

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ
VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Emre KARAYALÇIN**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ**

Eylül 2022, ERZİNCAN

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ
VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hazırlayan
Emre KARAYALÇIN**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ**

Eylül 2022, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Emre KARAYALÇIN

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : İşletme
Program Adı : Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü Tipleri
ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 130 sayfalık kısmına ilişkin 25/08/2022 tarihinde **IThenticate/Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: %10' dur.

Filtrelemeye **alıntılar dahil** edilmiştir. Filtrelemede **yedi (7) kelimeden daha az** örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 26/08/2022

Danışman: **Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ**

Emre KARAYALÇIN

İmza

İmza

KILAVUZA UYGUNLUK

“Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Emre KARAYALÇIN

İmza

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ

İmza

İşletme ABD Başkanı

Prof. Dr. Selami GÜNEY

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ danışmanlığında **Emre KARAYALÇIN** tarafından hazırlanan “**Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

16/09/2022

JÜRİ:

Danışman : **Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ**
Üye : **Prof. Dr. İlhami YÜCEL**
Üye : **Doç. Dr. Yeliz PEKERŞEN**

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /..... tarih ve.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /.....

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tez yazım süresince; her türlü yardımı, bilgiyi ve desteği benden esirgemeyen, danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ, değerli hocalarım Prof. Dr. İlhami YÜCEL, Prof. Dr. Selahattin YAVUZ, Doç. Dr. Yeliz PEKERŞEN, Dr. Öğr. Üyesi Turgut KARABULUT, Arş. Gör Bilal KAYAOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımda ve çalışmalarımda her zaman manevi desteğiyle yanımda olan eşim Tuğba KARAYALÇIN'a, Annem Fatma KARAYALÇIN ve Babam İhsan KARAYALÇIN ile iş arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Emre KARAYALÇIN

Erzincan 2022

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Emre KARAYALÇIN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2022

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ

ÖZET

Dönüşümcü liderlik değişimlere ayak uydurabilen bir liderlik şeklidir. Örgüt kültürü ise örgütün gelişmesi ve başarılı olmasında önemli bir etkidir. Örgütlerdeki örgüt kültürü yapılanması ve liderlik algısı ise, örgütsel özdeşleşme unsurunun en önemli belirleyicileridir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi akademik ve idari personelinin dönüşümcü liderlik algısı, örgüt kültürü algısı ile örgütsel özdeşleşme düzeyinin oranının belirlenmesi ve demografik değişkenleri de ilave ederek bununla ilgili bir model oluşturulmasıdır. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerin belirlenmesine çalışılacaktır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere 401 personele anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizi, t testi, anova analizi ve diğer tanımlayıcı istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı, dönüşümcü liderlikle örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünü ve özdeşleşmeyi etkilediği, örgüt kültürünün özdeşleşme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre algılarının birtakım farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme

**EXAMINING THE RELATIONS BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP, TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND
ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: A FIELD RESEARCH**

Emre KARAYALÇIN

Erzincan Binali Yıldırım University,

Graduate School of Social Sciences,

Master's Thesis, September 2022

Thesis Supervisor: Dr. Gürkan ALAGÖZ

ABSTRACT

Transformational leadership is a form of leadership adapting to changes. Organizational culture is an important factor in the development and success of the organization. Organizational culture structuring and leadership perception in organizations are the most important determinants of organizational identification. In this context, this study aims to determine the ratio of the transformational leadership perception, organizational culture perception, and organizational identification level of the academic and administrative staff of Erzincan Binali Yıldırım University and to create a model related to this by adding demographic variables. In this context, it will be tried to determine the relationships and effects between the variables. To achieve this aim, a survey was conducted with 401 personnel. Correlation and regression analysis, t-test, ANOVA analysis, and other descriptive statistical analyses were used to analyze the data obtained. When the results of the research are examined, it is seen that there is a significant relationship between transformational leadership and organizational culture, organizational culture and organizational identification, transformational leadership and organizational identification. However, it has been revealed that transformational leadership affects organizational culture and identification, and organizational culture has significant effects on identification. In addition, it was determined that the perceptions of the participants showed some differences according to their demographic characteristics.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Identification

İÇİNDEKİLER

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Tanımları ve Kavramları.....	3
1.2. Liderliğin Gelişim Evreleri.....	3
1.3. Liderlik Alanları	6
1.4. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar.....	7
1.5. Liderin Özellikleri ve Becerileri.....	8
1.6. Liderin Güç Kaynakları	9
1.7. Lider Olmayı İsteme Nedenlerimiz	10
1.8. Lidere İhtiyaç Duyulma Nedenleri	10
1.9. Liderlik Teorileri	11
1.9.1. Özellik ve Nitelik Teorileri	11

1.9.2. Davranış Teorileri.....	11
1.9.3. Durumsallık Teorileri	12
1.10. Diğer Liderlik Modelleri	13
1.10.1. Üretken Olmayan Liderlik Modelleri	13
1.10.2. Üretken Liderlik Modelleri.....	13
1.11. Modern Liderlik Yaklaşımları ve Teorileri	14
1.12. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	15
1.13. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	17
1.13.1. İdealleştirilmiş Etki:	17
1.13.2. İlhan Verme:	17
1.13.3. Entelektüel Teşvik:	17
1.13.4. Bireysel İlgi:	17
1.14. Dönüşümcü Liderliğin Evreleri	18
1.14.1. Örgütün Yeniden Canlandırılması.....	19
1.14.2. Yeni Bir Vizyon Yaratma.....	19
1.14.3. Değişimi Kurumsallaştırmak.....	19
1.15. Dönüşümcü Liderliğin Diğer Liderlik Türleriyle Karşılaştırılması	20
1.16. Dönüşümcü Liderin İzlediği Yollar.....	21
1.17. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	21
1.18. Sahte Dönüşümcü Liderlik	23
1.19. Liderlik ile İlgili Çalışmalar	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı	25
2.2. Örgüt Kültürünün Tarihçesi	26
2.3. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi.....	27
2.4. Örgüt Kültürünün Boyutları	28
2.5. Örgüt Kültürünün Amaçları	29

2.6. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	29
2.7. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	30
2.8. Örgüt Kültürünün Önemi	31
2.9. Örgüt Kültürünün Değerleri	33
2.10. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	33
2.11. Örgüt Kültürünün Düzeyleri.....	35
2.12. Örgüt Kültürünün Özellikleri	35
2.13. Örgüt Kültürü – Ülke Kültürü İlişkisi	36
2.14. Örgüt Kültürünün Diğer Unsurlarla İlişkisi.....	36
2.15. Örgüt Kültürü Türleri	37
2.16. Örgüt Kültürü – Örgüt İklimi İlişkisi	38
2.17. Örgüt Kültürü Modelleri.....	39
2.17.1. Parsons Modeli	39
2.17.2. Harrison ve Handy Modeli	40
2.17.3. Ouchi Z Kültür Modeli	40
2.17.4. Peters ve Watermann Kültür Modeli	41
2.17.5. Geert Hofstede Kültür Modeli	42
2.17.6. Deal ve Kennedy Kültür Modeli	43
2.17.7. Bill Schneider Kültür Modeli	44
2.17.8. Denison Kültür Modeli.....	45
2.17.9. Goffee ve Jones Kültür Modeli	46
2.17.10. Miles ve Snow Kültür Modeli	47
2.17.11.1 Cameron ve Quinn Kültür Modeli.....	48
2.17.11.2. Klan Kültürü Modeli	50
2.17.11.3. Adhokrazi (Girişimci) Kültür Modeli.....	51
2.17.11.4. Pazar Kültürü Modeli	51
2.16.11.4. Hiyerarşi Kültürü Modeli	52
2.18. Örgüt Kültürü ile İlgili Çalışmalar	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı	55
3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları	55
3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi	56
3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri	57
3.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Nedenleri	57
3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları	58
3.7. Örgütsel Özdeşleşmeyi Engelleleyen Unsurlar	59
3.8. Örgütsel Özdeşleşmenin Türleri	59
3.9. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları	59
3.10. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	60
3.10.1. Yapısal Özdeşleşme Modeli	60
3.10.2. Temel Özdeşleşme Modeli	61
3.10.3. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	62
3.11. Örgütse Özdeşleşme ile İlgili Çalışmalar	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Araştırmanın Amacı	64
4.2. Araştırmanın Önemi	64
4.3. Araştırmanın Problemleri	65
4.4- Araştırmanın Hipotezlerinin Geliştirilmesi	65
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	69
4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
4.7. Araştırmanın Yöntemi	70
4.8. Araştırmanın Ölçekleri	71

4.9. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri	72
4.10. Araştırma Tasarımı ve Modeli.....	73
4.11. Demografik Bulgular	74
4.12. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	76
4.13. Araştırmanın Değişkenlerinin Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular	77
4.14. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi bulguları	79
4.15. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi bulguları	81
4.16. Değişkenlere İlişkin T Testi ve Anova Analizleri	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	95
Öneriler	100
KAYNAKÇA.....	102
İnternet Kaynakları	117
Etik Kurul Onayı	118
EKLER	119
EK.1	119
EK.2	123
EK.3.....	126

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

$\bar{X}$	: Ortalama
Ss	: Standart Sapma
%	: Yüzde
n	: Araştırma Grubu Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
α	: Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
TÜVASAŞ	: Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. :Liderliğin Gelişimi	4
Tablo 1.2. :Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar	7
Tablo 1.3. :Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması	8
Tablo 1.4. :Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması.....	20
Tablo 2.1. :Ouchi Kültür Modelleri	41
Tablo 3.1. :Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları	58
Tablo 4.1. :Demografik Özellikler.....	74
Tablo 4.2. :Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizleri	76
Tablo 4.3. :Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	77
Tablo 4.4. :Korelasyon Analizi Bulguları.....	79
Tablo 4.5. :Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Örgüt Kültürü.....	81
Tablo 4.6. :Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Klan Kültürü	82
Tablo 4.7. :Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Girişimci Kültür	82
Tablo 4.8. :Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Pazar Kültürü	82
Tablo 4.9. :Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Hiyerarşi Kültürü	83
Tablo 4.10. :Regresyon Analizi Bulguları Dönüşümcü Liderlik- Örgütsel Özdeşleşme	83
Tablo 4.11. :Regresyon Analizi Bulguları, Örgüt Kültürü- Örgütsel Özdeşleşme.....	83
Tablo 4.12. :Regresyon Analizi Bulguları, Klan Kültürü- Örgütsel Özdeşleşme	84
Tablo 4.13. :Regresyon Analizi Bulguları, Girişimci Kültür- Örgütsel Özdeşleşme	84
Tablo 4.14. :Regresyon Analizi Bulguları, Pazar Kültürü- Örgütsel Özdeşleşme	84
Tablo 4.15. :Regresyon Analizi Bulguları, Hiyerarşi Kültürü- Örgütsel Özdeşleşme ...	85
Tablo 4.16. :Cinsiyet Durumuna Göre t Testi (Dönüşümcü Liderlik).....	85
Tablo 4.17. :Cinsiyet Durumuna Göre t Testi (Örgüt Kültürü)	86
Tablo 4.18. :Cinsiyet Durumuna Göre t Testi (Örgütsel Özdeşleşme).....	86

Tablo 4.19. :Yaş Gruplarına Göre Anova Analizi (Dönüşümcü Liderlik)	87
Tablo 4.20. :Yaş Gruplarına Göre Tamhane T2 Testi (Dönüşümcü Liderlik)	87
Tablo 4.21. :Yaş Gruplarına Göre Anova Analizi (Örgüt Kültürü).....	89
Tablo 4.22. :Yaş Gruplarına Göre Scheffe Testi (Örgüt Kültürü).....	90
Tablo 4.23. :Yaş Gruplarına Göre Anova Analizi (Örgütsel Özdeşleşme)	91
Tablo 4.24. :Medeni Durumuna Göre T Testi (Dönüşümcü Liderlik)	92
Tablo 4.25. :Medeni Durumuna Göre T Testi (Örgüt Kültürü).....	92
Tablo 4.26. :Medeni Durumuna Göre T Testi (Örgütsel Özdeşleşme).....	93
Tablo 4.27. :Personel Türüne Göre T Testi (Dönüşümcü Liderlik)	93
Tablo 4.28. :Personel Türüne Göre T Testi (Örgüt Kültürü).....	94
Tablo 4.29. :Personel Türüne Göre T Testi (Örgütsel Özdeşleşme).....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Denison ‘a göre Örgütün Kültür Teori Modellemesi.....	31
Şekil 2.2: Kültürel Düzeyler	35
Şekil 2.3: Kültür ve İklim Farkı	38
Şekil 2.4: Cameron ve Quinn’ in Rekabetçi Değerler Modeli	48
Şekil 2.5: Örgütün Kültürü Tipleri Modeli	50
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	73



GİRİŞ

Günümüzde örgütler çevreye ayak uydurabilmek için değişime uyum göstermelidir. Son zamanlarda değişime ayak uydurabilmek için etkili bir liderlik çeşidi olan dönüşümcü liderlik önem kazanmıştır. Kısaca dönüşümcü lider, takipçilerin kişiliklerini benimseyen, örgütün amaçlarına göre yönlendirebilen, bu süreci kabullenerek performans gösteren örnek kişidir. Dönüşümcü liderlik çeşitli araçlar vasıtası ile örgütlerde kültür duygusunun oluşmasına katkı sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, takipçilerini etkileyerek olumlu değişimlere sebep olur ve ileriye odaklanmalarını sağlar. Böylece örgütü güçlenmeye ve büyötmeye yardımcı olacak yeniliklere yol açar.

Örgüt kültürü konusundaki araştırmalar küresel anlamda ağırlık kazanmaya başlamıştır. Örgüt kültürü diğer firmalardan farklı olmak ve kendi içinde bir sistem kurmak adına önemlidir. Örgüt kültürü içerisinde kişilerin kendilerini anlamlandırmasına imkân tanıyan inanış ve davranışlar bulunur. Bu tutumlar bazı normlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü içerisinde klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü alt grupları mevcuttur. Her örgüt içinde bulunduğu iç ve dış koşullara göre bu alt gruplardan birine eğilim gösterir. Uygun kültür tipini sağlayabilen örgütler davranışsal olarak uyuma ulaşır. Böylece bir örgüt kültürü yapısına sahip işletmeler tehdit ve değişimlere karşı daha dayanıklı olurlar.

