirken diğer bireylerin rahat davranmalarını sağlamak,
- Bölgesel ve kişisel farklılıklara karşı anlayışlı olmak,
- Kararlılık,
- Beraber çalıştığı kişilerin kendilerini geliştirmelerini sağlamak (kişisel gelişime önem vermek),
- Çalışanların başarılarını ödüllendirmek,
- Motive etmek,
- Değişimi etkili bir biçimde yönetmek,
- Katılımcı bir çalışma ortamı oluşturmak,
- Beraber çalıştığı bireylerin yaş, cinsiyet ve benzeri farklılıklarının farkında olmak ve bu farklılıklara saygı duymak,
- Kişisel zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olmak,
- Stratejik planlama yeteneğine sahip olmak (Leslie, 2009, s. 4).

Örgüt içerisinde liderin söz konusu özelliklere sahip olması örgütün amaçlarına ulaşması noktasında insan kaynaklarını çok daha verimli bir biçimde kullanmasını sağlayacaktır. Spellman (2013), şirket liderlerinin şirketlerin başarılı olmalarındaki rolünü sekiz noktalı bir başarı modeli ile açıklamaktadır. Söz konusu noktalar şu şekildedir:

- IQ – bilişsel zekâ ve bilgelik,
- Mevcudiyet – kişisel güç,
- EQ – duygusal ve sosyal zekâ,
- Takdir – kendini ve başkalarını takdir etmek,
- MQ – ahlaki zekâ, değer ve inançlar,
- Tutku – sevgi ve esin,
- SQ – manevi zekâ, anlam ve amaç,
- Hizmet – liderlik için hizmet etmek (Spellman, 2013, s. 3).

Hem Leslie (2009) hem de Spellman (2013) tarafından belirtilen özelliklerin bir liderde bulunması örgütün başarılı olması için bir zorunluluk olarak görülebilir. Zira örgütlerin başarılı ya da başarısız olmalarında örgüt liderinin etkisi büyüktür. Vizyon

oluşturmak, heyecan duygusu oluşturmak, çalışanları amaçlar doğrultusunda motive etmek, yeni ilişkiler ve yeni yapılar oluşturmak (ORACLE, 2012, s. 5) gibi son derece önemli görevleri olan liderin sahip olduğu özelliklerin örgütün geleceğinde belirleyici olduğu iddia edilebilir.

Lider örgüt içerisinde etkili ve verimli bir çalışma ortamının meydana getirilmesini sağlar. Liderin davranışlarının diğer çalışanların davranışlarını da etkilemesi nedeniyle liderin olumlu davranışlar sergilemesi diğer çalışanların da olumlu davranışlar sergilemesi için bir başlangıç noktası olmaktadır. Liderin olumlu bir iletişim ortamı oluşturması ya da hedefe ulaşmak için coşkulu bir biçimde çalışması, çalışanların da olumlu bir iletişim süreci geliştirmeleri ve amaca ulaşmak için coşkulu bir biçimde çalışmalarını sağlayabilecektir. Artık örgütler kaliteli liderlere gereksinim duymaktadırlar (Delice, 2014, s. 237).

Üzerinde durulması gereken konulardan biri de “değişim” kavramıdır. Günümüzde değişim iş hayatında vazgeçilmez bir konu haline gelmiştir. “İnovasyon” kavramının da sıklıkla kullanılmaya başlaması söz konusu değişim ihtiyacının bir gereğidir. Artık pazarlardaki koşullar, müşterilerin beklentileri, üretim süreçlerindeki yenilikler, teknolojik gelişmeler ve benzeri unsurlar örgütleri değişime zorlamaktadır. Söz konusu değişen ortamlara ayak uydurabilen örgütlerin başarı şansı artmaktadır. Bu sebeple, değişimi özendirilen bir lidere sahip olmak örgütler için bir diğer önemli konudur. Özellikle de değişimi destekleyen/ödüllendiren liderler örgütlerini daha iyi konumlara taşıyabileceklerdir (Spellman, 2013, s. 13).

Bu konu hakkında bahsedilmesi gereken son nokta eğitim unsurudur. Delice (2014)'e göre günümüz anlayışında, bir örgütün liderlerinde aradığı nitelikler ile liderlerin hâlihazırda sahip oldukları nitelikler arasındaki farkı kapatmanın tek yolu eğitimidir. Örgütlerde insan kaynağının verimini artırmak, onu geliştirmek ve insan kaynağına ülkenin gelişimine ve refahına katkı sağlayacak nitelikleri kazandırmak adına kullanılacak en önemli aracın eğitim olduğu kabul edilmektedir (Delice, 2014, s. 238).

2.4.Liderlik Türleri

Liderliğin örgütler için son derece önemli olması nedeniyle konu hakkında birçok araştırma gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalarda çok sayıda liderlik türlerinden bahsedilmektedir. Bu liderlik türleri arasında otoriter liderlik, dönüşümcü liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, demokratik liderlik, aktif liderlik, karizmatik liderlik ve takım liderliği gibi birçok farklı liderlik özellikleri bulunmaktadır (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014, s. 59-60).

Bu aşamada üzerinde en çok durulan liderlik türlerinden bahsedilmektedir. Konu ile ilgili olarak gerçekleştirilmiş olan çalışmalar incelendiğinde otoriter liderlik, demokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik ve otantik liderlik türleri üzerinde detaylı bir biçimde durulduğu görülmektedir.

2.4.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik tarzı çoğunlukla bürokratik bir iklimin hâkim olduğu örgütlerde görülmektedir. Bu tür örgütlerde lider diğer çalışanları yönetimden uzak tutar. Lider planları, politikaları ve amaçları kendi başına belirlemektedir. Karar alma mekanizmalarına katılım söz konusu değildir. Astların temel görevi kendilerine söylenenleri yapmaktır (Küçüközkan, 2015, s. 97).

Otoriter liderlik tarihsel olarak bilinen en eski liderlik türüdür. Bilinen en eski liderlik türü olmasına rağmen otoriter liderlik günümüzde örgütlerde sıklıkla uygulanabilmektedir. Bu liderlik türünün benimsendiği örgütlerde liderlerin düşünceleri ve sözleri yargılanamaz ve diğer bireyler liderin verdiği emirlere istisnasız bir biçimde uymak mecburiyetindedirler. Otoriter liderliğin en önemli avantajı, özellikle küçük gruplarda kısa süre içerisinde etkili sonuçları ortaya çıkarabilmesidir. Diğer tarafta, ceza uygulamaları ve benzeri sebeplerden dolayı uzun vadede otoriter liderliğin istenilen başarıyı getirmesi zordur. Zira otoriter liderlik çalışanlarda isteksizlik oluşturmaktadır ve düşük motivasyon düzeyi uzun vadede işten çıkmalar ve verimsizlik gibi sonuçları ortaya çıkarabilmektedir (Hacıtahiroğlu, 2012, s. 863).

Otoriter liderlerin sahip oldukları özellikler şu şekilde listelenebilir:

- Lider karar veren tek kişidir,
- Liderin saldırgan bir yapısı vardır,
- Grup üyelerinin faaliyette bulunması için liderin emir vermesi şarttır,
- Baskıcı bir ortam bulunur,
- Örgüt içerisinde bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilir,
- Otoriter lider örgüt bünyesinde çalışan diğer bireyler için bir tehdit unsuru olarak görülür,
- Otoriter liderliğin benimsendiği örgütte yeniliklere sıcak bakılmaz,
- Otoriter liderin vermiş olduğu emirlere uyulmaması durumunda ciddi cezalar uygulanabilmektedir,
- Otoriter liderin vermiş olduğu emirler grup üyeleri tarafından sorgulanamaz ve doğrudan uygulanır,
- Grup üyelerinin kendi görüş ve önerilerini açıklaması zordur,
- Otoriter lider kuşkucu bir yaklaşıma sahiptir,
- Emirlere itaat esastır,
- Otoriter liderliğin benimsendiği bir örgütte ataerkil bir sistemin yerleştiği ileri sürülebilir,
- Otoriter liderin bulunduğu bir örgütte çalışan bireylerin duygu, düşünce ve inançlarının bir önemi yoktur,
- Otoriter lider bencil bir yaklaşıma sahiptir (Politika Dergisi, t.y.).

Küçüközkan (2015)'e göre otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutmaktadırlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermemektedirler. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanmaktadırlar. Çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünmektedirler. Bu tür liderlik, çabuk karar vermeyi gerektiren durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz çalışanları kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca, bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir (Küçüközkan, 2015, s. 98).

2.4.2. Demokratik Liderlik

Otoriter liderliğe getirilmesi mümkün olan en büyük eleştiri tek kişinin bütün kararları almasıdır. Diğer tarafta, tek kişinin bütün kararları almadığı, çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini iletebildiği demokratik liderlik türü de örgütlerde yaygın bir biçimde görülmektedir. Günümüzde çalışma hayatı oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu durumda tek kişinin tüm bilgilere sahip olması ya da her zaman doğru kararları vermesi imkânsız görülebilir. Demokratik liderlik bu noktada devreye girmektedir ve çalışanların bilgi birikimlerini ve deneyimlerini tek çatı altında toplamakta ve karar alma mekanizmasının daha doğru bir biçimde çalışmasını sağlamaktadır. Liderin her alanda uzman olmasının imkânsız olması ve çalışanların bilgi birikimlerine gerek duyulması demokratik liderliği daha popüler hale getirmektedir. Demokratik liderlikte çalışanlar fikirlerini özgür bir biçimde ifade ederken lider elde ettiği bilgilerle beraber son kararı daha doğru bir biçimde verebilmektedir (Olawale, 2013, s. 9). Bu noktada demokratik liderlikte son sözü yine liderin söylediğine dikkat edilmelidir.