Örgütlerin gerçek manada başarılı olması ancak çalışanların örgütsel özdeşleşmesi ile mümkün olabilir. Örgütsel özdeşleşme kişinin kendisini örgüte ait hissetmesi durumudur. Çalışanların, örgütleri ile özdeşleşmeleri, iş tatminlerini ve bireysel performanslarını, olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütle özdeşleşen kişiler, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görmektedir. Örgütsel özdeşleşmeyi korumak ve geliştirmek, işletme açısından verimi yükselten ve bağlılığı artıran önemli bir unsurdur. Güçlü bir kimlikten söz etmek için işletme öncelikle bütünleşmiş çalışanlar, sağlam bir kültür ve etkin bir lidere sahip olmak zorundadır. Bu araştırmanın birinci bölümünde dönüşümcü liderlikten ve alt boyutlarından bahsedilirken ikinci bölümde örgüt kültürü ve türlerine, üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşmeye değinilmiştir. Son bölümde ise söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Değişimin ve ilerlemenin süreklilik gösterdiği ortamlarda gelişme ihtiyacı dönüşümcü liderlik anlayışını ön plana çıkarmıştır. Lider toplum içerisindeki her örgütün ve grubun değişmesi, gelişmesi ve ilerleyebilmesi adına önemli bir unsurdur (Güney, 2012, s. 31). Liderin işi nasıl yapılacağı ile ilgili tarzı işin başarılmasında önem taşır. Dönüşümcü liderlikte bu liderlik tarzlarından biridir.

Dönüşümcü liderlik, liderin gerekli olan değişimin belirlenmesi için ekiple çalıştığı, ilham metodu ile değişime rehber olarak bir vizyon oluşturduğu ve değişimi kararlı grup üyeleriyle beraber gerçekleştirdiği entelektüel bir liderlik şeklidir (Odumeru ve Ogbonna 2013, s. 355). Dönüşümcü liderliğin özü takipçilerin etki altına nasıl alınacağıyla ilgilidir. Bu durumun üstesinden gelebilmek için de liderin kişilik özelliklerinin ve davranışlarının ortaya konulması önemlidir (Zel, 2011, s. 189). Podsakoff ve diğerleri (1990, s. 112) dönüşümcü liderliğin çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini belirtmişler ve bu boyutları aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

Vizyonun belirlemesi ve açıkça belirtilmesi,

Uygun rol modeli olmak,

Grupsal hedeflerinin kabulü hususunu teşvik etmek,

Performansı yükseltme beklentileri,

Bireysel desteği sağlamak,

Entelektüel uyarı oluşturmak.

1.1. Liderlik Tanımları ve Kavramları

Liderlik en geniş hali ile kişileri belli başlı amaçlara yönelmeye ikna edebilme yeteneğidir. Lider gruptaki kişilere birliktelik ruhu aşılama ve onları grubun amaçlarını yapmaya istekli hale getirmektedir (Erdoğan, 1997, s. 330).

Lider izleyicilerin kendi istekleri ile izledikleri bireydir. Söz konusu kişi izleyici kitlesi üzerinde güvenilir ve dürüst bir etki oluşturur. Liderlik yapması lider vasfındakilerin yaptığı bir etkinlik olup sahip olunan bir varoluş değildir. Lider, bir gruptakilerin etkinliklerini belirlenen bir hedefe yönlendirir. Bu süreçte lider ve izleyici kitlesi birlikte davranış sergileyen bir sürece girerler (Hellriegel ve Slocum, 1978, s. 369 alıntı Doğan, 2007, s. 33).

Liderlik kavramı yalnızca resmi kuruluşlara özgü bir ifade değildir. Liderlik, bir grup insanın bir kişiyi takip etme yoluyla belirlenen gayeleri gerçekleştirme durumudur. Bu vasfın ortaya çıkması için resmi kanallarla yetki sahibi olmak da gerekmez. Bir yetkisi bulunmamasına rağmen geniş gruplara öncülük eden liderler olmakla birlikte, birçok yetkiyle donatılmış ama bunları kullanmaktan bihaber yani etkisiz kişiler de görülebilir.

Liderlik sadece üst basamaklarda yer kapmış kişilere özgü bir süreklilik olarak görülemez. Liderlik bir pozisyon değil, mizaç ve maharetin bileşkesidir. Liderlik ile ilgili birçok unsur söz konusu iken insanın çevresinde bulunan değişiklikleri algılaması ve bu değişiklikleri bilebilmelerini gerekli kılan bir hareketler dizisi olarak anlaşılabilir. Kişi çevresine anlam katar ve çeşitlilik durumunu saygıyla karşılar, aynı zamanda farklılık arz eden durumlara birleştirici bir tavırla yaklaşır (Trompenaars, 1997, s. 42). Bu bağlamda liderliğin formülü aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Koçel, 2005, s. 343):

$$\text{“Liderlik} = f(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})\text{”}$$

1.2. Liderliğin Gelişim Evreleri

İşletmeler hatta toplumlar gelişmeye ve değişmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu ilerlemeyi sağlayacak yegâne gücün ise liderlik olduğu düşünülmektedir. Tarihin şekillenmesi liderlerin sayesinde. Lider olmak diğer insanlardan farklı bir zamanda farklı bir düşünce yapısında olabilmektir (Güney, 2012, s. 31).

Liderlik hususunda sürekli olarak çeşitli aralıklarla çalışmalar yapılmış olup bu çalışmalara, toplumların kendi dönem ve imkânları dâhilinde yaklaşılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu çalışmalar 10 dönemde incelenebilir (Seters, 1990, ss. 29-45).

Tablo 1.1: Liderliğin Gelişimi

Kişilik Dönemi
Büyük Adamlar Dönemi
Büyük Adamlar Teorisi (Bowden, 1927; Carlyle, 1841; Galton, 1869)
Özellikler Dönemi
Özellikler Teorisi (Bingham, 1927)
Etki Dönemi
Güçlü İlişkiler Dönemi
Güçlü ilişkiler Yaklaşımının 5 Temeli (French, 1956; French ve Raven, 1959)
İkna Etme Dönemi
Lider Hakimiyeti Yaklaşımı (Schenk, 1928)
Davranışsal Dönem
Öncül Davranış Dönemi
Güçlendirilmiş Değişimler Teorisi (Bass, 1960)
Ohio Eyalet Çalışmaları (Fleishman, Harris and Burt, 1955)
Michigan Eyalet Çalışmaları (Likert, 1961)
Geç Davranışsal Dönem
Yönetimsel İzgara Modeli (Blake ve Mouton, 1964)
Dörtlü Faktör Teorisi (Bowers ve Seashore, 1966)
Liderliğin Eylem Teorisi (Argyris, 1976)
X - Y Teorisi (Mc Gregor, 1960; Mc Gregor, 1966)
Edimsel Dönem (Sims, 1977; Ashour and Johns, 1983)
Durum Dönemi
Çevre Dönemi
Çevre Yaklaşımı (Hook, 1943)
Belirgin Sistem Modeli (Katz ve Kahn, 1978)
Sosyal Statüler Dönemi
Rol Elde Etme Teorisi (Stogdill, 1959)
Lider Rol Teorisi (Homans, 1959)
Sosyo, Teknik Dönem
Sosyo, Teknik Sistemleri (Trist and Bamforth, 1951)
Acil Durum Dönemi
Acil Durum Teorisi (Fiedler, 1964)
Yol Amaç Teorisi (Evans, 1970; House, 1971)
Durumsal Teori (Hersey and Blanchard, 1969; 1977)
Çoksal Bağlanma Modeli (Yukl, 1971; 1989)
Normatif Teoriler (Vroom ve Yetton, 1973; Vroom ve Jago, 1988)

Tablo 2.1: Liderliğin Gelişimi (devamı)

İşlem Dönemi
Değişim Dönemi
Dikey Dyad Bağlantısı/
Liderin Üyelerle Değişim Teorisi Theory (Dansereau, Graen ve Haga, 1975)
Karşılıksal Etkileşim Yaklaşımı (Greene, 1975)
Acil Liderlik (Hollander, 1958)
Rol Oluşturma Dönemi
Sosyal Değişim Teorisi (Hollander, 1979; Jacobs, 1970)
Rol Oluşturma Modeli (Graen ve Cashman, 1975)
Karşı Liderlik Dönemi
Belirsiz Dönem
Yükümlülük Yaklaşımı (Pfeffer, 1977)
Yedek Dönem
Liderlik İkamesi Teorisi (Kerr ve Jermier, 1978)
Kültür Dönemi
Mc Kinsey 7-S Çerçevesi (Pascale ve Athos, 1981)
Z Teorisi (Ouchi ve Jaeger, 1978)
Mükemmellik Arayışında Yaklaşım (Peters ve Waterman, 1982)
Schein (1985)
Kendi Kendine Liderlik (Manz ve Sims, 1987)
Dönüşüm Dönemi
Karizma Dönemi
Karizma Teorisi (House, 1977)
Dönüşümsel Liderlik Teorisi (Burns, 1978)
Kendi Gerçekleşen Kehanetler Dönemi
SFP Lider Teorisi (Field, 1989; Eden, 1984)
Beklenti Yaklaşımının Ötesindeki Performans (Bass, 1985)

Kaynak: (Field ve Van Seters 1990, s. 31-32)

Tablo 1.1’de Field ve Van Seters’in derlediği tabloya göre kişilik dönemi ile başlayan süreç daha sonra etki dönemine geçmiş sonrasında daha uzun süren bir davranış dönemi ile devam etmiştir. Çevre dönemi, sosyal statü dönemi gibi alt başlıklara sahip olan durum döneminin ardından şimdiki yönelimlere etki eden acil durumlar dönemine geçilmiştir. 1970’li yıllarda devam eden işlem dönemi sonrası ise belirsizlik durumunun içinde olduğu anti liderlik dönemi gelmiştir. Kültür dönemi ise 1980’lerde hâkimiyet sağlamış akabinde ise asıl dikkat çeken dönüşüm dönemi gelmiştir. En son olarak ise kendini gerçekleştiren kehanet dönemi tabloda belirtilmiştir.

1.3. Liderlik Alanları

Liderin bireysel yapı ve özelliklerine bağlı olarak liderlik hareketini sergilediği zamanlara, mekânlara, amaçlara göre farklı liderlik şekilleri sergilemesine olanak sağlamaktadır. Bu bölümdeki temel alt başlıklar şunlardır:

- ❖ Aile Liderliği: Ailenin tamamının ya da bir bireyin diğer aile veya ailedeki bireylerini istenilen amaçlar çerçevesinde yönlendirmesi sürecidir. Bu süreç sosyokültürel, siyasi ve mali amaçlar içerebilir (Baloğlu – Bulut, 2015, s.191).
- ❖ Dini Liderlik: Güçlü sosyal yetenek ve sezgilere sahip, astlarıyla kuvvetli bir bağı olan, dini anlamak ve yaşamak kısmında örnek teşkil eden ve bu amaca hizmet etmek için yol gösteren kişidir (Fındıkçı, 2009 S, s.51).
- ❖ Toplumsal Liderlik: Değişimi yönetebilen, kendinden beklenen rolleri yerine getirebilen, değişim dinamiğinden haberi olan ve değişimi yararına kullanan bireydir (Arslan, 2014, s. 878).
- ❖ İş Liderliği: Bu liderlik alanında ortak nokta şirket çıktılarının işlevselliğini en iyi duruma getirebilmek için mümkün olan beceri ve yetenekleri geliştirebilme kabiliyetidir (Netinbag.com).
- ❖ Askeri Liderlik: Birliğin kaynaklarını en iyi şekilde kullanmalarını sağlayan, askerleri süratle ve doğru bir biçimde yönlendiren, yeri geldiğinde ölümü emredebilecek ikna yeteneğine sahip komutandır (Künter,2014, s.32).
- ❖ Akademik (Eğitici) Liderlik: Akademik kurum ve ortamlarda karar almada bütünlüğü ve birlik ilkesini sağlayabilen iyi yönetebilme kapasitesine sahip özel bir liderdir (Durmaz, 2017, s. 9).
- ❖ Estetik (Sanatsal) Liderlik: Duygulara dokunan, ilham verici, duyulara yönelik, yeni yaklaşımlar sunan bir algı ve fikir yönetimidir (Açıkgöz-Polat, 2021, s.3).
- ❖ Uygulama Açısından Liderlik: Avcı, sanatçı veya destekçi olarak nitelendirebildiği gibi; kurucu, oyuncu, seyirci gibi vasıflarla da tanımlanabilen liderlerdir (Fındıkçı, 2009, s. 284-285).

Bu sekiz başlık liderliğin farklı alanlarda, zamanlarda ya da koşullarda çok farklı şekillerde tecelli edip değişerek gelişebileceğini ve farklılaşabileceğini göstermektedir.

1.4. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Liderlik ve yöneticilik farklı şeyler olmasına rağmen ortak yönleri olduğu da söylenebilir. Yöneticinin başarılı sayılabilmesi için liderlik vasıflarını taşıması gerektiği düşünülmektedir. Bu sayede de “lider yönetici” kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu lider yöneticiler, şirketin çıkarları ile çalışanların isteklerini birlikte yürütebilmelidirler (Korku, 1992, s. 21). Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar şu şekilde belirtebilir.

Tablo 1.2 Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

	YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
Gündem Oluşturma	Plan ve Bütçe Başarıma ihtiyacı olan sonuçları göz önünde bulundurarak gerekli basamakları ve zaman çizelgelerini hazırlamakla beraber gereken kaynakları temin etmek	Gidilecek Olan Yönü Belirlemek Yakın olmayan bir gelecek kavramı için vizyonu oluşturma ve bu amaçta gereken değişimleri yapabilmek için strateji hazırlamak
Gündemi Başarmak İçin İnsan Ağları Oluşturma	Organize Etmek ve Personeller Planların işe yarayabilmesi için kimi yapısal guruplar oluşturmak. Bu guruplar sorumluluk ve yetkilerini devredebilir, yol gösterici olabilir, izlenecek siyaset ve kuralları belirleme hususunda yol ve yöntem geliştirebilirler.	Personele Çeki-Düzen verme Hizaya Getirme Vizyon ve misyonu bunu kavrayan bireylere, hareketleri iletmek suretiyle geçerli olmasını sağlayarak yola getirme.
Uygulama Yapma	Kontrol Et ve Problemi Çöz Planda meydana gelebilecek bazı aksaklıkları tespit edip bunları çözmek için gerekli plan ve programı organize etmek.	İlham ve Motivasyon Bireyleri sınırlayan tabuları aşmada kişiyi yüreklendirmek. Bunların en temel insani gereksinimler ile bağdaştırıp üstesinden gelebilmek.
Sonuç Elde Etme	Oluşabilecek olay ve müdahalelerin şiddetini tahmin etmek, grupla fayda beklentisi içinde olan kişilere tatmin edici neticeler sunmak.	Potansiyel olarak bariz bir etki ortaya çıkarabilme ve büyük değişimler meydana getirebilme kapasitesi.

Kaynak: (Kotter, 1990, s. 12)

Tablo 1.2 ‘de görüldüğü üzere liderlik, geleceğe yönelir. Şirketlerin kendilerine özgü bir vizyonu vardır ve bunun için çaba gösterirler. Değer ve inançlara kıymet verir.

Liderlik, radikal bir değişim sürecidir. Yöneticilik ise durağan yapıdadır. O anki sorunla ilgilenir ve amaca ulaşma yolunda belirlenen hedefi takip eder. Sonuçta ise ancak ufak tefek ilerlemeler başarılabilir (Baltaş, 2001, s.109).

Tablo 1.3: Yöneticilik ve Liderliğin Karşılaştırılması

Liderlik ve yöneticilik karşılaştırıldığında aşığıdaki Tablo 1.3'teki veriler kullanılabilir.

YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
Yaratıcılık, problemi çözmek	Fırsatlara açık olmak, vizyon ve misyonunu bunları kendi lehine çevirmede kullanma
Örneklerle çalışma imkânı	Farklı fikirler ortaya çıkarmak
Sistemin parçası olarak iş yapma	Sistemin üzerinde çalışır.
Olay ve kişileri iş, yöntem ve tekniklerle düzenlemek	Kişilere ilham vermek onun için doğuştan gelen bir kabiliyettir.
Bireyleri araç olarak kullanabilmek	Kişiler ona karşı saygılı ve ilgili davranırlar.
Yatırım tabanlı davranış göstermek	Hizmet edici davranışlarda bulunur.

Kaynak: (Hinterhuber ve Krauthammer, 1998, s.150)

Tablo 1.3 incelendiğinde yöneticilik karmaşık ortamlarla başa çıkmak iken, liderlik değişim ile uğraşabilmektir. Bir yönetici lider vasfına sahip olabilir ama iş gerçek hayata gelince iyi bir liderin ve kaliteli bir yöneticinin tek bir paydada olması gerekmektedir (Çetin, 2009, s. 23-24). Her ne kadar yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı görünse de, birçok bakımdan birbirlerini tamamlayıcı benzerlikler göstermektedir. Liderlerin, yöneticilerin sıfatlarına ihtiyaçları olduğu kadar yöneticilerin de liderlerin sıfatlarına ihtiyaçları bulunmaktadır (Özen, 2014, s.35).

1.5. Liderin Özellikleri ve Becerileri

Lider vasfı birçok insana atfedilmesine rağmen, hakiki liderin tasvirini yapmak oldukça güçtür. Her tarif bir diğetine kıyasla eksiklik göstermekle beraber liderde aranacak özellikleri özetlemek mümkündür. Liderin şahsi özellikleri şunlardır (Donuk, 2007, s. 27; Buluç: 1998, s. 1207):

Liderler, duruma uyum sağlayabilen, sosyal çevresine dikkat eden, hırslı ve başarı için çalışan, kendine güveni olan – iddia sahibi, işbirliği yanlısı, kararları kesin olan, emin olunan ve güven sağlayan, etki bırakmada üstün başarılı, enerji sahibi, ısrarlı ve inat edebilen, hoşgörü sahibi, isteyerek sorumluluk alabilen kişilerdir.

Liderlik becerilerine eklemeler yapılabilir, aynı şekilde çıkarmalar da olabilir veya bazıları aynı satırda toplanabilir ya da farklı maddelere bölünebilir lakin temsil ettikleri önemi göz ardı etmemek gerekmektedir (Yılmaz, 2010, s.58). Lider; akıl ve zekâ sahibi, Becerileri çabuk kavrayabilen, yaratıcı, diplomatik, insanları kırmayan naif, etkili ve tane tane konuşabilen, toplumsal ödevler hakkında bilgi sahibi, organize edebilen, ikna etme kabiliyeti olan, sosyal becerilere sahip kişi olarak belirtilebilir (Suleymanova, 2010, s: 21).

Lider kişilik özellikleri ve becerileri ile yöneticilerden hissedilir ve gözle görülür bir biçimde ayrılmaktadır. Bu ayrılış işletmelerde inkâr edilemez fayda ve kazanımlar sağlamaktadır (Tekin, 2011, s. 13).

1.6. Liderin Güç Kaynakları

Liderin, takipçilerini hedeflere yönelik olarak ilerleme hususunda ikna ederek gayret ve çaba sarf etmelerini sağlayabilme özelliğine güç denilmektedir (Güney, 2012, s. 61). Güç kaynakları ise şöyle sıralanabilmektedir (Koçel,2005, s.568-570):

- a) Zorlayıcı Güç: Güç kaynak olarak korkuyu kullanır. Ceza fiziksel ya da davranışsal hareketi algılamayla gerçekleştirilebilmektedir.
- b) Yasal Güç: Liderin kendi hareketlerini etkileyebilme hakkını elde ettiklerini kabul etmeyle ortaya çıkar. Otorite ile ortaya çıkan mecburiyet hissi söz konusudur.
- c) Ödüllendirme Gücü: Ödül verebilecek kaynağa sahip olan lider bunu güç olarak kullanabilmektedir. Ayrıca motivasyon içinde vazgeçilmez bir unsur olarak kabul edilmektedir.
- d) Karizmatik Güç: Direkt liderin kişilik özellikleri ile alakalıdır. Liderin ilham vermesi, çekiciliği bireylere etki etmesine imkân tanır.
- e) Uzmanlık Gücü: Liderin mevcut bilgisel becerileri ve tecrübelerinin toplamını ifade etmektedir. Astlar kişiyi bir bilgi kaynağı olarak algılamaktadır.

Bunların yanı sıra kişinin kendi kişiliğinden elde ettiği ve pozisyonundan kaynaklanan güç kaynakları da mevcuttur. Pozisyon gücü hiyerarşik bir ödül ceza güç sisteminden gelmekte iken kişisel güç kişinin karakteri ve kabiliyetleri ile alakalıdır ve kendi ile ilgilidir (Kılavuz, 2002, s. 5).

1.7. Lider Olmayı İsteme Nedenleri

Lider olmayı neredeyse her çalışanın istediği söylenebilir. Lider olmayı istemenin sebepleri güç kazanma, kontrol ve hizmet etmek şeklinde sıralanabilir (Yılmaz, 2010, s. 129). Lider ve takipçileri, değişim ve belirsizlik içindeki ortamlarda çalışmaktadır. Stres unsuru birçok sektörde personelin günlük hayatlarının bir parçası haline gelmiştir (Pekerşen, 2017, s.108). Eğer kişi lider olmayı bu amaçlarla istiyorsa dikkat etmesi gereken bazı hususlar olacaktır. Kazanılan gücün yerinde kullanılmaması izleyicileri baskı altında bırakabilecekken, kontrol etme noktasında fazla ilgi astları strese sokabilecek hatta hizmet edilmesi noktasında kabul edilen bazı değerlerin çiğnenmesine neden olabilecektir (Doğan,2007, s. 55-57) Bu kategoriler ışığında etkin bir liderin yetki vermek, serbest bırakmak ve hizmet etmek gibi yapması gereken hususlar vardır.

Yetki verme sorumluluğu getirecek, serbest bırakma astlarınızın beceri ve kabiliyetlerini ortaya çıkaracak, hizmet etmek ise edinilen rolün sabitlenmesini sağlayacaktır. Buradaki en önemli nokta olarak dürüst ve güvenilir olmaktır. Aksi takdirde kimse kandırılmaya tahammül etmeyecektir (Yılmaz, 2010, s. 130).

1.8. Lidere İhtiyaç Duyulma Nedenleri

İşletmeler ve çevre unsurları açısından bu ihtiyacın değişen çeşitli sebepleri olduğu düşünülmektedir. Bu sebepler (Güney, 2001, s. 288):

- ❖ Örgütsel tasarımın eksik oluşu: Planlar ve tasarım faaliyet unsurlarının kapsamında olmayabilir.
- ❖ Çevre koşullarının değişkenliği: Sürekli değişim içinde olan çevre açık sistemli bir organizasyonu uyum ve yenilikçiliğe sürükler.
- ❖ Örgütsel iç dinamik: Büyüyen organizasyonlar başka işlevler edinirler ve oluşan yapısal karmaşa karşısında politik hamlelere ihtiyaç duyulur.
- ❖ İnsan olmanın doğası: Edinilen tecrübeler bazı ihtiyaç ve dürtülerle birlikte bazı tepki verme şekillerinde de değişimlere yol açar.

Bunlara rağmen bazı düşünürler demokratik yapıların veya katılımcı yönetsel birimlerin, bilimin önüne geçilemez ilerlemesiyle oluşan iletişim zincirinin liderlik ihtiyacını azaltabileceği görüşünü dile getirmektedirler (Akçakaya, 2010, s. 57). Genelde topluluk yapısı ile yaşamını sürdüren, otoriteye inanan, itaat etme yapısını benimsemiş ve

ortalama düzeyde kabul edilen bireylerde yönetime ve dolayısıyla liderliğe ihtiyaç duyma durumu baş göstermektedir (Cömert, 2016, s. 4).

1.9. Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili teoriler ana başlıklar halinde 5 genel dönem halinde gruplandırılabilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- Özellik ve Nitelik Teorileri (M.Ö. 450-1940)
- 2- Davranış Teorileri (1940-1960)
- 3- Durumsallık Teorileri (1960-1980)
- 4- Diğer Liderlik Modelleri
- 5- Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Teorileri (1980'den günümüze) (Zel,2011, s. 114).

1.9.1 Özellik ve Nitelik Teorileri

Belirtilmek istenen asıl durum bazılarının doğal lider olduğu ve bu kişilerin diğerlerinden farklı olarak bazı özellik ve yeteneklere sahip olduğudur (Ankara, 2001, s.8). Toplumda “Önderliğin Okulu Yoktur” deyimi vardır. Bu bazı nitelik ve özelliklerin doğuştan olduğunu ve daha sonra eğitmekle bunların kazanılamayacağına vurgu yapmaktadır (Alkın, 2006, s. 50).

Liderin özellikleri şunlardır:

- Fiziki özellikleri: Enerjik, aktif
- Zekâsı ve yeteneği: Çözümleyebilen, sivri zekâlı, hızlı konuşma, bilgili
- Kişiliği: Yaratıcı, sözünü esirgemeyen, dürüst, etik kurallara uyan
- İş hakkındaki özellikleri: Başarıya aç, ilerlemeye istekli, sorumluluk alan, görev adamı, amaçlara ulaşan ve sorumlu olabilen.
- Sosyal özellikleri: İşbirliği yapan, prestijli, popülerite, kişisel beceriler, sosyal olaylara katılma, zarif ve nazik (Daft, 1999, s.373).

1.9.2 Davranış Teorileri

Davranış teorilerinde liderin ortaya koyduğu davranış biçimlerine değinilmiştir. Bu teorilerin asıl amacı, liderin öne çıkan ve diğerleriyle benzer ne tür davranışlar sergilediğini gösterip, davranışla liderlik bağlantısını gözler önüne sermek olmuştur

(Sencan,2013, s. 107). Davranışsal liderlik kuramına ilişkin önemli çalışmalar aşağıdaki gibidir:

- Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları
- Likert'in Sistem Dört Modeli
- McGregor'un X ve Y Modeli
- Liderlik Doğrusu Teorisi
- Blake ve Mouton Yönetsel Diyagram Modeli
- Bale'in Harvard Üniversitesi'ndeki Araştırması

1.9.3 Durumsallık Teorileri

Özellik teorileri ve davranış teorilerinde görülen bazı eksiklikler gerçekçi bir yaklaşımda bulunmayı gerektirmiş ve neticede her iki teoriyi de harmanlayan, işin gerekleri ve durumun niteliklerini kullanan modern bir yaklaşım oluşmuştur (Zel,2011, s. 139). Modern yaklaşım ışığında liderin aktifliğini belirleyen temel maddeler gerçekleştirmesi istenilen amacın unsurları, gruptaki elemanların yetenek ve beklenti durumları, liderliğin olduğu örgütün nitelikleri ve Lideri izleyen kişilerin deneyim ve özellikleri olarak sıralanabilir (Koçel, 2011, s. 584).

Durumsal teoriler kapsamında nitelendirilen unsurları ise şu şekilde gösterilebilir (Gül, 2021, s. 44):

- Fred Fiedler'in Etkili Liderlik Modeli
- Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımları
- House ve Evans'ın Yol ve Amaç Kuramı
- Vroom - Yetton'un Lider-Katılım Modeli
- Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli
- Lider-Üye Değişim Teorisi

1.10. Diğer Liderlik Modelleri

Örgütlerin gelişim ihtiyacını karşılayabilmek için hem iş odağını hem de insan odağını ön plana alan bazı liderlik modellerine ihtiyaç duyulmaktadır (Tarakçı, 2021. s. 28).

1.10.1 Üretken Olmayan Liderlik Modelleri

Uzun bir yelpazede yer alan bu liderlik modellerini ve ortaya çıkan davranışsal kalıplamalar şu şekilde incelenebilir (Donuk, 2007, s. 35):

- ❖ Hükmedici: Kibirli, despot, mutlak itaat beklentisi, diktatörce kararlar alması, çatışmaları bastırır, çalışanlarla ilişkileri düşmancadır.
- ❖ Sahte demokrat: Çalışanı destekler gibi görünür, aşırı müsamaha gösterir, grup fikriyle karar alır, çatışmaları önlemede yardımcı olur.
- ❖ Uzlaşmacı: Karar değiştirebilir, çalışanlara karışmaz, teşvikleri tutarsızdır.
- ❖ Babacan: Korumacı, baba davranışları, şartlı sevmeye, motivasyonu duygusal yönlendirme, tek yetki sahibidir.
- ❖ Bürokratik: Merasim yapar, mevkiinin gücünden faydalanır, resmi politikaya bağlı kalır, kontrol için bürokratik kuralları kullanır, çatışmalarda kanuni yollara başvurur, şikâyeti sevmez (Genç, 1997, s.40).

1.10.2 Üretken Liderlik Modelleri

Bu modelleri 3 farklı kolda incelenebilir: (Alagöz, 2016, s. 16)

- ❖ Direktifçi: Yetkin kişilik gücü vardır, sert ama adildir, hareketlendiricidir, zorlayıcıdır, kararı kendi verir, ödüllendirir, çalışanlara mesafelidir, çatışmaları bizzat çözer, görev mantığıyla davranır.
- ❖ İşbirlikçi: Grup kabulü bekler, danışmacı, ekip oluşturur, karar vermede mutabakat arar, çalışanlarıyla yakındır, hedefe ulaşmada işbirliğine başvurur, çatışma çözümlemede görüşleri uzlaştırır.
- ❖ Arkadaşçı: Eşitlik yanlısıdır, birleştirici, etkili kararları benimser, karşılıklı saygı, ekip başarısından şahsen sorumluluk hisseder, çatışmaları üretici fikirler ile çözmeye çalışır.

Yukarıdaki maddelere ek olarak yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik modelleri yaş, eğitim, medeni durum gibi demografik değişkenlerin yanında; pozisyonu,

yönetimin şekli, astların çalışma vakitleri kişi sayısı gibi değişkenlere göre de değişim göstermektedir (Alagöz, 2016, s. 16).

1.11 Modern Liderlik Yaklaşımları ve Teorileri

Liderlikte modern yaklaşımlar adı altında karşılaşılan ve 1970 yılından itibaren önemli fikir adamlarının ortaya koyduğu farklı boyut ve yaklaşımlardır (Bektaş, 2016, s. 45).

-*Hizmetkâr Liderlik*: Asıl olarak hizmette bulunma, sağduyu ve güven oluşturma, kişilerin toplumdaki haklarını kullanarak bireysel olarak güçlenmesiyle ilgilenen liderdir (Yavuz, 2021, s.112).