Demokratik liderlerin en önemli özelliği yönetim yetkisini diğer çalışanlarla paylaşmasıdır. Grup üyeleri amaçların, politikaların ve planların belirlenmesinde görüş ve önerilerini belirtirler. Lider bu sayede çalışanların bilgi birikimlerinden ve deneyimlerinden faydalanma şansı bulur. Bu süreç içerisinde lider, çalışanları kontrol edip cezalandırmak yerine başarıları ödüllendirme yolunu tercih eder (Küçüközkan, 2015, s. 98). Bu sistemin çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilediği de ileri sürülebilir.

Demokratik liderlik oldukça etkili bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünün benimsendiği örgütlerde lider grup üyelerini kontrol etmek yerine onları yönlendirmektedir. Gerçekleştirilen bir çalışmada, demokratik liderlik türü ile otoriter liderlik türleri karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre otoriter liderliğin benimsendiği ortamda ortaya çıkan üretkenlik düzeyi daha yüksek olmuştur. Diğer tarafta, demokratik liderliğin benimsendiği ortamda ise ortaya çıkartılan ürünlerin kalitesi daha yüksek olmuştur. Ayrıca grup üyelerinin kendi görüş ve önerilerini belirtebilmeleri ile beraber karar alma süreçlerinde yer almaları duygusu yaşadıkları ve alınan kararları daha fazla benimsedikleri bilinmektedir (Cherry, t.y., s. 1).

Ray ve Ray (2012), demokratik liderliğin özelliklerini şu şekilde listelemektedir:

- Lider grubun iyi halde bulunmasından sorumludur,
- Çalışanlar sorumluluk sahibidir,
- Çalışma sürecinde bir özerklik durumu söz konusudur,
- Lider ve çalışanlar arasında ortak bir çalışma ortamı bulunmaktadır,
- Danışma sistemi geliştirilmiştir,
- Üretken ve etkin gruplar bulunmaktadır,
- Kişisel gelişime özen gösterilir,
- İletişime önem verilir,
- Konular hakkında tartışılarak karar alınır,
- Fikirler değer verilir,
- Açıklama yapılır ama özür belirtilmez (Ray & Ray, 2012, s. 5-9).

Özetlemek gerekirse, demokratik liderlik tarzında yönetim yetkisi bir oranda paylaşılmaktadır (Demir, Kemal, & Çevirgen, 2010, s. 138). Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005, s. 7-8).

2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Demokratik liderlik türü incelenirken, çalışanların karar alma süreçlerine katılmalarına rağmen son sözü liderin söylediği anlaşılmıştır. Tam serbesti tanıyan liderlik türünde ise lider yönetim yetkisini kullanmayı istememektedir. Bu liderlik türünde grup üyeleri kendi hallerine bırakılır. Planlar, amaçlar ve politikalar grup üyeleri tarafından belirlenir. Üyeler kendi kararlarına uygun bir biçimde hareket ederler. Çalışanların güdüldüğü nokta kendilerini geliştirip en iyisini bulacak şekilde

çalışmalarıdır. Sorunların çözülmesinde bireyler istedikleri kişilerle grup oluştururlar (Küçüközkan, 2015, s. 99).

Bu liderlik türünde çalışanların “istediklerini” yapmalarına izin verilir. Herhangi bir biçimde müdahale söz konusu değildir (Olawale, 2013, s. 10). Bu liderlik türünün genel özellikleri şu şekilde listelenebilir:

- Çalışanlar tam bir özgürlüğe sahiptirler,
- Lider yetkilerini kullanmaz,
- Kararlar çalışanlar tarafından alınır,
- Tam serbesti tanıyan liderlik türünün benimsendiği örgütlerde üretkenlik seviyesi çok düşüktür,
- Liderin müdahalesi çok az seviyededir,
- Tam bir özgürlük söz konusudur,
- Liderin görevi gerekli malzemeleri ve koşulları hazırlamaktır,
- Çalışanların sorunları kendilerinin çözmesi beklenir (Cherry, t.y., s. 4).

İbicioğlu ve diğerleri (2010) a göre tam serbesti tanıyan lider; grup içerisindeki çatışmaları çözmekten, sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır, grup üyeleri tarafından kendisine bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirir fakat bu görüş bireyleri bağlayıcı nitelikte değildir. Bireyler hata yapana kadar bekler veya amaçlara ulaşılmama noktasında müdahale eder. Tam serbesti tanıyan liderlik diğerlerine göre daha pasif ve etkisiz bir liderliktir. Lider ile takipçileri arasında yönetme, yönlendirme, etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir. Bireyler kendi hallerine bırakılmaktadır (İbicioğlu, Çiftçi, & Kanten, 2010, s. 58).

2.4.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türlerinden bahsetmeden önce bu liderlik türlerinin ortaya çıkış ortamından bahsetmek faydalı olacaktır. Bir örgütte çalışanlar liderin verdiği görevleri yaparken ya da çalışırken genel olarak kendi kişisel çıkarlarını da dikkate alırlar. Lider ise kimi durumlarda örgütün amaçlarını ve bireylerin amaçlarını aynı yönde oluşturmak ister. Diğer bir ifadeyle bireylerin amaçları ile örgütün amaçları arasında bir paralellik oluşturulduğunda bireylerin daha etkin bir biçimde

çalışacaklarına inanılır. Bu paralelliğin oluşturulmasında “etkileşimci liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” kavramları ön plana çıkmaktadır (Künter, 2014, s. 23).

Bu liderlik türlerinde çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve daha istekli bir biçimde çalışmalarına öncelik verilir. Zaten çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının paralel hale getirilmesinde ya da örgütün amaçlarına paralel amaçlara sahip bireylerin istihdam edilmesindeki temel amaç çalışanların daha istekli bir biçimde çalışmalarını sağlamaktır. Bu liderlik türünü benimsemiş olan liderler vizyon sahibi liderlerdir ve beraber çalıştığı kişiler liderin sahip olduğu vizyonu benimsemektedirler. Lider beraber çalıştıkları kişileri etkileyebilmekte, güdüleyebilmekte ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmektedir. Çalışanların eleştirel düşünebilmelerine ve kişisel gelişimlerine önem verilir (Çiçek, 2011, s. 65).

Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri şu şekilde listelenebilir:

- Ödüller, sistem, yapı ve nelerin yapılması gerektiği gibi konular açık bir biçimde ifade edilmektedir. Bu tür konularda kafa karışıklığı ya da bilgi kirliliği söz konusu değildir,
- Cezalardan bahsedilmemesine rağmen resmi disiplin sistemi içerisinde cezaların neler olduğu bilinir,
- Maaşlar ve benzeri konularda sistemin nasıl işlediği tüm çalışanlar tarafından bilinir,
- Çalışanlar bir görev aldıklarında tüm sorumluluğu üstlenmiş olurlar. Kaynaklar ya da benzeri konulardan ziyade başarının elde edilip edilmediğine önem verilir. Başarısız olduğunda kişi “hatalı” olarak görülür,
- Beklentinin üzerinde bir performans sergilendiğinde fazladan ödül verilir,
- İlham verici bir motivasyon durumu vardır,
- Entelektüel uyarım oluşturulur,
- İdealleştirilmiş etki genişletilir,
- Bireyselleştirilmiş dikkat gösterme durumu vardır (Çiçek, 2011, s. 66), (Rose-Hulman Institute of Technology, t.y., s. 4).

Sahip olduğu söz konusu özellikler ile beraber etkileşimci ve dönüşümcü liderlik çift yönlü çalışmaktadır. Öncelikle, ödüller ve sorumluluk alma gibi nedenlerle

çalışanın daha mutlu/istekli olması mümkün olmaktadır. Başarısızlık durumunda çalışanın “hatalı” görülüyor olması, onun daha fazla özen göstermesi ve doğal olarak örgütün bu durumdan kazançlı çıkması ile sonuçlanabilmektedir (Olawale, 2013, s. 10).

2.4.5. Karizmatik Liderlik

Özellikle zor durumlarda kurtarıcı niteliğinde ortaya çıkan liderlik türü karizmatik liderlik olarak isimlendirilmektedir. Karizmatik liderlikte grup üyeleri liderin kendilerinden çok daha üstün yeteneklere sahip olduğunu düşünürler. Bu liderler otorite kurmak yerine insanları etkileyerek yönlendirirler. Umutsuzluğun bulunduğu zor dönemlerde çok yetenekli olarak gördükleri bireylerin etkileyici davranışları bireyleri daha kolay yönlendirmektedir. Bu liderler çevreyi iyi bir biçimde okuyabilirler ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde doğru davranışlarda bulunurlar (Rose-Hulman Institute of Technology, t.y., s. 2).