-*Kuantum Liderliği*: Sürekli olan değişimin belirsizlik ortamı oluşturacağı ve bu ortamda esnek yapılı yaratıcı zekânın lider kişileri ortaya çıkaracağı yaklaşımdır (Erçetin, 2008, s.80).

-*Antrenör Tipi Liderlik*: Faydalı olan, gerekli görülen yeteneklerin eğitilmesi ve kullanılarak gelişmesi şeklinde ifade edilebilir. Astlarına karşı öğretici, yol gösterici ve öneriler sunan bir liderlik sergiler (Güney, 2001, s. 301).

-*Danışman Liderlik*: Verimlilik seviyesinin istenilen düzeye çıkmasında ve bu seviyenin korunmasında gözlemci ve yaklaşımçı bir tavırla açıklayıcı belirlemeler yapar (Akçakaya, 2010, s.119).

- *Süper Liderlik*: İnsanın kendi içindeki benliğe liderlik edebilmesidir. Takipçilerin kendini serbest hissettiği ve onlara yardımcı olmaya yönelik bir liderlik anlayışıdır (Doğan, 2007, s.93).

- *Simbiyotik Liderlik*: Lider ve astlar kendi çıkarları doğrultusunda eksik taraflarını diğerinin güçlü yanı ile tamamlayıp bütünleşik bir yapı içine girerler (Özgen ve Doğan, 1996, s. 42).

- *Stratejik Liderlik*: Rakiplerce algılanamayan, kopyalanması zor, rekabet üstünlüğü sağlayan ve performans güçlendiren bir liderlik çeşididir (Uğuroğlu ve Çelik, 2009, s. 126-127).

- *Karizmatik Liderlik*: Karşısındakinin güvenini ve takdirini kazanabilen, etki ve güç sahibidir. Bu kişiler gereksinime uygun güven ortamı oluşturabilir (Gündoğdu, 2014, s. 461).

- *Etkileşimci Liderlik*: Personel ile lider arasında ödüllendirme sonuçlu bir sosyal ilişki bulunmaktadır. İstenilen performans ve hedefler izlenerek başarılar ödüllendirilir ya da düzelme tedbirleri alınır (Akman, 2019, s. 6).

- *Vizyoner Liderlik*: Sınırları zorlayan, vizyonu henüz gerçekleşmemiş bir rüya olarak gören, hedeflerin ötesinde planlar yapan uzun vadeli lider tipidir (Özel, 1998, s.80).

- *Dönüşümcü Liderlik*: Benimsediği vizyonu diğer kişilere kabullendirip değişimin kaçınılmaz olduğuna insanları ikna edebilen ve ilham sağlayan liderdir (Ayrancı ve Öge, 2010, s.38).

1.12 Dönüşümcü Liderlik Kavramı

İlk defa bir siyasi bilim araştırmacısı olan James MacGregor Burns tarafından politika liderliğini tanımlamak üzere kullanılmıştır. Daha sonra davranış bilimleri uzmanları Robert J. House ile Bernard M. Bass bu görüşü yönetsel alana ve örgüt yapısına taşımıştır (Keller Robert, 1992, s. 490). 1980’li yıllarda Zaleznik ve Kets De Vries organizasyon yapısı, işleyişi ve fiziksel durumu ele almış, işletmelerin karşılaştığı asıl sorunlara odaklanarak çözümün lider eksikliği olduğunu düşünmüşlerdir. Kuhnert ve Kewis (1987) ise “lider = örnek kişidir” demiştir (Twigg, Fuller ve Hester, 2008, s.27-41).

1990’lı yıllarda liderliğin başarıyı olumlu yönde etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir. Bryman (1992) motivasyon unsurunu incelemiş, House ve Shamir (1993) bunu özgüvenle ilişkilendirmiş, Avolio (1994) çocuk yetiştirmeye bağlamış, Leithwood (1994) karşılıklı çıkar ilişkisi demiş, Yukl (1994) ortak bilinç oluşturmayı savunmuş, Thorns ve Grennberger (1995) zaman kavramına değinmiş, fakat her halükârda merkezdeki nokta insan olarak kabul edilmiştir (Colbert, Wang, In-Sue Oh, Courtright, 2011, s. 229-235).

2000’li yıllarda ise (Podsakof ve Mackenzie,2000) dönüşümcü liderliği örgütsel vatandaşlık ve çalışan tatmini ile ilişkilendirmeyi uygun bulmuşlardır. Fakat genel olarak araştırmalarda Bass’ın modelinin tercih edildiği ve kullanıldığı gözlemlenmektedir (Ünsal Anıl, 2019, s.11-15).

Son zamanlarda farklı iş kollarında meydana gelen değişimler ve gelişmeler kurumları değişime adapte olmaya mecbur kılmıştır. Personeli motive etmek ve örgütsel bağlılığı en üst düzeye çıkarmak verimli bir çıktı elde etmenin ön şartı olarak görülmüştür. Bunu sağlayabilecek liderlerin bulunması ise işin kilit noktasını oluşturmuştur. Liderlikle alakalı birçok yaklaşım geliştirilmiş olsa da en son modern düzeydeki liderlik tanımlarından yıldızı parlayan dönüşümcü liderlik olmuştur (Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013, s.36).

Burns'e (1978) göre lider ve astlar birbirlerini ahlaki anlamda ve motivasyon düzeyi olarak daha üst basamaklara çıkarmayı amaçlamalıdır. Lider, takipçilerine adalet, özgürlük ve eşitlik gibi güzel ahlakı aşlamayı amaçlarken; aynı zamanda kin, haset ve çekememezlik gibi kötü huyları da ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bu durum örgütteki her bir birey için geçerlidir.

Bass'a (1990) göre dönüşümcü lider etrafındakilere büyük etkilerde bulunabilen bir kişiliktir. Astlarının potansiyellerinin farkına varmalarını ve performanslarını en iyi düzeye getirmelerini sağlar. Ulaşılması zor gözüken ama mecbur kalınan ihtiyaçlara ancak bir örgüt olarak çalışarak ulaşılabileceği fikrini etrafındakilere aşılar. Lider burada güven, inanç ve saygının yaşayan sembolüdür.

Dönüşümcü liderlik türünde kişiler arasındaki iletişim ve etkileri, manevi unsurlardan güç alır. Değer seviyeleri hususunda pazarlık dahi teklif edilemeyen bu etkilerle kişi kaçınılmaz bir motivasyona yönlendirilir (Dale, 1990, s. 90). Geleneksel yapıdan çok daha ilerde olan bu anlayış sayesinde kişiler kurumun birer parçası haline gelirler. Ortaklaşa bir katılım anlayışı mevcuttur. Etkileşimin yüksek olduğu bu liderlik yönteminin olumlu gelişmelere sebep olduğu var sayılır (Leavitt, 1964, s.264-266).

Dönüşümcü liderliğin karizmatik, stratejik ve katılımcı liderliği içine alan en geniş tipte liderlik biçimi olduğu söylenebilir. İlk basamakta karizmatik bir durum sergileyen liderlik, vizyonu belirleyerek ve bu yolda ilerlemeye katılım göstererek stratejik ve en son katılımcı liderliğe adım atar (Serinkan,2012, s.38).

Dönüşümcü liderler kendilerini değişimin ajanı olarak tanımlarlar. Cesaretlidirler ve insana inanırlar. İlkeyi merkez edinmişlerdir. Ayrıca hayat boyu öğrenmeyi benimserler ve vizyonları vardır. Bununla birlikte kaos, belirsizlik, bilinmemezlik ve

karmakarışık şeylerle yaşamaya alışkındırlar. Değerlere inançları vardır ve kolay kolay da pes etmezler (Berber, 2000, s. 36).

1.13 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Geleneksel liderlik teorisyenleri genel davranış tarzlarını benimserken, yenilikçi anlayışı savunanların işi farklı boyut ve kategorilere sürüklediği söylenebilir. Yeni yaklaşımlarda lider ve onu takip edenler arasındaki iletişim-etkileşim önemli bir hal almıştır. Yazınsal olarak bu durum dört alt başlıkta açıklanabilir (Burns, 1978, s. 12).

1.13.1 İdealleştirilmiş Etki: Burada lider örnek olacak hatta takipçileri tarafından hayranlık uyandıracak derecede güvenilir ve taklit edilebilirdir. Lider diğerlerinin isteklerini kendisinin önüne koyabilen ve riski adil dağıtabilendir. Tutarlıdır ve ahlaki değerleri en üst seviyede tutar (Bass, 1997, s. 30).

1.13.2 İlhan Verme: Lider astlarını heyecanlandıracak bir bakış açısı ile şirketin hedeflerine ilerleme inancına sahip olmalıdır. Takipçilerin beklentileri yüksektir ve bağlılık konusunda çaba sarf etmelidirler. Verimlilik inancı birliktelik ruhuyla harmanlanır (Johnson, 2005, s.281).

1.13.3 Entelektüel Teşvik: Liderlik yapan kişi farkındalığı artırır ve yaratıcı fikirler ortaya atar. Şirketin amaçlarını bireylerin kendi amaçları önüne geçirmek için varsayımsal bakış açılarını destekler. Sorgulayıcı ve yenilikçi düşünce yöntemleri kullanır. Hatalardan ders çıkarıcı ve eleştiriye açık bir tutum sergiler (Stone vd. 2004, s. 351).

1.13.4 Bireysel İlgi: Bu kısımda lider takipçileri ile bizzat ilgilenir onların becerilerini bilir ve empati kurar. Bireyleri en üst derecede katkı sağlayacak şekilde dönüşüme yönlendirerek yakınsal ilişkiler içinde olur. Bu sayede istek ve hevesleri ortaya çıkarabilirler (Kaygın ve Yerdenel Kaygın, 2012, s. 30-31).

Podsakoff ve arkadaşları (1990, s. 112) ise, dönüşümcü liderliğin gerçek manada açıklanamadığını söylemişlerdir. Liderlik anlayışlarının özellikleri ise; bir vizyonu tanımlanmak ve açıklanmak, uygun olan model olmak, grupsal hedefleri kabule yönlendirmek, performans yükseltme beklentileri, bireysel destek sağlamak ve entelektüel uyarım olarak sıralanabilir (Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013, s. 2).

Bir vizyonun tanımlanması ve açıklanması: Lider öncelikle vizyonun ne olacağını iyi belirlemelidir, daha sonra bu vizyonu çalışanlarla beraber oluşturmak astlarına motivasyon ve ilham kaynağı olur. Vizyon en başta iyi bir şekilde belirlenmezse, başarısızlık söz konusu olabilir (Arat, 1998. s. 121-123).

Uygun model olma: Uygun bir rol model davranışı sergileyerek bir imaj olgusu oluşturur. Böylece takipçilerinin ne tür inanç ve davranışlarının meşru olduğunu gösterir. Ayrıca organizasyonel hedeflerde tutarlı bir model oluşturarak amaçları gerçekleştirmede rolünü netleştirir (House ve Shamir, 1993, s. 243-269).

Grup amaçlarının kabulünü teşvik etme: Kişisel kazanımları bir kenara bırakarak takımın iyiliği için hedeflenen davranışa doğru astlarla iş birliği yaparak başarıyı ikna etme amaçlanır. Rol ortaklarında özveriyi teşvik eder (Rich Gregory, 2001, s. 119).

Yüksek performans beklentisi: Bu beklenti lidere olan bağlılık ile mükemmeliyetçi iş görme arasındaki ilişkiyi gösterir. Yüksek performans verimlilik üzerinde pozitif etki gösterebildiği gibi ekstra rol performansı için çaba sarf edilmesi gerektiğinden olumsuz etki de görülebilir. Gelir ve sorumluluk dengesinin birçok testte performansı belirleyen bileşenler olarak öne çıktığı da gözlemlenir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, ve Fetter, 1990, s. 262-270). Olumsuz etkileri sebebiyle 2000’li yıllardan sonra kabul görmemiştir (Sarpbalkan, 2017. s.26).

Bireyselleştirilmiş destek sağlama: Lider personellerinden her birinin bireysel ihtiyaçlarını algılamaya özen gösterir. Olaya bir birey olarak bakar ve kişilerdeki cevheri ortaya çıkarmak için yol gösterici rolünü üstlenir (Karip, 1998, s. 16).

Entelektüel uyarım: Lider karşılaştığı problemleri astlarına sorarak onlara olaylara alışlageldik yöntemler haricinde bakarak onları daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler bulmaya teşvik eder. Yeni bir bakış açısını yakalamak için eski kalıpları sorgulamaya ve yepyeni fikirler üretmeye yönlendirir (Karip, 1998, s. 8).

1.14. Dönüşümcü Liderliğin Evreleri

Dönüşümcü liderliğin yönetsel sürecine dair aşamalar Kurt Lewin’in oluşturduğu değişimin süreç aşamalarına denk gelmektedir. Lewin ‘in değişimsel süreci: çözülme hali (unfreezing), değişim hali (change) ve yeniden dondurma hali (refreezing) aşamalarından

oluşmaktadır. Dönüşümsel liderlik sürecindeki evreler; örgütü yeniden canlandırılmak, vizyonu yaratmak ve değişim kurumsallaştırma halinde oluşmaktadır (Gordon, 1993, s.350).

1.14.1 Örgütün Yeniden Canlandırılması

Gelişim ve değişim unsurlarının gerekli olduğuna inanmak ve bu manada duyarlılıkları artırmak için şu çalışmaları yapılabilir (Tichy ve Davenna, 1990, s.386).

- ❖ Var olanların sorgulanabilmesi için eleştiriye teşvik etme
- ❖ Etkili gözlem için sağlam bir bilgi ağı meydana getirme
- ❖ Diğer işletmeleri bilgi toplama amaçlı ziyaret etme
- ❖ Başarı ve performansı rakiplerle karşılaştırma

Bu aşamada örgütün sistemi iyi analiz edilmeli, değişim için amaç ve hedefleri astlara doğru bir şekilde aktarmalı ve görevleri yerine getirirken karşılaşılan zorluklarla baş etmek kurumu değişime itecek bir istek uyandırmalıdır (Eraslan, 2004, s. 19).

1.14.2 Yeni Bir Vizyon Yaratma

Burada öncelikle vizyonun iki ana kanadından bahsetmek gerekmektedir. Bunların ilki işletmenin kavramsal yol haritasıdır. Bu gerçekçi bir amacı işaret eder. Diğeri ise duygusal bir güdülenmedir. Çalışanlara yön veren değerleri içermelidir. Söz konusu vizyonun hayal ürünü olmaması ve değerleri dikkate alması gerekir ki geleceği gösteren yenilikçi bir çözüm olasılığını içerir. Bir başka önemli nokta ise bu vizyonu çalışanlara net anlatabilmektir. Açık olarak ifade edilemeyen bir vizyonun somut yorumlar ortaya koyması da çalışanlar tarafından beklenmemektedir (Kelly, 2000, s. 92).