Karizmatik liderliğin genel özellikleri şu şekilde listelenebilir:

- Kişiler arası ilişkilere önem verilir,
- Lider ortamın özelliklerini iyi analiz eder,
- Çaresizlik durumlarında ortaya çıkan bir liderlik türüdür,
- Lider diğer bireyleri duygusal olarak etkilemektedir,
- Bireyler lideri diğer insanlardan daha farklı/üstün olarak algılar,
- Lider karmaşık fikirleri basit mesajlarla iletebilir,
- Metafor ve hikayeler kullanılır,
- Lider statüye meydan okur,
- Liderin empati ve mücadele becerileri yüksektir (Rose-Hulman Institute of Technology, t.y., s. 2), (Aydın, 2014, s. 28).

Bakan ve Büyükbeşe (2010)'a göre karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75).

2.4.6. Otantik Liderlik

Doğal lider olarak da isimlendirilen otantik liderin en önemli özelliği seçilmemiş olmasıdır. Aslında tam olarak “lider” sıfatıyla bulunmamaktadır. Fakat grup içerisinde sahip olduğu özellikler nedeniyle bireyleri yönlendirebilmektedir. Burada seçilmeyen fakat grubun kendiliğinden ortaya çıkardığı bir liderlik türü söz konusudur. Bu liderin resmi yetkisinin olmamasına rağmen resmi liderden çok daha fazla etkiye sahip olması söz konusudur. Grubu olumlu bir biçimde yönlendirirken yasal liderle grup arasında sorunlar da ortaya çıkabilir (Çetin & Beceren, 2007, s. 122).

Otantik liderliğin genel özellikleri şu şekilde listelenebilir:

- Otantik lider zor zamanlarda dahi kendi görüşlerine sahip çıkar,
- Otantik liderlikte yüksek düzeyde bir cesaret gereklidir,
- Lider davranışlar sergilerken kendi düşüncelerini ve değer sistemlerini dikkate alır,
- Otantik lider resmi lider olmamasına rağmen yasal liderden daha etkili olabilmektedir,
- Otantik lider dürüstlüğü ile ön plana çıkar (Çiçek, 2011, s. 61).

Yaşbaş (2014)'e göre otantiklik kavramı pozitif psikoloji ile bütünleşerek, otantik liderler; güvenilir, umutlu, iyimser ve esnek bireyler olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımlamaya göre otantik liderler, etik yargılama yeteneğine sahip olan, farklı bakış açısı ile bakabilen ve verdiği kararları kendi ahlaki değerleri ile karşılaştıran kişilerdir. Otantik liderliğin merkezinde “kendine karşı dürüst olmak” vardır (Yaşbaş, 2011, s. 38-39).

Daha önce de belirtildiği üzere birçok liderlik türünden bahsedilebilir. Tablo 4, genel olarak liderlik türlerini ve özelliklerini özetlemektedir.

Tablo 4: Liderlik Türleri ve Özellikleri

LİDERLİK TÜRÜ	ÖZELLİĞİ
<i>Otoriter Liderlik</i>	Lider tüm yetkiye sahiptir. Cezalar söz konusudur. Çalışanların karar alma mekanizmalarına katılmaları söz konusu değildir. Çalışanlar liderin verdiği emirlere uymak durumundadır.
<i>Bürokratik Liderlik</i>	Kurallara göre davranılır. Sergilenen tüm davranışlar ilgili prosedürler çerçevesinde olmalıdır. Lider bir polis memuru gibidir.
<i>Demokratik Liderlik</i>	Çalışanlar karar alma mekanizmalarına katılır. Çalışanların görüş ve önerilerine önem verilir. Bu sayede onların bilgi birikimi ve deneyimlerinden faydalanılır. Son sözü ise yine lider söyler.
<i>Tam Serbesti Tanıyan Liderlik</i>	Lider hiçbir şekilde çalışanlara müdahale etmez. Çalışanlar kendi kararlarını kendileri verirler ve bu kararlar doğrultusunda hareket ederler. Üretkenlik seviyesi oldukça düşüktür.
<i>Etkileşimci Liderlik</i>	Statükoya önem verilir. Kurallar dikkate alınmalıdır. Daha çok büyük ve bürokratik havanın etkili olduğu örgütlerde gözlemlenmektedir.
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	Etkileşimci liderlikten farklıdır. Değişime önem verilir; kişiler, gruplar ve örgüt bünyesindeki tüm birimler önemlidir. Lider genellikle karizmatik olur.
<i>Üretken Liderlik</i>	Lider kişileri etkileyebilmektedir. Yeniliğe önem verilir.
<i>Düzeltilici Liderlik</i>	Örgüt üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlar. Önemli olan liderin hataları düzeltmesidir. Otorite kurmaktan ziyade lider ile çalışanların beraber faaliyetlere katılmasına önem verilir.
<i>Değişim Liderliği</i>	Değişime büyük önem verilir. Basit sorunlar ya da süreçler üzerinde durulmaz. Sistem üzerinde sıklıkla düşünülür ve daha iyi olması için gerekli olan değişiklikler belirlenir.
<i>Çok-Kültürlü Liderlik</i>	Bireysel ve grupsal verimliliği destekler. Bireyler ve gruplar

	arasındaki farklılıkları ortadan kaldırarak değişimi destekler. Bireyler ve gruplar birbirlerini daha iyi anlar ve saygı duyar.
<i>Hizmetkâr Liderlik</i>	Lider için önemli olan bir durumu başlatmaktır. Liderin bir durumu ya da uygulamayı başlattıktan sonraki görevi, süreci devam ettirecek olan kişilere yardımcı olmaktır. Çalışanların başarılı olmak için gereksinim duydukları ihtiyaçların giderilmesine özen gösterilir.
<i>Otantik Liderlik</i>	Lider resmi olarak “lider” sıfatına sahip değildir. Fakat sahip olduğu özellikler nedeniyle diğer bireyleri yönlendirebilmektedir.
<i>Karizmatik Liderlik</i>	Zor zamanlarda ortaya çıkan liderlik türüdür. Lider diğer bireyleri etkileyebilmektedir. Çalışanlar liderin üstün yeteneklere sahip olduğunu düşünür.

Kaynak: Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çiçek, 2011;

(United Nations, t.y.)

Liderlik türleri çok çeşitli olabilmektedir. Dahası, liderlik türleri incelendiğinde bazı liderlik türlerinin bazı ortamlarda faydalı olurken başka bir ortamda faydalı olamayacağı da anlaşılabilir. Bu sebeple, herhangi bir liderlik türünün doğru ya da yanlış olduğunun ileri sürülmesinden ziyade farklı özelliklere sahip olan örgütlerde farklı liderlik tarzlarının etkin olacağını ileri sürmek daha doğru olacaktır.

2.5. İlgili Çalışmalar

Bu başlık altında konu hakkında gerçekleştirilmiş olan çalışmaların sonuçları üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmalar Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalar ve yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalar olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.5.1. Yurt İçinde Gerçekleştirilmiş Çalışmalar

Yurtiçinde gerçekleştirilmiş olan çalışmalardan birinde Gürdoğan ve Yavuz (2013) çalışanların yaşadıkları örgüt kültürü üzerinde durarak liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamını Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve havayolu işletmelerinde çalışan

işgörenler oluşturmuştur. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada güvenilirlik, frekans, bağımsız t-testi, korelasyon ve çoklu regresyon testleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün büyük çoğunluğunun liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlara göre bu durum, liderlik davranışlarının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde etkisinin olduğunu ve bu etkinin de olumlu yönde olduğu sonucunu doğrulamaktadır (Gürdoğan & Yavuz, 2013, s. 57).

Tütüncü ve Akgündüz (2012) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmanın amacı seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olmuştur. Bu amacı başarmak için, Ogbonna ve Harris tarafından Deshpande ve arkadaşlarının çalışmasından uyarlanmış örgüt kültürü ölçeği ve Ogbonna ve Harris tarafından House, House ve Dessler'in çalışmasından uyarlanmış liderlik tutum ölçeğini içeren bir anket uygulanmıştır. Kuşadası bölgesindeki seyahat acentelerinde çalışan 136 işgören örneklem olarak basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir ve her bir seyahat acentesinin örgüt kültürü ve yöneticilerin liderlik tarzları bu anket ile ölçülmüştür (Tütüncü & Akgündüz, 2012, s. 59).

Korelasyon analizine göre; yenilikçi kültür ve rekabetçi kültür arasında; destekleyici liderlik ve yenilikçi kültür arasında; yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında; katılımcı liderlik ve yenilikçi kültür arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, katılımcı liderlik ve bürokratik kültür arasında ise anlamlı fakat negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizine göre; Kuşadası'nda toplumcu kültürün seyahat acenteleri için en iyi örgüt kültürü türü olduğu belirlenmiştir (Tütüncü & Akgündüz, 2012, s. 59).

Gül ve Aykanat (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı, karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Ardahan Valiliği ve Valiliğe bağlı kurumlarda yapılan anket çalışması ile elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiş ve karizmatik liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkilerinin pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Özellikle karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık gösterme özelliği ile örgüt kültürü arasında daha güçlü ilişki (,532) bulunmuş; üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ise en zayıf ilişki (,429) olarak tespit edilmiştir (Gül & Aykanat, 2012, s. 17).

Gerçekleştirilen bir diğer çalışmada Yıldırım (2012) üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan akademik personelin algılarına göre dönüşümcü liderlik davranışı ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma grubunu, beden eğitimi ve spor yüksekokulu ve bölümlerinden seçilmiş 110 kadın ve 311 erkek öğretim elemanı oluşturmuştur (Yıldırım S. , 2012, s. v).

İstatiksel analizlerde, betimleyici analizlerin yanında, Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis testi ve Spearman Brown korelasyon analizleri kullanılmıştır. İstatistiksel sonuçlara göre, öğretim elemanlarının orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıkları, örgüt kültürü tipi olarak hiyerarşi kültürünün daha yüksek algılandığı ve dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ölçeğinin klan, girişim, pazar merkezli ve hiyerarşi kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Yıldırım S. , 2012, s. v).

Karadağ (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarının, örgüt kültürü oluşturma sürecini etkilediği şeklinde oluşturulan teorik çerçevenin, yapısal eşitlik modeli kapsamında test edilmesi olmuştur. Araştırmanın evreni, 2008-2009 öğretim yılında İstanbul ili Ataşehir ilçesi sınırlarında bulunan otuz iki kamu ilköğretim okulunda görevli 2.447 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmuştur. Araştırma örneklemini, bölgenin sosyoekonomik yapısı dikkate alınarak tabakalı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 359 gönüllü öğretmenden oluşmuştur. Çalışmada veriler, araştırma kapsamında geliştirilen Ruhsal Liderlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği ile toplanmıştır. Bulgular huzur boyutu, örgüt kültürünü yüksek, performans boyutu ise okul kültürünü orta düzeyde etkilediğini göstermiştir (Karadağ, 2009, s. 1357).

Bakan (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin yöneticilerin algılamaları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma verileri, Kahramanmaraş'ta faaliyette bulunan 12 firmada çalışan yöneticilere uygulanan anketler ile elde edilmiştir. Dağıtılan 120 anketten 105 kullanılabilir anket elde edilmiş olup, anketlerin geri dönüş oranı %87,5 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma bulguları; yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel

olarak anlamlı ilişkiler olduğunu açığa çıkarmıştır (Bakan, Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, 2008, s. 1).

2.5.2. Yurt Dışında Gerçekleştirilmiş Çalışmalar

Nikevich (2016) gerçekleştirdiği çalışmasında örgüt kültürünün liderlik üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Yazar çalışmasında farklı örgüt kültürlerinin farklı liderlik türlerinin şekillenmesinde etkili olduğu varsayımı üzerinde durmuştur. Çalışmada 16 farklı örgütte faaliyet gösteren 423 çalışan katılımcı olarak yer almıştır. Çalışmada anket yöntemi ve Ki-Kare tekniği kullanılmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürü özelliklerinin liderlik türü üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Nikcevic, 2016, s. 191).

Bir diğer çalışmada Omira (2015), Suudi Arabistan`da kamu kurumlarının düşük performans ile çalıştıklarını ileri sürmüş ve örgüt kültürü ile liderlik türünün performans üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada Suudi Arabistan ülkesinde bulunan 16 bakanlıkta faaliyet gösteren 400 çalışan katılımcı olarak yer almıştır. Hipotezlerin test edilmesi için ThePartialLeastSquaresStructuralEquationModeling (PLS-SEM) ölçeği kullanılmıştır (Omira, 2015, s. 5).

Çalışma sonucunda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türlerinin uygulanması sonucunda söz konusu kurumların daha etkili bir biçimde çalışabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada iş tatmini gibi alt faktörlerin örgüt kültürü ve liderlik türü tarzlarını aynı anda etkilemediği görülmüştür (Omira, 2015, s. 5).

Aripin ve diğerleri (2015) gerçekleştirdikleri çalışmalarında polis birimlerinin performansı ile örgüt kültürü, liderlik tarzları ve iş tatmini faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Nicel araştırma yönteminin uygulandığı çalışmada 167 polis katılımcı olarak yer almıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunurken örgütsel performans ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çalışmada liderlik türü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunurken örgütsel performans ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Aripin, Salim, Setiawam, & Djumahir, 2013, s. 45).

Rasid ve diğeri (2013) gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlik türü ve örgüt kültürünün Malezya İslami Bankacılık sektöründe örgütsel bağlılığa olan etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada 250 anket formu İslami Bankacılık sektöründe çalışan bireylere dağıtılmış ve 200 adet anket kabul edilebilir bir biçimde toplanmıştır. Verilerin analizi için Statistical Package for Social Science (SPSS) 19.0 programı kullanılmıştır. Doğrusal ve Çoklu Regresyon ve SOBEL Teknikleri kullanılmıştır (Rasid, Manaf, & Quoquab, 2013, s. 171).

Çalışma sonucunda örgüt kültürü ve liderlik türlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği anlaşılmıştır. Çalışmada elde edilen bir diğer önemli sonuç ise liderlik kültürünün örgüt kültürünün şekillenmesi noktasında ciddi bir etkiye sahip olduğudur. Ek olarak, örgüt kültürünün liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi şekillendirdiği anlaşılmıştır (Rasid, Manaf, & Quoquab, 2013, s. 171).

Rahmisyari (2012) gerçekleştirdiği çalışmasında liderlik türü, örgüt kültürü ve çalışanların bireysel gelişimlerinin performans üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmada 266 katılımcı yer almıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak mülakat ve gözlem tekniği kullanılmıştır. Çalışma AMOS Programında Structural Equation Model (SEM) tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda liderlik türünün örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (0.908) (Rahmisyari, 2015, s. 85).

Konu hakkında bir diğer çalışma Übius ve Vanhala (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar çalışmalarında örgüt kültürü, liderlik türü ve yenilikçi kültür arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmaya Estonya'da çalışan 623 kişi katılmıştır. Örgüt kültürü, liderlik türleri ve yenilikçi iklim arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün liderlik türlerini belirlediği anlaşılmıştır (Alas, Übius, & Vanhala, 2011, s. 1-2).

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmanın hipotezleri ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi

Araştırmanın amacı örgüt kültürünün liderlik algıları üzerine etkilerini incelemektir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, çalıştıkları sektör, çalışma süreleri değişkenlerine göre incelemeye alınmıştır.

Araştırma betimsel ve ilişkisel yöntem tarama modeline göre kurgulanmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplara hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak var olan durum hakkında bireylerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

- Veri toplama tekniği olarak kullanılan anket yöntemi bu araştırma için uygun niteliktedir
- İzlenen araştırma yöntemi çalışma için uygun niteliktedir.

3.2.Araştırmanın Evren Ve Örnekleme

Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde çalışan toplam 400 kişi oluşturmaktadır.

3.3.Veritoplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu verilerek cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, çalışma süreleri, kurumdaki çalışma süreleri, çalıştıkları sektör gibi başlıca soruları cevaplaması istenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Liderlik Algısı Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Bu araçlara ilişkin bilgiler:

Liderlik Algısı Ölçeği: Houghton ve Neck (2002), Anderson ve Prussia'nın (1997) çalışmasını esas alarak, 50 maddelik ölçeğin belirsizlikler içerdiğini ve psikometrik özelliklerinden dolayı geçerli olamayacağını ileri sürmüşlerdir. Yeniden ölçek hazırlama çalışmasında, 50 maddelik ölçeği 33 madde olacak şekilde

sadeleştirmişler ve Anderson ve Prussia'nın çalışmalarının da esin kaynağı olan J.F.Cox'un 1993 yılında geliştirdiği 34 maddelik çalışmadan 2 madde alarak toplam 35 maddelik ölçeğe son halini vermişlerdir. 35 maddeden oluşan ve her bir maddeye verilebilecek cevaplar kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklindedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Araştırmada örgüt kültürünü ölçmeye yönelik Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirmiş olduğu örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. 18 Maddeden oluşan ölçek 5'li likert tipinde oluşturulmuştur. Ölçeğe verilen cevaplar kesinlikle katılıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklindedir.

3.4.Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizinde SPSS 23,0 paket programı kullanılarak, t-testi, anova testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında 0,05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

BÖLÜM 4: UYGULAMA

Tablo 5: Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	180	45,0
Kadın	220	55,0
Toplam	400	100,0

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında %55'i (220 kişi) kadın, %45'i (180 kişi) erkektir.