1.14.3 Değişimi Kurumsallaştırmak

İşletmede kültürü oluşturan sistemsel değerlerin uyumsal bütünü bu aşamada önem kazanmalıdır. Kültürel dönüşüm ve değişim unsuru işletmenin tümüne ve sürekliliğine nüfuz etmelidir (Tichy ve Davenna, 1990, s.186). Gelişim ışığında kazanılacak yeni kurum kimliği hal, hareket, üslup ve unsurların yerleşmesini yaymakla görevlidir. İşleyişin ve sürekliliğin sağlanmasında karşılıklı bağlılığın lokomotif unsuru olarak lider ortaya çıkar (Gordon, 1993, s. 351).

1.15. Dönüşümcü Liderliğin Diğer Liderlik Türleriyle Karşılaştırılması

Dönüşümcü liderliği diğer liderlik türleriyle karşılaştırılması için Tablo 1.4 verilmiştir.

Tablo 1.4: Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması

	Yetki	Görev	Etkileşim	İletişim	Ekip Anlayışı	Müşteriye İlgisi	Astlara /İşe İlgisi	Katılım
Karizmatik Liderlik	Üste ait	Tanımlı	Az	Dikey	Yok	Yok	İşe	Yok
Durumsal Liderlik	Üste ait	Tanımlı	Az	Dikey	Yok	Yok	İşe	Az
Yönetsel Liderlik	Üste ait	Tanımlı	Yok	Dikey	Yok	Yok	İşe	Yok
Esnek Liderlik	Gruba ait	Tanımsız	Yüksek	Yatay	Var	Az	Astlara	Yüksek
Etkileşimci Liderlik	Gruba ait	Tanımsız	Yüksek	Etkileşimci	Var	Az	Astlara	Yüksek
Siyasal Liderlik	Üste ait	Tanımlı	Az	Dikey	Var	Yok	İşe	Yok
Stratejik Liderlik	Üste ait	Tanımlı	Orta	Dikey	Var	Az	İşe	Yok
Dönüştürücü Liderlik	Gruba ait	Tanımsız	Yüksek	Etkileşimci	Var	Yüksek	Astlara	Yüksek

Kaynak: (Demirci, 1999, s. 348)

Tablo 1.4’de görüldüğü gibi yetki anlamında esnek, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik türleri gruba ait olma tutumu sergilenmiştir. Aynı zamanda bu liderlik türleri görev alanlarında da tanımsızlık ilkesiyle kendilerini göstermektedir. Etkileşim modelinin en yüksek olduğu liderlik çeşitleri de bu üç liderlik türüdür. Yönetsel liderlikte ise etkileşimden söz etmek söz konusu değildir. İletişim sadece etkileşimci ve dönüşümcü liderlikte karşılıklı etki alanına bağlı gözükmekte olup diğer modellerde yatay veya dikey gelişmiştir.

Karizmatik, durumsal ve yönetsel liderlikte ekip anlayışının olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda bu liderlik tiplerinde müşteriye yönelik bir ilgi de oluşmamıştır. En yüksek müşteri ilgisi dönüşümcü liderlikte görülmüştür. Esnek, etkileşimci ve dönüştürücü lider astlara ilgi duyarken diğerleri işle ilgilenmişlerdir. Karizmatik, durumsal ve yönetsel liderlikte katılımda yüksek bir oran belirlenmiştir.

Hiyerarşi ise dönüştürücü liderlik hariç hemen hemen tüm liderlik türlerinde varlık göstermiştir.

1.16 Dönüştürücü Liderin İzlediği Yollar

John P. Kotter liderin örgütü değiştirmek için sekiz adımı izlemesi gerektiğini düşünmektedir. Bu adımlar:

İvedilik duygusu oluşturmak: Piyasayı, rekabeti inceleme ve gelebilecek olan kriz ve fırsatları değerlendirebilme.

Güçlü bir rehberlik koalisyonunu biçimlendirmek: Değişimi yönlendirebilecek kadar güçlü bir gurubu takım olarak çalışmaya ikna edebilmek.

Bir vizyon belirlemek: Yardımcı bir vizyon belirleyip, bu yönde stratejiler oluşturmak.

Vizyonu iletmek: Vizyonu iletmek için her türlü yardımı kullanmak. Gerekirse işbirliği içindeki işletmeleri rehber gibi kullanıp, yeni davranış yöntemleri bulmak.

Çalışanlara vizyona göre hareket etme yetkisi vermek: Vizyona ulaşmada zararlı yapı ve organları değiştirmek ya da onlardan kurtulmak. Yenilikçi girişim ve eylemlerde oluşabilecek riski göze almak.

Kısa vadeli kazanım planlama ve oluşturma: Dişe dokunur bir performans artışı gösterebilmek için iş görenlere teşekkür etmek ve ödül vermek.

İyileştirmeyi pekiştirme ve fazlaca değişimi ortaya çıkarma: Vizyonla uyumsuz siyasi ve politik yapıları saygınlığı artırma metoduyla alt etmek. İşe alma ve terfi ettirme sürecinde yeni projelerle değişimi destekleyen elemanları tercih etmek.

Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak: Oluşturulan gelişim sürecini şirketin başarılı olması ile bağdaştırmak için çaba göstermek (Kotter, 1999, s. 17; İzgören, 2001, s. 213, 214).

1.17. Dönüştürücü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Oklohoma State Üniversitesin'den Badrinarayan S. Pawar ve Kenneth K. Eastman dönüştürücü liderliğe etki eden örgütsel faktörlerin neler olduğu hakkında birtakım çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bunlar şu başlıklar altında incelenebilir:

Örgütün verimlilik ya da çevreye uyum üzerindeki yoğunlaşma derecesi:

Örgütün verimlilik üzerindeki yoğunlaşması denge ve stabiliteyi, çevre üzerindeki yoğunlaşması ise değişim ve ayak uydurmayı göstermektedir. Lider örgütün verimliliği üzerine odaklanırsa bu yönetim biçimi işe yönelik liderliğe kaymasına sebep olmaktadır. Lider çevreye uyum sağlama üzerine odaklanabilirse vizyonu ve değişimi geleceğe dönük inanç ve değerlerle bağdaşan örgütsel bir enerjiye dönüştürebilmektedir (Pawar ve Eastman, 1997, s. 90).

Teknik- stratejik alt sistemlerin nispi üstünlüğü

Örgütte stratejik alt sistemler ile çevreye uyum sağlama üzerine tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi ele alınmaktadır. Teknik alt sistemlerde ise belirlenen yöntem ve ilkelerle girdi malzemelerin çıktı ürünlere dönüşmesi üzerinde durulmaktadır. Eğer lider teknik alt sistemlere odaklanarak verimliliği kendine amaç edinirse ancak ufak değişimlerle örgütün durumu muhafaza edilir. Lakin lider örgütün dış unsurlara karşı uyum sağlama ve değişimi üzerine yeniliklere açık bir tavır sergilerse işletmenin ilerleyişi ve gelişimi önem arz edebilmektedir (Pawar ve Eastman, 1997, s. 105).

Örgüt Yapısı

Hiyerarşinin olduğu yapılarda örgütsel unsurlar etkinlik ve verimlilik üzerine yoğunlaşabilmektedir. Ancak hâlihazırdaki durumu korumak yerine liderin dış çevrede ortaya çıkan değişim ve gelişimlere kulak kabartması ve iç çevrenin halinden ziyade dış unsurların etki durumlarına karşı örgütü uyarlamaya çalışabilmektedir. Böylece örgütü zamanla esnek, katılımın var olduğu, gelişime öncü bir hal almalıdır. Lider örgütün bütünlüğünü sağlamada ve yeniden yapılandırma sürecinde aktif bir rol almalıdır. Bu sayede dönüşümcü liderlik dinamikleri örgütte destekleyici bir faktör halini alabilmelidir (Pawar ve Eastman, 1997, s.109).

1.18. Sahte Dönüşümcü Liderlik

Sahte dönüşümcü lider taklitçiliği sahte ve yalancı bazı davranış ve tutumlar göstermektedir. Bu tutum ve hareketler zamanla işletmeye zarar verici bir hal alabilmektedir. Burada algılanan liderlik davranışı izleyenleri kandırmayı amaçlayan yansımalar oluşturmayı amaçlamaktadır (Eren,2016, s. 51). Lider bu karanlık yönün ne olacağından emin olmasa bile kendinden yüzde yüz emin görünebilir. Karşı olduğu planları başlatır ve bu planların yapılmasını erteler. Görünürde destekleyici bir tavır

takinir ama el altından planı bozmaya çalışır. İzleyicilerini ulaşılabilir emeller yerine boş hayallere inanmaya sürükler. Sürekli aldatma ve hile peşinde olur ve insanları yalanlara ve yanlışlara sürükler. Bir şeyi yapacağını söyler ama asla yapmaz (Celep 2004, s. 93-99).

1.19 Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Downtown, (1973), isyankâr liderlik kavramını teorik olarak ele alarak ilk kez karizmatik, işlevsel ve ilham verici liderlik türlerini ortaya çıkarmıştır. Hemen ardından Gregor ,1978, liderlik kavramını dönüşümsel ve işlevsel olarak teorik kapsamda ele alan devam çalışmaları yürütmüştür.

Bass, (1987), dönüşümcü liderlik hususunu devrilen domino efekti ampirik kuramına göre ele almış ve 56 üst düzey erkek çalışanla yaptığı araştırmalar sonucu karizma, motivasyon, entelektüel ilgi ve bireysel destek alt alanlarını ortaya çıkarmıştır. Bunu takiben Podsakoff (1990) dönüşümcü liderlik ve takipçilerin geride bıraktığı etki ampirik kuramına göre 124 yönetici üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu liderliğin güven olgusu ile olan bağını ve güven sonrası ortaya çıkan vatandaşlık durumunu ele almıştır.

House ve Shamir, (1993), liderlik kavramının motivasyona olan etkisini teorik olarak ele almış ve liderlik davranışlarının motivasyona olan etkisi sonucu takipçilerin başarabilme inançlarındaki etkileri gözlemlemiştir. Yukl (1994) dönüşümcü liderliğin takipçilerce kabulü kuramını ampirik olarak ele almış ve izleyicilerin lideri takip etmeleri için örgütün hedeflerini kabul etmeleri ve ortak bir bilinç oluşturmaları kanısına varmıştır.

Topçu, (1999), yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik üzerine bir uygulama yaparak doktora tezinde liderlik tarzları arasından dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışına dikkat çekmek istemiştir.

Avolio ve Bass (1999), dönüşümcü ve işlemsel liderlik kuramını ampirik olarak ele almış ve 3786 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda transaksiyonel liderlik ve MLQ çoklu liderlik açısından derin bulgulara ulaşmışlardır. Birkaç sene sonra Kark ve Shamir, (2003), dönüşümcü liderliğin 2 yüzü kuramını ampirik olarak ele almış ve 888 banka çalışanı ve 76 yönetici üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda güçlendirme ve bağlılığın dönüşümcü üzerine etkilerine dair veriler elde etmiştir.

Shin ve Zhou, (2003), dönüşümcü liderliğin koruma ve yaratıcılığı kuramını ampirik olarak ele almış ve 290 çalışan, 46 şirketle yaptığı araştırmalar sonucunda koruma ve yaratıcılığın liderliğin birbirini destekleyen etkileri olduğu kanısına varmıştır. Bununla birlikte Avolio ve Bhatia, (2004), dönüşümcü liderlik ve bağlılık kuramını ampirik olarak ele almış ve 520 hemşire üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda psikolojik olarak dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasında yapısal bağlılık olduğu sonucunu elde etmiştir.

Kılıç, (2006) eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini incelemiş ve Kayseri’de görev yapan öğretmenler üzerinde 549 kişilik bir anket yaparak örgüt kültürü üzerine etkileşimde bulunmak üzere liderlik tarzları arasından dönüşümcü liderliğin ağır bastığı sonucuna ulaşmıştır.

Slate ve Delgado, (2008), liderlik halleri ve okul yöneticilerinin davranışları kuramını ampirik olarak ele almış ve 206 öğretmen, 35 yönetici ve 37 müfettiş ile yaptığı araştırmalar sonucunda okullarda yöneticilerin sergiledikleri davranışların sonuçlarını gözlemlemişlerdir.

Koçak, (2009) işletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini işletmeler bazında inceleme fırsatı bulmuş ve her iki unsurunda farklı seviyelerde olmakla beraber birbirlerinin anlamlı düzeylerde etkiledikleri kanaatine ulaşmışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı 20. yüzyılda literatüre girmiştir. Özellikle rekabetin yoğunlaştığı bu dönemde rekabet stratejilerini yenilemek her örgüt için önemlidir. Dolayısıyla bu konunun araştırılıp örgütlere etkin ve sağlam bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Örgütün kültürü, yöneticilerin iş yapma tarzı, örgüt stratejisinin belirlenmesi, çalışanlarının örgütü kabullenmesi gibi örgütün iç ve dış çevresinde yer alan tüm unsurları etkileyen ve çevreleyen bir kavramdır. Bundan dolayı örgütler için kültürün önemi büyüktür (Şanal ve Öztürk, 2019, s. 259, 267). Örgütlerin ise kendine özgü kalıpları ve değerleri vardır. Kültür örgütlere kişilik verme özelliğini liderlik unsuru ile yerine getirir.

2.1 Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü işletmeyi diğerlerinden ayıran bütün özellikleri kapsamaktadır. Bununla beraber örgüt kültürü iç ve dış çevresine uyum sağlarken öğrenme ve gelişim sağlamayı amaçlamaktadır. İşlevsel olarak gruptaki üyeler tarafından öğrenilmesi istenilen duygular, düşünceler ve değer kalıplarını açıklamaya çalışmaktadır (Schein, 1990, s. 8-12). Bu manada örgütler kendilerine has amaç, çalışma şekli ve hayata bakışları ile bazı ilkeleri ve değerleri uygulama alanı olarak belirleyerek diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Bu ayrım sonucu oluşan atmosfer çalışanların dış dünyaya bakışlarını ve yaşamlarını da etkilemektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s.79) Bununla birlikte örgüt kültürü, bir alt kültür olarak, örgütün içerisinde bulunan kişileri yönlendiren davranışlar, normlar, inançlar ve değerler sistemi ile edinilen alışkanlıkları ifade eder (Köse, Tetik, Ercan, 2001, s. 9-10).

Örgütü oluşturan topluluk birçok değişik kültürel mozaik unsurunu bünyesinde barındırmaktadır. Burada bireyler görevleri ve meslekleri ile belirli standartlar ışığında

toplanmıştır. Doğal bir oluşum sonucunda da bir tür değerler sistemi meydana getirmişlerdir. Oluşan bu mekanizma çok farklı inanç, ahlak ve tutumların birlikte var olabilmesine imkân sağlamaktadır (Eren, 2007, s. 134-136).

Örgüte bir ayrımcılık kazandıran, örgütteki bireyler tarafından da benimsenmiş ve sistemsel bir değerler kolonisini oluşturan genel nitelikleri işaret edebilmektedir. Burada örgüt yenilenen, risk alan, ayrıntıcı, sonuç ve insan odaklı, takımsal, yer yer saldırgan ve istikrarlı olarak kabul edilebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s. 520-521).

Bireyin örgütte kendini tanımasına, kendi değerini bulmasına imkân veren, kişinin düşünce biçimini ve davranışlarını yönlendiren değerleri oluşturan bütünsel bir yapıdır. Buradaki mesajlar duygu ve etkileşim yoluyla paylaşılır ve örgütün içerisinde anlamlıdır. Mesajın sürekliliği kendine has bir iklimin oluşmasına fırsat tanır (Ergin, 2010, s. 1-2). Kültür oluşumu bireyler arasında paylaşılan bazı varsayım ve öncelikler anlamında bir önem atfetmeye başlar. İş yerinde karşılaşılan talepler ve beklentiler üyeler arasında yapıştırıcı görevi gören bir düzenleme unsuruna dönüşür. Bu zorluklar karşısında üyelerde oluşan hassas tutum ve hareketler bütünlüğü oluşturan bir araç vazifesi görür (Pettigrew, 1979, s. 571-573).

Örneğin, Türkiye’deki kamu kuruluşlarında çalışanlar belirli öğelere, inançlara ve kurallara uyulması gerektiğini düşünmektedir. Mesela yöneticiyi görünce ayağa kalkmak veya üst makam karşısındaki abartılı saygı hareketleri bürokratik kültürü işaret eden öğeler olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2003, s. 148).

2.2 Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Bernard ve Mayo (1930) örgüt yapısında biçimselliğin dışına çıkmış, manevi açıdan değişkenleri incelemeye başlamıştır. Sonrasında Kahn ve Katz (1977) kültürün kendine has olduğunu söylemişlerdir.

Bunu izleyen 1960’larda ise Turner İngiltere’de “Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi” adlı çalışmayı yapmış hemen ardından da Pettigrew “Örgüt Kültürü Üzerine” isimli makalesini çıkarmıştır. 1970’lerde ise İkinci Dünya Savaşı sebebi ile Amerika ve Japon firmalarının çalışmaları hız kazanmıştır (Büte,2018, s. 13-14)

Ouchi (1981) “Z Kuramı” adlı çalışmasını, Deal ve Kennedy (1982) “Ortak Kültürler” adlı çalışmayı yayınlamışlardır. Daha sonraları ise Pascla ve Athos’un “Japon

Yönetim Tarzı” ile Schein’ın “Organizasyon Kültürü ve Liderlik” vb. kitaplarının yayınlanmasıyla bu kavram tanınır ve benimsenir hale gelmiştir (Şişman, 2007, s. 141-142).

2.3 Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi

Örgütün tüm çalışanlarının sınıfı her ne olursa olsun performansının iyileşmesi örgütsel aidiyete bağlıdır. Bu süreç ise örgüt kültürü, kişinin bu husustaki farkındalığı ve kültürün benimsenip gösterilmesi olarak şekil alır (Aksın, 2005, s. 18). Kültürel gelişim sağlanması adına dört farklı yapıdan bahsedilebilir. Burada farklılığı oluşturan asıl unsur hangi yapıların kullanıldığından ziyade, bu yapıların kullanılış şekli ve sıklığı olarak nitelendirilmektedir (Reilly, 1991, s. 301)

Katılım: Önemli olan ilk yapı katılımdır. Sistem içerisinde yapılacak işe kişilerin katılımını sağlamak teşvik ile başlar. Bu resmi metotla yapılabileceği gibi yöneticilerin birebir etkileşimleri ya da toplantılardaki iletişimlerle olabilir. Burada asıl istenen kişiyi sorumluluk almaya ve karar vermeye yönlendirmektir.

Sembolik olarak yönetim: Kültürleri güçlü gösteren ikinci unsur değerleri arkasına almış yönetim hareketleridir. Personel güvenilir bir rol model arayışı içerisinde. Eğer yönetici önemli olarak gösterilen bir öğeyi işaret ediyorsa bu husustaki çabaları diğerlerine yol gösterici olabilir. Diğer bir hususta kaosa sebebiyet vermemek için yapılan doğru yorumlamalardır. Yöneticiler gelir geçer popülerliklerden ziyade kültürü temelden şekillendirici bir mevkide bulunduklarını unutmamalıdır. Vaktini değerli işlerde harcayan yönetici elbette ki başarıyı yakalayacaktır.

Dıştan gelen bilgiler: Yöneticinin astlarına gösterdiği yol gibi çalışanların da yönetime yansıtıkları durumlar önem arz eder. Geri besleme şayet kişi kontrol edilmediğini düşünüyor ise kontrol unsurunun oluşmadığını, belki de kişinin kendisine önem verilmediğini düşünmesine yol açar.

Ödüllendirme mekanizması: Bunu sadece para olarak değil de ilgi veya takdir olarak da görmek gerekir. İşin görünmeyen yönlerinin ortaya çıkarılması ile kişilere yapılan övgü aidiyet duygusunu geliştirir. Ödül alınan iş yapılmak istenir, ceza alınan iş ise yapılmak istenmez. Söz konusu kültür ise bu yöneticinin dikkat etmesi gereken bir analiz olarak ortaya çıkar (Çetin, 2004, s. 122-125).

2.4 Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü kavramını somut olmayan bir çerçeve olarak görmek ve sınırlarını net bir şekilde belirtmekte güçtür. Aslında örgüt kültürü bağlayıcı nitelikte olan boyutlardan meydana gelmektedir. Şayet örgütte bir kültürden bahsediliyorsa ölçülüp belirlenebilen belli boyutların varlığından da söz edilmektedir. (Ataseven, Çiçek ve Kıyak, 2014, s. 1400-1413). Örgütlerin özünde var olan ve diğerlerinden farklılık gösterdiği boyutlar aşağıdaki şekilde ele alabilmektedir (Robbins, 1990, s. 76-79):

- ❖ **Kişisel inisiyatif:** Örgütte çalışan kişilerin özgürlüğü, bağımsız olmaları ve bu çerçevelerde üstlerindeki sorumluluk düzeyini ifade eder.
- ❖ **Riski tolere etmek:** Personelin risk alarak yeni ve girişimsel metot ve yöntemlere teşvik edilme durumunu ifade eder.
- ❖ **Yönü:** Çalışanlara örgüt tarafından verilen amaç ve hedefler ile bu doğrultuda gösterilmesi beklenen performans düzeylerini ifade eder.
- ❖ **Bütünleşmesi:** Örgütün içinde var olan birimlerin birbiri ile koordineli çalışmaya teşvik edilebilirlik düzeylerini ifade eder.
- ❖ **Yönetim desteği:** Kurumdaki yöneticilerin alt kademede bulunan personele sağlamış oldukları iletişim, yardım ve desteği ifade eder.
- ❖ **Kontrol etme:** Örgütte hâlihazırda var olan yönetmelik, yönerge vb. kurallar kaidesinde personeli kontrol etmek maksatlı denetime tabi tutma işlemini ifade etmektedir.
- ❖ **Kimliği:** Her personelin kendi çalışma alanı veya iş gördüğü topluluklar vardır. Burada asıl olan kurumu bütünsel görebilme ve tanımlayabilme düzeyini ifade etmektedir.
- ❖ **Ödül sistemleri:** Personelin çalıştığı süre veya adam kayırma gibi etkenleri bir kenara bırakırsak, personelin tamamen performansını ele alan ve para, unvan gibi ödüller sağlamayı ifade etmektedir.
- ❖ **Fikir ayrılıklarını hoş görme:** Kurumdaki personellerin iş yaparken birbirleriyle farklı düşüncelere sahip olması bazen çatışma yaşamalarına neden olabilmektedir. Burada bu çatışmaların ne dereceye kadar tolere edilebildiği ve bu konuda çalışanlara yapılan eleştirileri ve karşı çabalamaları ifade eder.

❖ **İletişim modeli:** Örgütte kullanılan iletişimin resmen hiyerarşik bir şekilde otorite eli ile ne derecede sınırlandırıldığını ifade eder.

Söz konusu boyutlar örgütün bir profilini meydana getirmektedir. Bu profil örgüt açısından personelin durumuna ve işlerin yapılışına ilişkin bir temeli temsil etmektedir. Örgüte dışarıdan bakan kişiler örgütün bütününe ifade eden bir izlenim elde eder. Bu izlenim köklü kültürlerde daha etkileyici bir kuvvet olmakla beraber personele ve örgütün çevresine de etki etmektedir (Arafat, 2017, s. 12-14).

2.5 Örgüt Kültürünün Amaçları

Örgütte var olan kültür devamlı değişiklik gösteren ve gelişim içerisinde olan hızlı bir süreç içindeki iş hayatına tutunmayı amaçlayan önemli bir öge olmaktadır. Bu kültür örgütün kendisi ile birlikte örgütteki çalışanlara da bir kimlik kazandırmakta, bir şahsiyet unsurunu temsilen var edilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu dönemlerde, örgütler açısından çevresinde kendine özgü bir iz bırakabilmek bir gereklilik halini almaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 21-23).

Yöneticilerin bu anlamda gerek örgüt üyelerinin hareketlerini yönlendirmede, gerekse kültürel kavram ve inanışları kontrol aracı olarak kullanmada örgüt kültürünü kullandığı görülebilir. Yine verimli ve istikrarlı bir ilerleyiş için yöneticilerin var olan değerler bütününe kurum iklimine yansıtabilmesi için örgüt kültürünü kullanması gereklilik gösterir (Aykanat, 2010, s. 84-85).

2.6 Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgütün kültürel değişime girmesinde etki eden bazı olgular ve gelişimler gözlemlenmiştir. Bunların ilki dramatik kriz halidir ki bu halde şirket ani bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmış ve bu durumla başa çıkmak için ani değişimler yapmak durumu ortaya çıkmıştır. İkinci olarak tepe yönetimdeki bir liderin değişimi sonucu yeni bir vizyon ve anlayış gelişmiş, yeni bir değerler silsilesi vuku bulmuştur (Terzi, 2000, s. 115).

Üçüncü olarak şirkette var olan kültür yapısının anlaşılabilir ve personeli besleyemeyecek kadar zayıf olması halinde yeni bir kültürel yapıya eğilimde yatkınlık görünecektir. Son olarak ise henüz yeni kurulmuş ve nispeten küçük olan örgütler tam olarak pişmemiş veya durumu kabullenememiş olabilirler. Bu hal sonucu büyük şirketlere kıyasla kültürel değişim daha kolay bir şekilde gerçekleşecektir (Nemli, 1999, s. 86).

Örgüt Kültürünün Değişim Evreleri:

Killman, (1986) bu durumu beş farklı evre ile açıklamıştır. Örgüt çalışanlarının *gerçek normların su yüzüne çıkarılması* amacı ile kendilerini yönlendiren hal ve hareketleri etkileyen inanış ve değer kalıplarını yazmaları istenmektedir. Daha sonra çalışanların *yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması* aşaması olarak kabul edilen nasıl hareket etmek doğrudur ile ilgili tartışmaları istenir. Artık *yeni normların oluşturulması* amaçlanarak bu doğrultuda yeni inanış ve tutumları oluşturmak üzere konuşmaları istenir. Bu toplantılar neticesinde *kültür boşluklarının saptanması* sağlanıp, kullanılan standartlar ile yeni belirlenen standartlar arasındaki farklar belirlenip planlamalara geçilir. En son adım olarak *kültür boşluklarının doldurulması* gelir. Bir kültür şoku yaratmadan eski anlayıştan yeni anlayışa geçişin sağlanmasının başlatılması olarak kabul görmektir (Kilmann vd., 1986, s. 91).

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde öncelikle üst düzey yönetimin desteği hissedilmeli, çalışanların da bu değişimi kabul etmesi sağlanmalıdır. Gerçekçi bir anlayış ile yapılan bu değişimde desteğini esirgemeyenler yönetim tarafından ödüllendirilmelidir. Yardım ve dayanışma havası işletmeyi sarmış olmalıdır (Şimşek, 2008, s. 443). Bu süreçte şayet amaçlar karmaşık, hedefler kısa vadeli yapılmışsa, eski yapı hala kabul görüyorsa, çözümlerde kolayca kaçılmışsa, uygun müdahale yöntemleri belirlenememiş ise ve tepe yönetim amaca uygun çalışmıyorsa değişim başarısızlık gösterebilmektedir (Şimşek, 2008, s. 443).

2.7 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Denison ve Mishra (1995)'e göre her açıdan önemli bir role sahip olan işletmenin fonksiyonlarını geniş bir sınıflandırma çerçevesinde düşünülmektedir. Bu işlevler dört ana hipotez üzerinde açıklanmaktadır (Yahyagil, 2004, s. 60). Bunlar Şekil 2.2'de gösterilmektedir.

Şekil 2. 1: Denison ‘a göre Örgütün Kültür Teori Modellemesi

	<u>DEĞİŞİM</u>	<u>TUTARLILIK</u>
<u>DIŞSAL UYUM</u>	UYUMLULUK	MİSYON
<u>İÇSEL BÜTÜNLÜK</u>	KATILIMCILIK	TUTARLILIK

Kaynak: (Denison ve Mishra, 1995, s:34)

Tutarlılık: Personel arasında, örgüte dair oluşan düşünce ve bakış açısı şahsi kanaatleriyle koordineli bir biçimde uyumsuzluk göstermeden kabullenilmiştir. Alt boyutları değerler, uzlaşmak ve koordine etmektir.

Misyon: Şirketin varmayı hedeflediği amaçlar ile çalışanların benimsediği varış noktasının aynı yönü göstermesidir. Stratejik yönetimi, örgütün amaçları ve vizyon gibi alt boyutları vardır.

Katılımcılık: Personelde öncelikle bir sahiplenme ve sorumluluk yüklenme halinin gelişmesi gerekir. Bunun sonucu olarak şirkete bağlılık ile bütünlük sağlanabilir. Yetki verme, takımın çalışması ve yeteneği geliştirme gibi alt boyutları vardır.

Uyumluluk: İşletmenin piyasadaki varlığını sürdürebilmesi için içerden ve dışarıdan gelen uyaranlara karşı oluşan değişim ve gelişimlere ayak uydurması gerekir. Alt boyutları, değişim gösterme, müşteriye odaklanma ve örgütün öğrenmesidir (Erkmen, 2010, s. 43-44).

2.8 Örgüt Kültürünün Önemi

Bir örgütü diğerlerinden ayıran değer, inanç ve amaçlar bulunmaktadır. Çalışanların bu kültüre bağlılık göstermeleri ve sahip çıkmaları oluşumun temelidir. Kültürün oluşumu kurucu kişilerin felsefi yaklaşımları ile belirlenir. Yöneticinin personelleri çalıştırma şekli onların sosyalleşme sürecini de etkiler. Bu manada uyum sağlayabilenler oluşan kültürü kabullenebilmiş bireylerdir (Robbins ve Judge, 2013, s. 529 - 530).