Tablo 6: Katılımcıların yaşlarına ilişkin frekans dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
19-29 yaş	125	31,3
30-40 yaş	142	35,5
41-51 yaş	89	22,3
52-62 yaş	44	11,0
Toplam	400	100,0

Katılımcıların yaş değişkenleri çok fazla olduğundan gruplama sistemiyle tekrar hesaplanmıştır. Bu bağlamda 19-29 yaş grubuna sahip kişiler %31,3 (125 kişi), 30-40 yaş grubu %35,5 (142 kişi), 41-51 yaş grubu %22,3 (89 kişi) ve 52-62 yaş grubu ise %11 (44 kişi) orana sahiptir. Yüzelik dilimlere baktığımızda kişilerin çoğunun genç yaşta oldukları görülmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	18	4,5
Lise	47	11,8
Ön lisans	28	7,0
Lisans	259	64,8
Yüksek lisans	48	12,0
Toplam	400	100,0

Katılımcıların öğrenim düzeylerinde dikkat çeken ilk durum lisans mezunu çalışanların büyük çoğunluğu oluşturduğudur. Lisans mezunu katılımcılar %64,8 oranındadır. Diğer eğitim düzeylerine baktığımızda yüksek lisans mezunu kişiler %12, lise mezunu kişiler %11,8, ön lisans mezunu kişiler %7 ve ilköğretim mezunu katılımcılar %4,5 orana sahiptirler. Katılımcıların geneline baktığımız zaman üniversite mezunu kişilerin çalışmanın %80'ini oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 8: Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	263	65,8
Bekar	137	34,3
Toplam	400	100,0

Katılımcıların %65,8'i (263 kişi) evli, %34,3'ü (137 kişi) bekaardır. Evli kişiler çalışmamızda çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların çalıştıkları sektör durumlarına ilişkin frekans dağılımları

Çalıştığınız Sektör	Frekans	Yüzde
Kamu	310	77,5
Özel	90	22,5
Toplam	400	100,0

Araştırmamıza katılan çalışanların çoğunluğu %77,5'i kamu sektöründe çalışmakta iken, %22,5'i (90 kişi) özel sektörde iş hayatını sürdürmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların aylık hane gelirleri durumlarına ilişkin frekans dağılımları

Aylık ortalama hane geliri	Frekans	Yüzde
1500 TL'den az	23	5,8
1500-2499 TL	48	12,0
2500-3499 TL	141	35,3
3500-4499 TL	79	19,8

4500-5500 TL	32	8,0
5500 TL'den fazla	77	19,3
Toplam	400	100,0

Katılımcıların %5,8'i 1500 tl den az, %12'si 1500-2499 tl arasında aylık ortalama hane gelirine sahiptir. Buda asgari ücretle çalışanların araştırmanın %18'lik dilim içerisinde olduğunu göstermektedir. Aylık ortalama hane geliri 2500-3499 tl olanlar %35,3 (141 kişi), 3500-4499 tl olanlar %19,8 (79 kişi), 4500-5500tl geliri olan %8 ve 5500 tl den fazla gelire sahip olanların oranı %19,3 (77 kişi) tür.

Tablo 11: Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları

Mesleki toplam hizmet süresi	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	153	38,3
6-10 yıl	57	14,2
11-15 yıl	54	13,5
16-20 yıl	36	9,0
21 yıl ve üstü	100	25,0
Toplam	400	100,0

Katılımcıların iş hayatındaki toplam hizmet sürelerine bakıldığında 1-5 yıl arası iş hayatında olanlar % 38,3 (153 kişi), 6-10 yıl arası %14,2 (57 kişi), 11-15 yıl arası %13,5 (54 kişi), 16-20 yıl arası %9 (36 kişi) ve 21 yıl üzerinde iş hayatının içerisinde olan kişilerin oranı %25 (100 kişi) tir.

Tablo 12: Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları

Şu anki kurumda çalışma süresi	Frekans	Yüzde
1-3 yıl	210	52,5
4-6 yıl	76	19,0
7-9 yıl	16	4,0
10-12 yıl	14	3,5
13 yıl ve üstü	84	21,0
Toplam	400	100,0

Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde %52,5' 1-3 yıl, %19'u 4-6 yıl, %4'ü 7-9 yıl, %3,5'i 10-12 yıl ve 13 yıl üzeri kurumda çalışanların oranı %21 dir.

Tablo 13: Örgüt kültürü ölçeğine ait betimsel istatistikler

	N	M	SD	Variance
Çalıştığım kurumda işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.	400	3,42	1,114	1,241
Çalıştığım kurumda kurumun amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.	400	3,54	1,013	1,026
Çalıştığım kurumda işgörenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	400	3,39	1,049	1,100
Çalıştığım kurumda kurumun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar kuruma yeni katılan iş görenler tarafından bilinir.	400	3,21	1,119	1,253
Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir	400	3,57	1,001	1,003
Çalıştığım kurumda işgörenler aile ferdi gibi görülür.	400	3,42	1,108	1,227
Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.	400	3,54	1,061	1,127
Çalıştığım kurumda işgörenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır.	400	3,25	1,206	1,455
Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	400	3,32	1,181	1,394
Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	400	3,27	1,121	1,256
Çalıştığım kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	400	3,35	1,232	1,517
Çalıştığım kurumda işgörenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	400	3,14	1,148	1,319

Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.	400	3,48	1,023	1,047
Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörelere inisiyatif tanınır.	400	3,20	1,022	1,044
Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.	400	3,14	1,281	1,641
Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.	400	2,88	1,141	1,301
Çalıştığım kurumda işgörenlerin yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.	400	3,34	1,064	1,133
Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriyeye açıktır.	400	3,07	1,221	1,492
Valid N (listwise)	400			

Bu bölümde anket sorularına verilerin cevaplara ilişkin ortalama, standart sapma ve varyansları bulunmaktadır. Çalışmanın temel verilerini oluşturan örgüt kültürü ölçeğine ait betimsel istatistiklere bakıldığında katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadeleri şu şekildedir;

Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir ifadesine ait puan ortalaması $3,57 \pm 1,00$; verilen sonuçlara bakıldığında kişilerin kurumda işlerini kolaylaştırmak adına ortak bir çalışma alanı yarattıklarını ve çalışma ortamını yaşanabilir bir hale getirdikleri sonucunu elde edebiliriz.

Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir ifadesine ait puan ortalaması $3,54 \pm 1,06$;

Çalıştığım kurumda kurumun amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir ifadesine ait puan ortalaması $3,54 \pm 1,01$;

Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır ifadesine ait puan ortalaması $3,48 \pm 1,02$;

Çalıştığım kurumda işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir ifadesine ait puan ortalaması $3,42 \pm 1,11$ dir. Katılıyorum diyen kişi sayısı (146) %36,5 ve kararsızım diyen kişi sayısı (99) %24,8 dir.

Çalıştığım kurumda iş görenler aile ferdi gibi görülür ifadesine ait puan ortalaması $3,42 \pm 1,11$ dir. Genele baktığımızda işgörenlerin kurumda takım ruhunu buldukları ortama yansıttıkları görülmektedir.

Tablo 14: Liderlik algısı ölçeğine ait betimsel istatistikler

	N	M	SD	Variance
1. Önemli işlerde, kendimi iyi performans veren şekilde görmek için hayal gücümü kullanırım.	400	3,72	1,043	1,088
2. Kendi performansım için kesin ve belirli hedefler tespit ederim.	400	4,05	,839	,705
3. Karşılaştığım problemlerle yüzleşme anlarında bana yardımcı olması için bazen kendimi yüksek sesle veya sessizce konuşurken bulurum.	400	3,32	1,168	1,365
4. Bir görevi başarıyla yaparken, özellikle zevk aldığım faaliyet veya bir şeyleri ele alarak yapmayı severim.	400	4,15	,872	,761
5. Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi varsayımlarım ve inançlarım hakkında düşünürüm.	400	3,95	,959	,920
6. Oldukça zayıf bir performans sergilediğimde, zihnen kendimi alt seviyede görme eğilimim olur.	400	3,04	1,186	1,407
7. İşlerimi yaparken, bu konuda ne kadar iyi olduğumu aklıma getiririm.	400	3,65	1,093	1,195
8. Düşüncelerimi işimin hoş bulmadığım yönlerindense, daha çok beğendiğim yönleri üzerine odaklarım.	400	3,69	,985	,970
9. Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için yazılı notlar kullanırım.	400	3,44	1,306	1,706
10. Bir işe başlamadan önce kendimi o işi başarıyla tamamlamış olarak hayalimde canlandırırım.	400	3,87	1,018	1,037
11. İşyerindeki gayretlerim için aklımda bilinçli olarak amaçlarım vardır.	400	3,90	,959	,919

12. Zor şartlar içinde çalışırken kendimi bazen kendi kendime konuşurken(yüksek sesle veya sessizce) bulurum.	400	3,25	1,205	1,452
13. Bir işi gerçekten iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde(iyi bir aksam yemeği, sinema, alışveriş, seyahat,vb.) ödüllendiririm.	400	3,04	1,210	1,464
14. Problemlerimin olduğu durumlardaki kendi inançlarımın doğruluğunu zihnen değerlendirmeye uğraşırım.	400	3,59	1,012	1,025
15. Bir işi iyi yapamamışsam, kendime karşı düşünce olarak sert, katı davranırım, müsamaha göstermem.	400	3,12	1,167	1,361
16. Bir faaliyeti sergilerken, genellikle ne kadar iyi olduğumun farkındayım.	400	3,72	,937	,879
17. Arzu edilen davranışlarımın ortaya çıkmasını sağlayacak insanlar ve eşyalarla çevremi donatmaya çalışırım(masama ailemin resmini koyarım, duvara tuttuğum takımın posterini asarım, vb.)	400	3,12	1,352	1,829
18. Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım(notlar, listeler,vb.)	400	3,49	1,240	1,539
19. Bir faaliyete başlamadan önce zihnimde kendimi başarılı performansla canlandırırım.	400	3,68	1,049	1,100
20. Kendim için tayin ettiğim, belirli hedeflere doğru çalışırım.	400	4,04	,948	,898
21. Zor şartlarda olduğumda, bana yardım ederek bu durumdan kurtarması için kendi kendime konuşabilirim(yüksek sesle veya sessizce).	400	3,18	1,190	1,416
22. Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.	400	3,26	1,248	1,557
23. Başka birisiyle anlaşmazlığım olduğu zamanlarda; varsayımlarımı ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilir ve değerlendirebilirim.	400	3,69	1,019	1,037
24. İşyerinde başarısız performans sergilediğimde kendimi suçlu hissederim.	400	3,32	1,180	1,393
25. İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.	400	4,27	,788	,621
26. Seçme şansım olduğu zamanlarda, bir işi gelişigüzel yapmaktansa, zevk aldığım şekilde yapma yollarını araştırırım.	400	4,29	,809	,655
27. Karşılaştığım meydan okumaların üstesinden gelmeyi anlamlıca kendi kendime canlandırırım.	400	3,71	1,019	1,037
28. Gelecekte başarmaya niyetlendiğim hedefler hakkında düşünürüm.	400	4,06	,926	,858