Örgütün kültür yapısı, başarılı olmak adına stratejik avantaj elde etmeyi sağlar. Bunu şirketin hedeflerine ulaşması için yönetim tabakasının izleyeceği yolu belirlemede

önemli bir araç olması ile başarır. Örgütsel bir kültür oluşturamamış işletmelerin başarılı olması imkânsız gözüktür (Eren, 2012, s. 166).

Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemine değinildiğinde; çok farklı etnik topluluklarda yetişmiş insanların varlığını örgüt içerisinde gözlemlenebilir. Bunların takım olarak davranmalarını sağlamak pek de kolay bir iş değildir. Fakat örgüt sistemi insanları ortak bir paydada buluşturmak adına sosyalleşmelerini sağlar (Parsehyan, 2014, s. 105-106)

Sosyalleşme sürecinin ilk basamağında bireyler işletme hakkında bilgi sahibi olurlar, bu öğrenme basamağıdır. İkinci olarak çalışma hayatına giren birey bu bilgilerinin gerçekliğini sınar, bu ise karşılaşma basamağıdır. Son olarak ise çalışan şirkete ve arkadaşlarına alışmaya başlar, bu da uyum basamağıdır. Bu süreçlerde sıkıntı yaşayan kişiler kendilerini değiştirmek zorunda kalırlar. Bu şekilde örgüt kültürü kişide benimsenmiş hale gelir (Robbins ve Judge, 2013, s. 528-529).

Örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemi ise organizasyon ve düzeltmeye gitmektir. Yönetici çalışanların şirketi kabullenmesi için uygun bir süreç oluşturmali ve bunu şirkete uyumlu bir şekilde uygulamalıdır. Bu kültürü koruyup başarıya dönüştürmek ise yöneticiye düşmektedir (Vural ve Coşkun, 2013, s. 26). Bu durum aşağıdaki formülle özetlenebilir (Vural ve Coşkun, 2013, s. 27):

“Güçlü kültür = Güçlü Şirket, Güçlü Şirket = Başarı.”

Örgüt kültürünün oluşumu yönetici açısından da önemli bir etkiye sahip olacaktır. Zira yönetici kişisel gelişimini, beceri ve kabiliyetlerini bu örgütün çatısı altında kazanacaktır. Örgüt kültürünü benimsemiş değer ve inançlarını kendisine gaye edinmiş bir yönetici çok daha sağlıklı bir gelişim gösterecektir (Eren, 2011, s. 168)

Örgütün işletmeler açısından önemine bakıldığında, rekabetle baş etmek zorunda olan ve kurumsal stratejiye ihtiyaç duyan yapılarla karşılaşılır. Şirketler gerek iç, gerekse dış etkenler karşısında uyum sağlama politikası gütmek zorundadır. Başarıya ulaşmak için şirkete entelektüel sermaye gerekmektedir. Bu da ancak insan unsurunu yükseltmekle mümkün olabilir. Her ne kadar teknolojik üstünlükler göz önünde bulunsa da altta yatan asıl güç unsuru kültürü yönetmektir (Erkmen, 2010, s. 11)

2.9 Örgüt Kültürünün Değerleri

Renolds, Allaire ve Firsirou örgütsel sistemin içindeki hareketi, kültürel bir çerçeve olarak nitelendirmişlerdir. Reynolds stratejik hamle, politik bakış gibi öğeleri yapı ve süreç açısından değerlendirerek sosyo yapısal sistemi, tabuları ve ideolojileri kapsayan kültürel sistemi ve son olarak karakter ve yaşanmışlıkları ele alan kişisel sistemi üç ana kanat olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma altında 14 adet örgütsel kültür değeri belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Reynolds, 1986, s. 333- 334):

- ❖ Örgütün çevre ile ya da iç ilişkiler ile olan yönelme düzeyi
- ❖ Göreve ya da sosyal ilişkilere yönelme düzeyi
- ❖ Riski yüklenebilme düzeyi
- ❖ Örgütsel normlara ya da bireysel özerkliğe yönelme düzeyi
- ❖ Kişiye ya da gruba yönelik ödül verme sistemi
- ❖ Karar vermede ortak paydaya ulaşma düzeyi
- ❖ Kararlarda merkezi olabilme düzeyi
- ❖ Değişim planlanabilmesi ve tepki verme şeklinde olması
- ❖ Değişime karşı takınılan tutum
- ❖ Sınırlı kaynaklara ulaşmak hususunda rekabet ya da işbirliği seçimi
- ❖ Örgütsel yapı ve süreçlerin karmaşıklık veya belirsizlik düzeyi
- ❖ Kullanılan prosedürlerin belirlilik düzeyleri
- ❖ Personelin örgütün kimliğini kabullenme düzeyi
- ❖ Çalışanların örgütün beklentilerine dair bilgi düzeyi

Araştırmacılar örgüt kültürü değerlerinin belirlenmesinde değer öğelerinin örgütün üyeleri tarafından benimsenmiş inanış ve ölçütlerden oluşmakta olduğunu ayrıca bu değerleri kendi beklenti ve iklimlerinde oluşan davranış kurallarının belirlendiğinin benimsendiğini düşünmektedirler (Cooke ve Rousseau, 1998, s. 258).

2.10 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütte kültür oluşum gösterirken bazı kendine has öge ve sınıflandırmaları ortaya çıkarmaktadır. Bu oluşum sürecini işletmenin büyüklüğü, tarihi, kurucuları, çevresi, teknolojisi vb. öğeler etkilemektedir. Bunlara kısaca şöyle değinilebilmektedir (Mohammed, 2019, s. 42-43):

Örgütün tarihi gelişimi ve büyüklüğü: İşletmelerin kurumsal kültür ve dinamikleri geçmişle bağı olan olgulardır. Bu kültürün oluşumunu etkileyen belki de en önemli faktör tarihidir. Sağlam değerler sistemi üzerine oturtulmuş bir kurum güçlü bir kültürdür. Bununla birlikte küçük işletmelerde samimi ve sıcak bir aile ortamı oluşacaktır. Fakat büyük işletmeler daha resmi ve katı ilişkilere dayanmaktadır (Güney, 2007, s. s. 214)

Örgütün kurucuları ve yöneticileri: Şirket kurucuların başlangıçtaki ideolojileri ve felsefi yaklaşımları yapılanmanın oluşumunda inanç ve değerleri belirleyen en doğal materyaldir. Daha sonra göreve gelen yöneticiler bu kültürel geçmişi diğer çalışanlar ile anlamlı bir çatıda paylaşabilirse kültürel etkileşim başarılı olmuştur (Terzi, 2000, s. s. 25-26).

Örgütün dış çevresi: Çevre, işletmelerdeki etkileşim unsuru sayesinde kültürü etkileyen en güçlü dış kuvvet denilebilmektedir. Gerek ekonomi gerekse bilgi ve teknoloji anlamında çevrenin etkilerine kültür içinde rastlanmaktadır. Çalışanların kendi alt kültürlerinde getirdikleri inanış ve tabular da kültürün oluşmasında önemli bir etken olarak göze çarpmaktadır. Oluşan bu özgün kültür dış çevre ile de bilgi alışverişinde bulunarak şekillenmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2014, s. s. 598).

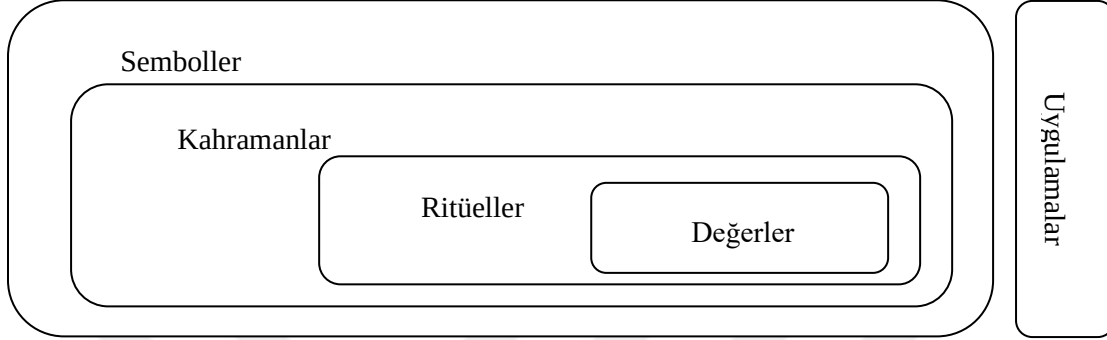
Teknolojik unsurlar: Şirketteki iş süreçleri kurumun teknolojik anlamdaki faaliyet çevrelerinin yapısı ve özellikleri ile belirlenmektedir. Yani endüstriyel çevre ister istemez kültürün oluşumuna etkileyici bir unsur olarak katılmaktadır. Teknolojik süreç ve gelişimlerin, genel olarak gelişime yol açan değişkenler olduğunu söylenebilir (Mansurova, 2017, s. 74).

Örgütün amaçları: Şirketin neden var olduğu, idealleri ve görevleri gibi unsurlar kültürü bir arada tutan yapı taşlarına benzetilebilir. Söz konusu amaçlar şirketin etrafındaki çalışma ortamının kültürünü belirleyebilir. Ortaya koyulan amaç ile çalışanların kültürel olarak nasıl katkıda bulunabilecekleri, hangi yöntemleri kullanacakları, olaylar karşısındaki tepkileri, hiyerarşik güç dağılımları ve çevreye bakış açıları gibi durumlar belirlenebilir (Unutkan, 1995, s. 76).

2.11 Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Hofstede (1994) örgüt kültürü düzeylerini şu şekilde açıklamaktadır:

Şekil 2. 2: Kültürel Düzeyler



Kaynak: (Hofstede, 1994, s.10)

Şekil 2.1’de düzeyler dıştan içe doğru sıralandığında, en dışta kültürel semboller temsil edilirken; içe doğru semboller, kahramanlar, ayin ve törenlerdir. En iç tarafta da değerler kısmı yer alır. Değerler, küçük yaşta öğrenilen, hareket ve tavırları etkileyen içgüdüsel öğeleri oluşturur. Bu sosyolojik süreçlerin öğrenilmesi ile oluşan kültürün değişmesi zordur. Bu durum ilk bakışta fark edilmese de tavır ve hareketlerle anlaşılabilir (Hofstede, 1994, s. 9).

Bir üst düzeyde ise ritüel ve merasimler teknik bir manada anlam içermiyor gibi algılanabilir lakin, sosyalitenin temelinde önemli bir yer edinmişlerdir. Değerler kısmı kültürün öz katmanı olarak kabul edildiğinden, bu düzey destekleyici niteliktedir denilebilir. Kahramanlar denilen kısım ise tavır ve hareketlerin oluşmasında rol model olarak sahaya çıkabilmektedir. En son bu mesele toplum tarafından kabul gören ve sosyal manada anlam kazanmış sembollere aktarılarak bir tür inanç tamamlama olayı ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 1994, s. 9).

2.12 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Newstrom ve Davis 4 farklı örgüt kültürü özelliğinden bahsetmişlerdir.

Örgüt kültürü ayırt edicidir: Her kurumun kendine özgü bir tarihi, iletişim biçimi, sistemler, hikâyesi ve inançları bulunur. Bunların hepsi kurumu diğerlerinden ayıran kültür öğeleri olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Durağandır: Örgüt kültürü kavramının dengeli olduğu ve durağan bir süreçte ilerlediği kabul görebilmektedir. Kültürün değişmesi unsuru ise gayet yavaş bir şekilde gerçekleşebilmektedir.

Dolaylı yoldan anlaşılabilir: Örgütte mevcut olan kültür örtülüdür. Ancak içerden ve öğrenilerek anlaşılabilir. Dışarıdan bunu anlayabilmek için içerden birinin durumu tarif etmesi gerekir.

Sembolleri Vardır: Birçok inanış ve itikat temel olarak değerlerini sembollerle dışa vurarak göstermektedirler. Bu kültürün dışarıdan kolayca tanınabilmesine imkân tanımaktadır (Newstrom ve Davis, 1993, s. 59).

Uzmanlar yaptıkları tespitler neticesinde örgüt kültürü kavramının özellikle ayırt etme konusunda işletmeleri eşsiz kılan yegâne unsurlardan biri olduğunu kabul etmektedirler. Böyle bir kavramın örtülü oluşu ve anlatılması için kültürün içinden birinin dolaylı yoldan size bilgi sağlaması gerekmektedir. Ancak bu şekilde temsili sembolleri açıklamada başarılı bir sonuca ulaşılabilmektedir (Güney, 2011, s. 189-190).

2.13 Örgüt Kültürü – Ülke Kültürü İlişkisi

Ulusal kültür bir ulusun mensuplarının dâhil olduğu normları, tutumları ve davranışları da ifade eder. Bu kişilerin örgütte sergiledikleri hareketler, bireysel manada aldıkları kültürün bir kopyası gibi görünür. Bu açıdan bakarsak örgüt yapısının şekillenmesinde bireylerin tutumlarının asıl kaynak noktası yetiştikleri ulusun kültürüne dayanır (Ashkanasy, Wilderom ve Peterson, 2000, s. 41).

Örgüt kültürleri aslında düşünüldüğünden çok daha güçlüdür. Öyle ki uluslararası alanda bile etkilidirler. Fakat bu ulusal kültürden etkilenmeyeceği anlamı taşımaz. Örgütsel kültür genel anlamda ulusal kültürün bir yansımasıdır. Gerek şekilsel gerekse uygulamada olsun ulusal izler takip edilir. Bu noktada kültürel duyarlılık önemli bir nokta olarak kabul edilmektedir (Erdem, 2013, s. 539-541).

2.14 Örgüt Kültürünün Diğer Unsurlarla İlişkisi

Örgüt kültürü öncelikle sosyal bir ağ yapısına sahip olduğu için iletişim unsuru bu yapının oluşmasında etken bir rol oynamaktadır. Bu etki bazen öyle boyutlarda olmaktadır ki kültürün değişmesine sebep olabilmektedir (Durğun, 2006, s. 124). Örgüt kültürünün ilişkili olduğu diğer bir unsur da örgüt iklimidir. Örgütün havası, olarak

tanımlanabilen bu unsurun solunabilir olması örgüt açısından faydalı bir aura oluştururken, aksi durumda sıkıntılı bir hal oluşabilir. İklimin oluşması personelin kültürü anlamlandırabilmesine bağlıdır ve hızla değişebilir. Bu iklim dönemsel olarak değişebilir ve verim motive olma gibi durumları etkileyebilir (Karcıoğlu, 2001, s. 271).

Örgüt kültürü sosyalleşmeyle de ilişkilidir. Örgüte alışma sürecinde olan bir çalışan üzerinde bir baskı hissedecektir. Örgüt ise kültürünü aşlamak için oryantasyon çalışmaları yapabilir ya da çeşitli faaliyetlerde bulunabilir (Memduhoğlu, 2000, s. 139-140).

Örgüt kültürünün ilişkili olduğu önemli unsurlardan biri de motivasyondur. Çalışanların özellikle uzun vadede başarıyı yakalamak için motivasyon yöntemlerine ihtiyaç duyduğu bilinmektedir. Birbirinden farklı kültürlere sahip olan işletmeler bu süreçte farklı yöntemler uygulama yoluna başvuracaklardır. Bu sayede kültürün şekillenmesi de farklı hallere bürünecektir (Sözer, 2006, s. 99).