29. Sahip olduğum varsayımlar ve inançlar hakkında değerlendirmeler yapar ve düşünürüm.	400	3,95	,857	,734
30. İyi iş yapamadığım zamanlarda, açık olarak kendi kendime memnuniyetsizliğimi dışıma vururum.	400	3,58	1,031	1,062
31. Üzerinde çalıştığım projelerdeki gelişmelerime dikkat ederim.	400	4,08	,805	,648
32. İşimdeki yapmaktan zevk aldığım faaliyetleri araştırırım.	400	4,12	,850	,722
33. Bir meydan okuma ile yüz yüze gelmeden önce onunla başa çıkabilme yollarını çoğu kez zihnen prova ederim.	400	3,87	,975	,950
34. Kişisel performansım için belirli ve açık hedefler yazarım.	400	3,74	1,084	1,175
35. İşleri yapmak için kendi favori yöntemlerimi bulurum.	400	4,14	,839	,704

Bu bölümde anket sorularına verilerin cevaplara ilişkin ortalama, standart sapma ve varyanslar bulunmaktadır. Çalışmanın temel verilerini oluşturan liderlik algısı ölçeğine ait betimsel istatistiklere bakıldığında katılımcılar tarafından katılım düzeyi yüksek olan ölçek ifadeleri şu şekildedir;

Seçme şansım olduğu zamanlarda, bir işi gelişigüzel yapmaktansa, zevk aldığım şekilde yapma yollarını araştırırım ifadesine ait puan ortalaması $4,29 \pm 0,809$;

İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim ifadesine ait puan ortalaması $4,27 \pm 0,788$,

Bir görevi başarıyla yaparken, özellikle zevk aldığım faaliyet veya bir şeyleri ele alarak yapmayı severim ifadesine ait puan ortalaması $4,15 \pm 0,872$,

İşleri yapmak için kendi favori yöntemlerimi bulurum ifadesine ait puan ortalaması $4,14 \pm 0,839$,

İşimdeki yapmaktan zevk aldığım faaliyetleri araştırırım ifadesine ait puan ortalaması $4,12 \pm 0,850$,

Üzerinde çalıştığım projelerdeki gelişmelerime dikkat ederim ifadesine ait puan ortalaması $4,08 \pm 0,805$,

Gelecekte başarmaya niyetlendiğim hedefler hakkında düşünürüm ifadesine ait puan ortalaması $4,06 \pm 0,926$,

Kendi performansım için kesin ve belirli hedefler tespit ederim ifadesine ait puan ortalaması $4,05 \pm 0,839$,

Kendim için tayin ettiğim, belirli hedeflere doğru çalışırım ifadesine ait puan ortalaması $4,04 \pm 0,948$ dir.

Tablo 15: Örgüt Kültürü ve Liderlik Algısı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N of Items
Örgüt Kültürü	,946	18
Liderlik Algısı	,939	35

Cronbach's Alpha değerine baktığımızda örgüt kültürü ölçeğinin 0,946 ve liderlik algısı ölçeğinin 0,939 çıktığı görülmektedir. Güvenilirlik analizlerinde bu rakamın 0,70'ten büyük olması sonuçların güvenilirliğinin olduğunu sağlayan bir durumdur. Bu çalışmada 0,70'ten yüksek 0,946 ve 0,939 çıktığına göre sonuçların “yüksek oranda güvenilir” olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Örgüt Kültürü ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki

		Örgüt Kültürü	Liderlik Algısı
Örgüt Kültürü	PearsonCorrelation	1	,466**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	400	400
Liderlik Algısı	PearsonCorrelation	,466**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda;

Örgüt kültürü ve liderlik algısı arasında 0,466 pozitif yüksek yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu aşamada örgüt kültürü benimsedikçe liderlik algısının oluşacağı söylenebilir.

Tablo 17: Örgüt Kültürünün Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,549	,112		22,808	,000
	Örgüt Kültürü	,345	,033	,466	10,496	,000

a. Dependent Variable: Liderlik Algısı

Regresyon analizi sonucuna baktığımızda örgüt kültürünün liderlik algısının oluşumu üzerinde 0,345 oranla pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi)

	Cinsiyetiniz	N	Mean	SD	Anlam Yüğü
Örgüt Kültürü	Erkek	180	3,2946	,90528	0,793
	Kadın	220	3,3159	,71755	
Liderlik Algısı	Erkek	180	3,6629	,63387	0,431
	Kadın	220	3,7101	,56574	

Yapılan t-testi sonucunda;

Örgüt kültürü üzerinde yada liderlik algısının oluşumunda çalışanların cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 19: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	M	SD	Anlam Yüğü
Örgüt Kültürü	Evli	263	3,2533	,77486	0,068
	Bekar	137	3,4082	,85764	
Liderlik Algısı	Evli	263	3,5861	,58020	0,000
	Bekar	137	3,8861	,58113	

Yapılan t-testi sonucunda

Çalışanların liderlik algısı ve örgüt kültürü boyutundan aldıkları ortalama puanların medeni durumlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen 4,905 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,050$). Yani çalışanların liderlik algısı düzeyleri medeni duruma göre değişmektedir. Evli ve bekar olan çalışanlardan ölçek boyutundan aldıkları ortalamalar incelendiğinde, bekar çalışanlarda liderlik algısı daha yüksek düzeydedir.

Tablo 20: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Çalıştığı Sektöre Göre Karşılaştırılması

	Çalışılan sektör	N	Mean	SD	P değeri
Örgüt Kültürü	Kamu	310	3,2148	,81107	,000
	Özel	90	3,6216	,70857	
Liderlik Algısı	Kamu	310	3,6641	,61529	,125
	Özel	90	3,7740	,52376	

Çalışanların liderlik algısı ve örgüt kültürü boyutundan aldıkları ortalama puanların çalıştığı sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda elde edilen istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,050$). Yani çalışanların örgüt kültürü düzeyleri çalıştığı sektöre göre değişmektedir. Özel sektörde çalışanların, örgüt kültürünü benimsemeleri kamu sektöründe çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 21: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgüt Kültürü	Gruplar arası	12,907	4	3,227	5,169	,000
	Gruplar içi	246,593	395	,624		
	Total	259,500	399			
Liderlik Algısı	Gruplar arası	2,906	4	,727	2,060	,085
	Gruplar içi	139,330	395	,353		
	Total	142,237	399			

Çalışanların eğitim düzeyine göre örgüt kültürlerine baktığımızda örgüt kültürü düzeyi en yüksek grup İlköğretim mezunu (4,1019); ikinci en yüksek grup lisans mezunları (3,2987); en düşük grubun ise Yüksek lisans mezunu olan kişilerden (3,1539) oluştuğu söylenebilir. Bunun yanı sıra F Testi sonucuna göre anlamlılık değeri ($p < 0,05$) çalışanların örgüt kültürü düzeylerinin eğitime göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. F testi sonucuna göre liderlik algısı puan ortalamasına bakıldığında çalışanların eğitim durumlarına göre aralarında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p = 0,85 > 0,05$).

Tablo 22: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Yaş Durumuna Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgüt Kültürü	Gruplar arası	8,952	3	2,984	4,716	,003
	Gruplar içi	250,548	396	,633		
	Total	259,500	399			
Liderlik Algısı	Gruplar arası	7,004	3	2,335	6,836	,000
	Gruplar içi	135,233	396	,341		
	Total	142,237	399			

Çalışanların liderlik algısı ve örgüt kültürü ölçeğinin genelinden aldıkları ortalama puanların yaş durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen 4,716-6,836 F istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,003$ ve $p=0,000<0,050$). Yani çalışanların örgüt kültürü ve liderlik algıları düzeyleri yaş durumlarına göre değişmektedir. Farklılığa neden olan yaş durumunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey uygulanmış ve Tukey sonucunda 19-29 yaş arası olan çalışanların örgüt kültürü ve liderlik algısının diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 23: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Aylık Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Örgüt Kültürü	Gruplar arası	19,271	5	3,854	6,321	,000
	Gruplar içi	240,229	394	,610		
	Total	259,500	399			
Liderlik Algısı	Gruplar arası	,499	5	,100	,278	,925
	Gruplar içi	141,737	394	,360		
	Total	142,237	399			

Çalışanların liderlik algısı boyutundan aldıkları ortalama puanların aylık gelir durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,925>0,050$). Yani çalışanların liderlik algıları aylık gelir durumlarına göre değişmemektedir.

Çalışanların örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında aylık gelir durumlarına göre anlamlı fark bulunmaktadır($0,000<0,05$).

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan post-hoc analizi incelendiğinde aylık gelir durumu 1500tl den az olan çalışanların örgüt kültürü puan ortalaması diğer aylık gelir grubundaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 24: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Toplam Hizmet Durumuna Göre Karşılaştırılması

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Liderlik Algısı	Gruplar arası	5,067	4	1,267	3,648	0,006
	Gruplar içi	137,170	395	,347		
	Total	142,237	399			
Örgüt Kültürü	Gruplar arası	5,710	4	1,428	2,222	0,066
	Gruplar içi	253,790	395	,643		
	Total	259,500	399			

Çalışanların örgüt kültürü boyutundan aldıkları ortalama puanların meslekteki toplam hizmet durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden ANOVA sonucunda elde edilen istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,066>0,050$). Yani çalışanların örgütsel kültürelleşmesi meslekteki toplam hizmet durumlarına göre değişmemektedir.

Çalışanların liderlik algısı ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında toplam hizmet durumlarına göre anlamlı fark bulunmaktadır($0,006<0,05$).

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan post-hoc analizi incelendiğinde meslekteki toplam hizmet süresi 1-5 yıl olanların ortalaması diğer hizmet sürelerine göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 25: Liderlik Algısı ile Örgüt Kültürünün Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

		N	M	SD	Anlam Yüğü
Örgüt Kültürü	1-5 yıl	153	3,3991	,81137	6,366 0,000
	6-10 yıl	57	3,3748	,78229	
	11-15 yıl	54	3,3086	,77790	
	16-20 yıl	36	3,3580	,95049	
	21 yıl ve üstü	100	3,1056	,75050	

	Total	400	3,3063	,80646	
Liderlik Algısı	1-5 yıl	153	3,7980	,55195	5,541 0,000
	6-10 yıl	57	3,7835	,49836	
	11-15 yıl	54	3,5503	,53476	
	16-20 yıl	36	3,6333	,45178	
	21 yıl ve üstü	100	3,5629	,74301	
	Total	400	3,6889	,59706	

Çalışanların liderlik algısı ve örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı fark bulunmaktadır($0,000 < 0,05$).

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yapılan post-hoc analizi incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 1-3 yıl olanların ortalaması diğer hizmet sürelerine göre daha yüksek düzeydedir. Örgütsel kültürelleşmede en düşük ortalamaya sahip olan ise kurumdaki çalışma süresi 4-6 yıl olanlardır. Liderlik algısı puan ortalamasına bakıldığında en düşük düzeye sahip olanlar kurumda 10-12 yıl arası çalışanlardır.

SONUÇ

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda örgüt kültürünün liderlik algısına etkisi pozitif yüksek yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Kişilerin örgüt kültürünü benimsemeleri, liderlik algılarındaki artış düzeylerini kanıtlar niteliktedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu kişilerin cinsiyetlerine bağlı olarak örgüt kültürü ve liderlik algılarında bir fark olmadığı yönündedir. İlgili literatürde benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar bulunmaktadır (Ulutürk, 2016) yaptığı araştırmada örgüt kültürü algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna varmıştır.

Araştırma sonucunda kişilerin medeni durumları söz konusu olduğunda örgüt kültürü algılarında bir fark ortaya konulmazken, liderlik algılarında bekar kişilerin liderlik algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda özel sektörde çalışan kişilerin örgüt kültürü algıları kamu sektöründe çalışan kişilere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ilköğretim ve lisans mezunu bireylerin örgüt kültürü algılarının diğer eğitim düzeyindeki kişilere göre yüksek olmasıdır.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda bireylerin örgüt kültürü ve liderlik algılarının yaşa bağlı olarak farklılık gösterdiği gözlenmiştir. 19-29 yaş grubundaki bireylerin örgüt kültürü ve liderlik algıları yüksek düzeydedir. Bu araştırmadaki sonucun aksine (Ulutürk, 2016) yaptığı araştırmada örgüt kültürünün yaşa bağlı olarak farklılaşmadığını belirtmiştir. Bu tezi destekler nitelikte olan (Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş, 2014)'ün yaptıkları çalışmada ise genç yaştaki kişilerin liderlik algılarının daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir.

Kişilerin örgüt kültürü algıları aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir. Gelir durumu 1500 tl den az olan bireylerin örgüt kültürü algıları diğer bireylere oranla daha yüksektir.

Kişilerin kurumda çalışma süreleri dikkate alındığında örgüt kültürü ve liderlik algılarında bir etkilenme söz konusudur. Kurumdaki alışma sürelerine bakıldığında 1-5 yıl arası çalışanların örgüt kültürü ve liderlik algıları yüksek düzeydedir.



KAYNAKÇA

- Alas, R., Ü. Übius, ve S. Vanhala. (2011). *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises*. E-Leader Vietnam , 1-15.
- Aripin, Salim, U., M. Setiawam, ve Djumahir. (2013). *Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut- West Java*.1 OSR Journal of Business and Management , 44-49.
- Aydın, D. M. (2014). "Liderlik ve Duygusal Zeka Söyleşisi". Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Aykanat, Z. (2010). "Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama". Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Bakan, İ. (2008). *Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*. KMU İİBF Dergisi , 1-28.
- Bakan, İ., ve T. Büyükbeşe. (2010). *Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algularına Dayalı Bir Alan Araştırması*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 73-84.
- Bozoğlan, T. İ. (2010). "Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve TESCO KİPA Uygulaması". İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Cebeci, E. G., G. Tufan, D. Polat, ve Ü. Manav. (2016). "Örgüt Kültürü". Bartın: T.C Bartın Üniversitesi Bartın Meslek Yüksek Okulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

- Cherry, K. (t.y.). Leadership Styles. <http://myweb.astate.edu:8080/myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf> 03.29.2017
- Cüceloğlu, D. (2001). "Savaşçı". Remzi Kitapevi, 65-215.
- Çetin, G. N., ve , E. Beceren. (2007). *Lider Kişilik: Gandhi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 110-132.
- Çiçek, M. (2011). *Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması*. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi , 59-71.
- Dağ, İ., ve T. Göktürk. (2014). *Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları*. International Journal of Social Science , 171-184.
- Delice, M. (2014). *Liderlik Eğitiminin Öğrencilerin Liderlik Tutumlarına Etkilerinin İncelenmesi*. Türk İdare Dergisi , 235-262.
- Demir, C., Y. Kemal ve M. A. Çevirgen (2010). *Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi , 129-152.
- Desson, K., ve J. Clouthier. (2010). "Organizational Culture – Why Does It Matter? Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy". Vienna: Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Vienna.
- Dünya Sağlık Örgütü. (t.y.). Leadership and Management. http://www.who.int/hiv/pub/imai/om_10_leadership_management.pdf 04 12, 2017.
- Erdem, R., O. Adıgüzel ve A. Kaya. (2010). *Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 73-88.
- Fiş, A. M., ve A. Wasti (2009). *Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi*. ODTÜ Gelişme Dergisi , 127-164.

- Gül, H., ve Z. Aykanat. (2012). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 17-36.
- Gün, G. (2015). "Örgüt Kültürü Türlerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma". Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Gürdoğan, A., ve E. Yavuz. (2013). *Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi , 57-63.
- Hacıtahtiroğlu, K. (2012). *Verimlilikte Liderin Rolü*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi .
- İbicioğlu, H., M. Çiftçi ve P. Kanten. (2010). *Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi .
- İbrahimoğlu, N., ve Y. Ö. Uğurlu (2013). *KOBİ'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma*. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 103-126.
- Kalkan, A. (2013). "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ev Görgül Bir Araştırma". Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Karadağ, E. (2009). *Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri , 1357-1405.
- Keklik, B. (2012). *Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi .
- Küçüközkan, Y. (2015). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi , 86-115.

- Künter, N. (2014). "Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderliğin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması." Ankara: T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Leslie, J. (2009). "What you need, and don't have, when it comes to leadership talent". Center for Creative Leadership.
- Maximini, D. (2015). "Organizational Culture Models". Switzerland: Springer International Publishing.
- Minaslı, A. V. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma." Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Nanjundeswaraswamy, T., ve D. Swamy. (2014). "Review Paper: Leadership styles". Advances in Management .
- Nikcevic, G. (2016). *The Influence of Organizational Culture on Leadership-Case Study Montenegro*. Tehnicki vjesnik , 191-197.
- Nişancı, Z. N. (2012). "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları." Batman University International participated Science and Culture Symposium. Batman: Batman University.
- O'Donnel, O., ve R. Boyle. (2008). "Understanding and Managing Organisational Culture". CPMR Discussion Paper 40, Institute of Public Administration.
- Olawale, T. (2013). "Leadership style: Impact on employee". Bachelor's Thesis in International Business Lahti University.
- Omira, O. B. (2015). "The Effect of Leadership Styles and Organizational Culture on Organizational Performance of the Public Sector in Saudi Arabia." Malaysia: Thesis Submitted to Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia, in Fulfilment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy.
- ORACLE. (2012). "Seven Steps for Effective Leadership Development". ORACLE.

- Öcal, H., ve V. Ağca. (2010). *Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. Ege Akademik Bakış , 157-182.
- Özdevecioğlu, M., ve M. Akin. (2013). *Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları*. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 112-131.
- Politika Dergisi. (tarih yok). Liderlik. <http://politikadergisi.com:>
<http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/liderlik.pdf> 04 18, 2017.
- Rahmisyari. (2015). *Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees Development on Performance (Studies in PT. PG. Gorontalo of Tolangohula Unit)*. International Journal of Business and Management Invention , 85-91.
- Rasid, A. Z., A. A. Manaf ve F. Quoquab. (2013). *Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context: The Role of Organizational Culture as a Mediator*. American Journal of Economics , 171-176.
- Ray, S., ve A. I. Ray. (2012). *Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues and Perception with Reference to India`s Freedom Movement*. Afro Asian Journal of Social Sciences , 1-26.
- Rose-Hulman Institute of Technology. (t.y.). Leadership Styles. <https://www.rosehulman.edu:>
<https://www.rosehulman.edu/StudentAffairs/ra/files/CLSK/PDF/Section%20Three%20Campus%20Involvement%20ve%20Leadership/Leadership%20Styles.pdf> 04 03, 2014.
- Sezgin, M., ve B. Bulut. (2013). *Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler*. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 182-194.
- Sezgin, M., ve B. Bulut. (2013). *Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler*. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 182-194.

- Spellman, R. (2013). Yeni Liderlik. http://sinpasholding.com: http://sinpasholding.com/images/books/Yeni_Liderlik.pdf 04.15.2017
- Şahin, A. (2010). *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik*. Maliye Dergisi , 21-35.
- Tanase, I. A. (2015). "The Importance of Organizational Culture Based on Culture Transfer". 9th International Management Conference Management and Innovation For Competitive. Bucharest: 9th International Management Conference.
- Tekin, Y. (2007). "Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu ev Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*.Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 1-16.
- Türk Dil Kurumu. (2017). "Kültür". Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Türk Dil Kurumu. (2017). "Lider". Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Türk Dil Kurumu. (2017). "Önder". Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tütüncü, Ö., ve Akgündüz, Y. (2012). *Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi , 59-72.
- Uçkun, G., S. Uçkun, B. Demir ve A. Gültekin. (2013). *Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsan İlişkileri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği*. Electronic Journal of Vocational Colleges , 69-91.
- Uğur, S. S., ve U. Uğur (2014). *Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü*.Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 122-136.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Y. Çelik. (2009). *Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi .

United Nations. (tarih yok). Leadership Styles. <http://unpan1.un.org: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unssc/unpan024704.pdf>
04.04.2017.

Yaşbaş, H. (2011). "Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi". İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, C. (2013). "Örgüt Kültürü ve insan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama". Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, S. (2012). "Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, H., ve A. Karahan (2010). *Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi , 145-158.

EKLER

Ek 1: Örgüt Kültürü ve Liderlik Algısı Anketi

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “Örgüt Kültürünün Liderlik Algısına Etkisi” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Nişantaşı Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi

Yasenur UYAR

Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

A. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2. Eğitim durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
3. Medeni durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
4. Yaşınız?
5. Aylık ortalama hane geliriniz?	<input type="checkbox"/> 1500 TL'den az <input type="checkbox"/> 1500-2499 TL <input type="checkbox"/> 2500-3499 TL <input type="checkbox"/> 3500-4499 TL <input type="checkbox"/> 4500-5500 TL <input type="checkbox"/> 5500 TL'den fazla
6. Mesleki toplam hizmet süreniz?	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
7. Şu anki kurumunuzda çalışma süreniz?	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-12 yıl <input type="checkbox"/> 13 yıl ve üstü

B. Soruları BAĞLI BULUNDUĞUNUZ KURUMU düşünerek cevaplayınız. 5' li ölçekte düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan sütuna (X) işareti koyunuz.

1:Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

1. Çalıştığım kurumda işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurumda kurumun amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurumda işgörenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım kurumda kurumun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar kuruma yeni katılan işgörenler tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kurumda işgörenler aile ferdi gibi görülür.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım kurumda işgörenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım kurumda işgörenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörelere inisiyatif tanınır.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım kurumda işgörenlerin yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriyeye açıktır.	1	2	3	4	5

C. Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların **doğruluk** seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

1:Hiçbir zaman 2:Nadiren 3:Ara sıra 4:Genellikle 5:Her zaman

1. Önemli işlerde, kendimi iyi performans veren şekilde görmek için hayal gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
2. Kendi performansım için kesin ve belirli hedefler tespit ederim.	1	2	3	4	5
3. Karşılaştığım problemlerle yüzleşme anlarında bana yardımcı olması için bazen kendimi yüksek sesle veya sessizce konuşurken bulurum.	1	2	3	4	5
4. Bir görevi başarıyla yaparken, özellikle zevk aldığım faaliyet veya bir şeyleri ele alarak yapmayı severim.	1	2	3	4	5
5. Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi varsayımlarım ve inançlarım hakkında düşünürüm.	1	2	3	4	5
6. Oldukça zayıf bir performans sergilediğimde, zihnen kendimi alt seviyede görme eğilimim olur.	1	2	3	4	5
7. İşlerimi yaparken, bu konuda ne kadar iyi olduğumu aklıma getiririm.	1	2	3	4	5
8. Düşüncelerimi işimin hoş bulmadığım yönlerindense, daha çok beğendiğim yönleri üzerine odaklarım.	1	2	3	4	5
9. Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için yazılı notlar kullanırım.	1	2	3	4	5
10. Bir işe başlamadan önce kendimi o işi başarıyla tamamlamış olarak hayalimde canlandırırım.	1	2	3	4	5
11. İşyerindeki gayretlerim için aklımda bilinçli olarak amaçlarım vardır.	1	2	3	4	5
12. Zor şartlar içinde çalışırken kendimi bazen kendi kendime konuşurken(yüksek sesle veya sessizce) bulurum.	1	2	3	4	5
13. Bir işi gerçekten iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, alışveriş, seyahat,vb.) ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
14. Problemlerimin olduğu durumlardaki kendi inançlarımın doğruluğunu zihnen değerlendirmeye uğraşırım.	1	2	3	4	5
15. Bir işi iyi yapamamışsam, kendime karşı düşünce olarak sert, katı davranırım, müsamaha göstermem.	1	2	3	4	5
16. Bir faaliyeti sergilerken, genellikle ne kadar iyi olduğumun farkındayım.	1	2	3	4	5
17. Arzu edilen davranışlarımın ortaya çıkmasını sağlayacak insanlar ve eşyalarla çevremi donatmaya çalışırım(masama ailemin resmini koyarım, duvara tuttuğum takımın posterini asarım, vb.)	1	2	3	4	5
18 Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım(notlar, listeler,vb.)	1	2	3	4	5
19 Bir faaliyete başlamadan önce zihnimde kendimi başarılı performansla canlandırırım.	1	2	3	4	5
20. Kendim için tayin ettiğim, belirli hedeflere doğru çalışırım.	1	2	3	4	5
21. Zor şartlarda olduğumda, bana yardım ederek bu durumdan kurtarması için kendi kendime konuşabilirim(yüksek sesle veya sessizce).	1	2	3	4	5
22. Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi	1	2	3	4	5

sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.					
23. Başka birisiyle anlaşmazlığım olduğu zamanlarda; varsayımlarımı ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilir ve değerlendirebilirim.	1	2	3	4	5
24. İşyerinde başarısız performans sergilediğimde kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
25. İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.	1	2	3	4	5
26. Seçme şansım olduğu zamanlarda, bir işi gelişigüzel yapmaktansa, zevk aldığım şekilde yapma yollarını araştırırım.	1	2	3	4	5
27. Karşılaştığım meydan okumaların üstesinden gelmeyi anlamlıca kendi kendime canlandırırım.	1	2	3	4	5
28. Gelecekte başarmaya niyetlendiğim hedefler hakkında düşünürüm.	1	2	3	4	5
29. Sahip olduğum varsayımlar ve inançlar hakkında değerlendirmeler yapar ve düşünürüm.	1	2	3	4	5
30. İyi iş yapamadığım zamanlarda, açık olarak kendi kendime memnuniyetsizliğimi dışıma vururum.	1	2	3	4	5
31. Üzerinde çalıştığım projelerdeki gelişmelerime dikkat ederim.	1	2	3	4	5
32. İşimdeki yapmaktan zevk aldığım faaliyetleri araştırırım.	1	2	3	4	5
33. Bir meydan okuma ile yüz yüze gelmeden önce onunla başa çıkabilme yollarını çoğu kez zihnen prova ederim.	1	2	3	4	5
34. Kişisel performansım için belirli ve açık hedefler yazarım.	1	2	3	4	5
35. İşleri yapmak için kendi favori yöntemlerimi bulurum.	1	2	3	4	5