2.15 Örgüt Kültürü Türleri

Baskın ve Alt Kültür

Örgütlerde temel öğelerin oluşturduğu baskın kültürün yanında yaşanmışlıklara ve iletişime dayalı olarak gelişen alt kültürler de bulunabilmektedir. Alt kültürler birbiriyle benzeşebildiği gibi tamamen zıt kutuplara da gidebilmektedir. Bu dağılım ne kadar dengeli olursa örgüt kültürü o kadar sağlıklı işlemektedir. Birbirine uzak olan kültürel alt öğeler ise örgüt kültürünün yapısının zayıf olduğunu göstermektedir (Erdem ve Özen, 2001, s. 33).

Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgütün temel değerlerini açık seçik ortaya koyduğu durumlarda güçlü kültürden söz edilir. Bu gücün oluşmasında lider kadar etkili iki önemli etken vardır. Bunlar paylaşım seviyesi ve yoğunluk derecesidir. Personel örgütte ne kadar paylaşımcı olursa ve örgütün inançlarına ne yoğunlukta benimseme gösterirse örgütün hedefine hizmet etmekte o kadar bilinçli davranır (Akıncı, Vural ve Coşkun, 2007, s. 14-16).

Sebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu, Parçalı Kültür

Örgütteki sosyalleşme ve yardımlaşma düşünüldüğünde dört çeşit kültür görülmektedir. Bu öğeler toplumun hedeflerini gerçekleştirmek ve bireysel başarıya

ulaşmak arasındaki becerileri ölçen kavramlardır. Bunları şu şekilde açıklanabilir (Berberoğlu, 2003, s. 38-39):

Şebekeleşmiş yapı: Sosyalleşme üst düzeyde, yardımlaşma alt düzeydedir. Şirkette insanlar beraber kahvaltı yapar, işten çıkıp birlikte çay ocağına gider ya da hafta sonları beraber halı saha maç yapar.

Çıkarıcı yapı: Sosyalleşme alt düzeyde, yardımlaşma üst düzeydedir. Bireyler arası iletişim ikili ilişkilere dayanır. Sadece iş ile ilgili konularda birliktelik görülür.

Toplumcu yapı: Sosyalleşme de yardımlaşma da üst düzeydedir. Hem iş hayatında hem de sosyal hayatlarında bir aile gibi davranır. Herkes arkadaşını ve örgütünü korur ve kollar. Amaçlara ulaşmada birlikte yol alırlar.

Parçalı yapı: Sosyalleşme ve yardımlaşma düşük seviyededir. Örgütsel özdeşleme yoktur. Herkes bireysel iş görür. Dedikodu, gıybet ve kovuculuk had safhadadır.

2.16 Örgüt Kültürü – Örgüt İklimi İlişkisi

Bu iki kavram birbirine çok yakın kullanılır. İklim kavramsal olarak hiyerarşi, fiziksel imkânlar, ödül-ceza sistemleri ile ilişkili görünürken, kültür sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri ile alakalıdır (Yahyagil, 2004).

İklim kültürü ölçmek için kullanılan bir ölçek olarak görülebilir. İklim denilince çalışanların paylaştığı olduğu algısal durum ifade edilirken, kültür örgütün dışa yansımalarının görülen kısmıdır. Kültür iklimi içinde muhafaza eder. İklim sadece ortak davranışları ifade ederken, kültür kimlik, değer, standart, inanış gibi daha köklü kavramları ifade eder. İklimde paylaşılan fikirlerdir, ama kültürde bu durum ilişkilere dönüşür (Stolp, Smith, 1995, s. 27). Kültür ve iklim farkını aşağıdaki şekilde görülebilir.

Şekil 2. 3: Kültür ve İklim Farkı



Kaynak: (Dönmez , 2009, s. 52)

Şekil 2.3'te kültür örgütün tarihini oluştururken, iklim bugün bu tarihin nasıl anlatıldığını gösterir. Lakin iklim kültüre nazaran daha hızlı değişim gösterir. Diğer yandan iklim davranışı yüzeysel faaliyetlere bağlı olarak gelişir. Kültürde ise altta yatan inanç ve değerler ifade edilir (Işık, 2006, s. 31-33). Kültür öğeleri bilinçsiz bir biçimde oluşurken iklim ortamında genelde duruma göre davranış gösterilir. Böylece kültürü anlamak iklim anlamaktan daha zor ve karmaşık bir haldedir. Yalnızca sorgulayıcı bir davranış sergilendiğinde bu ayrımın net çizgilerle ifade edilemeyeceği ortaya çıkar (Morgan, 1998, s. 166-167).

2.17 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü modelleri ile ilgili olarak çok sayıda çalışma ve model bulunmakla beraber örgüt kültürü modelleri ile ilgili olarak genellikle karşılaşılan modeller açıklanmaya çalışılmıştır (Karaca, 2022. s. 124).

2.17.1 Parsons Modeli

Talcot Parsons sosyal değerlerin örgüt kültürüne etkileri üzerine model geliştirmiş Amerikalı bir sosyologdur. Modeli dört fonksiyondan oluşur. (Türk, 2007, s. 47)

Uyum: Çevreyi tanıma ve uyum gösterme.

Amaçlar: Hedeflere ulaşma, kazanmak

Bütünleşme: Sistemde parçalar arası adapte olma ve uyum sağlama.

Yasalılık: Çevreye kendi sistemini kabul ettirebilme.

Kültürel değerler hızla değişen ve gelişmekte olan çevreye uyum sağlamada ve hedeflere ulaşmada en kuvvetli araçtır. Böyle bir kültür modelini oluşturan belirleyici unsurlar da şunlardır (Eren, 2010, s. 143):

Teknik değerler: Doğa bilimleri, fiziki yapılar, gözle görülür unsurlar.

Ekonomik değerler: Pazar ve tüketiciler tarafından oluşturulan dengeler, yapılar.

Sosyal değerler: Eğitim, İnanç, örf adet, yaşam biçimleri.

Psikolojik değerler: Bireysel istekler, ihtiyaçlar, beklentiler.

Politik değerler: Yönetim şekli, kanunlar, gelenekler.

Estetik değerler: Müzik, resim, tiyatro vb. sanatlar, göze hitap.

Ahlaki değerler: Edep, hayâ, ahlak değerleri, toplumsal kurallar.

Dini değerler: İnanç, ruhani konum, mensup olma, dinler.

2.17.2 Harrison ve Handy Modeli

1993 yılında yaptıkları çalışmalardaki benzerlikler dolayısıyla beraber anılmakta olan bu modelde yer alan kavramlar mitolojik isimlerle desteklenmektedir. Bu modellemeler örgüt kültüründe yer alan bireylerin temel özellik ve davranışlarını yöntem olarak kullanmaktadır (Handy, 1993, s. 4).

Zeus (Güç) modeli: Hiyerarşik yapı sayesinde güç belli bir grupta toplanır. İtaat statü gibi kavramlar denetim sahibi gruba atfedilir. Genelde küçük işletmelerde görülür ve işlemler otoritenin iznine tabidir. Örgütte karizma unsuru etkilidir ve verim almak ön plana çıkar (Erkmen, 2010, s. 85).

Athena (Görev) modeli: Takımca çalışmanın esas olduğu bu yapıda uzman kadro, esnek yapı, seri çıktı kavramları göze çarpar. Bankalar örnek gösterilir. Çalışanların iyi eğitim almış ve kendini yetiştirmiş olması en önemli unsurdur (Şişman 2014, s. 143).

Apollo (Rol) modeli: Bürokratik yapının görüldüğü bu modelde yönetim ve görevler açıkça belirlenir. Emir komuta zincirinde denetim ve yetkilendirmeler yapılır. Görev tanımları ve departmanların işleri açıkça düzenlenir. Genelde teknoloji firmalarında görülür. Değişime kapalı ve fikirlere önem verilir (Doğan, 2013, s. 36).

Dionysus (Birey) modeli: Farklı meslek gruplarının bir araya gelmesiyle oluşur. Kişiler bireysel fikirlerin etken olmadığı bir ortamda, örneğin baroda, grubun örgütsel fikrine destek vererek mesleki mutluluğa ulaşır (Bakan vd., 2004, s. 90).

2.17.3 Ouchi Z Kültür Modeli

1970-80'li yıllarda örgüt yapılanmaları global olarak yeni açılımlara sahne olmuştur. Japonlar kalite konusunda başarılı performanslar sergilemiş, ABD'de göze çarpan bir yönetim sergilemişlerdir. Ouchi birbirinden farklı olan bu örgüt yapılarını ortalamaya çalışmış ve A tipi, J tipi ve Z tipi dediği Japon ve Amerikan örgüt modelleri üzerinde çalışmıştır (Hatiboğlu, 1986, s. 145) Bu model Tablo 2.1'de detaylandırılmıştır.

Tablo 2.1: Ouchi Kültür Modelleri

A TİPİ	J TİPİ	Z TİPİ
İstihdam Kısa	İstihdam Hayat Boyu	İstihdam Uzun
Şahsi Kararlar	Çok yönlü karar mekanizması	Çoklu karar mekanizması
Sorumluluk bireysel	Çok yönlü sorumluluk	Çoklu sorumluluk
Hemen terfi	Yavaş terfi	Yavaş değerlendirme, terfi
Bilindik kontrol yöntemleri	Belirsiz kontrol yöntemleri	Belirsiz aralıklı kontrol
Belirli meslek	Belirsiz meslek	Orta derece belirlenmiş meslek

Kaynak:(Hatiboğlu, 1986, s. 9)

Tablo 2.1 incelendiğinde: A tipi denilen ve Amerikan örgütlerinde görülen yapı sözleşmeye dayalıdır. Daha iyi bir iş bulan çalışan mevcut işini terk eder. Dahası örgüte yeterli çalışma veremeyen personel işten çıkarılır. Sürekli performans ölçümü yapılır ve uzmanlaşma beklentisi içinde bulunulur. Personel devir hızı yüksektir ve kişisel ilişkiler zayıftır. İş ve sosyal çevre ayrılır (Kırçıl, 1984, s. 2).

J tipi Japon yönetim şekli ise altı farklı yapıdan oluşur. Bunlar: ömür boyunca istihdam, değer biçme ve yükseltme, geniş kapsamlı karar verebilme, geniş sorumluluk alanı, belirsiz kontrol mekanizması, belirli meslekler belirlemedir. Amerikan kültürüne Japon yöntemlerini uygulamak için bazı değişikliklere ihtiyaç duyulur (Leblebici, 2016, s. 33).

Z tipinde ise örgütler istihdamın uzun süreli olmasına dikkat eder. Örgüt ile aralarında bir bağ oluşturulmaya çalışılır. Maddiyattan ziyade sadakat esastır. İşten çıkarılmadan kaçınılır fakat verim düşüklüğü yaşanacağı bilinir. İş ve sosyal hayat iç içedir. İkili ilişkiler gelişme gösterir. Kişisel özellikler değerlendirme yapılırken dikkate alınır. Böylece özgün bir kültürün oluşması sağlanır ve bu avantaj yüksek motivasyon ve çalışan mutluluğu olarak örgüte geri döner (Kırçıl, 1984, s. 13).

2.17.4 Peters ve Watermann Kültür Modeli

Peters ve Watermann (1982) Amerika’da başarı gösteren şirketler hakkında yaptıkları çalışmalar sonucu bu firmaların çalışanlarına değer verdiği ve kaliteyi ön plana çıkardığı neticesine ulaşmışlardır. Bu başarı çalışanların olumlu tutumunun örgüt kültürüne yansımısını anlatan sekiz davranış biçimiyle açıklanabilir (Peters ve Waterman, 1982. s.s. 28-57).

1- Başarmak için fiili çaba: İşletme karar verirken süreçlere takılmamalı, karmaşık yapılar firmayı eylemi gerçekleştirme manasında yavaşlatmamalıdır.

Mekanizma Yap -> Onar -> Dene şeklinde işlemelidir.

2- Müşteriye yakın olma: Hizmet verilen kişiler ve kurumlar öğrenilerek onlara ayrıcalıklı davranılır. Farklılaştırma yapmak için müşteriden gelen geri bildirimleri değerlendirirler.

3- Özerk ve girişimci olma: Yöneticiler personelin risk almasına hatta belli düzeylerde hata yapmasına müsaade eder. Cesaretlendirici teşvik unsuru mevcuttur.

4- İnsanlarla verimli olma: İnsan kaynağına saygılı davranma hareketi netice olarak verim yüksekliği ve mükemmelliğe giden yoldur.

5- Yalın bir yapı: Karmaşık olmayan sade yapılarını gerek iletişim gerekse üretim bandında koruyarak başarıya yürümeyi hedeflemişlerdir.

6- İşe sahip çıkma: Yönetimin gerek personele gerekse işin ne şekilde yapıldığına yakinen ilgi göstermesidir. En iyiye ulaşma işe gösterilen alaka ile doğru orantılıdır.

7- Uzmanlık alanı: Şirketin büyümekten ziyade kendi iş alanının dışına çıkmaması, kuvvetli yönlerine odaklanarak başarıyı yakalamasıdır.

8- Duruma göre sıkı ya da gevşek olma: Firmalar şirketin ana hedefine ulaşmak için gayret gösterirken bir taraftan da bireylerin şahsi hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmalıdır. Kültürün bir olması ancak kültürü oluşturanların kendilerini bir etmesiyle gerçekleşebilir (Kırel, vd., 2013, s. 103-105).

2.17.5 Geert Hofstede Kültür Modeli

1980’li yıllarda Hofstede kırka yakın ülkede özellikle ulusal kültürün örgütsel kültür yapısını nasıl etkilediği üzerine bir dizi araştırmada bulunmuş ve araştırmaları sonucunda dört ana unsura ulaşmıştır (Sune, 2016, s. 25).

Güç mesafesi: Şirketlerin bünyelerindeki gücün, dağılım gösterirken oluşturduğu eşitsizliklerin personel tarafından kabul görme halini ifade eder. Bu mesafe geride kalır ise farklılıklar oluşmaya başlar ve gücün dengesiz dağılımı gözlemlenir (Hofstede, 1980, s. 82-89).

Belirsizlikten kaçınma: Personellerin şüphe uyandıran ve kesin olarak bilinmeyen haller karşısında ne derecede rahat hissedebildiklerini ve bu durumdan kaçmak için ne ölçüde çaba gösterdiklerini ifade eder. Belirsizlikten kaçınmak için kişiler yazılı kurallar,

iş güvencesi gibi unsurlara önem verirken, kaçınmak için fazla uğraşmayan kişiler bilgiye ve insan özelliklerine önem gösterirler (Hofstede, 1980, s. 82-89).

Bireycilik-Kollektivizm: Üyelerin toplu davranış sergilemedeki katılım durumlarını ifade eden bir boyuttur. Kollektivist topluluklarda birey kendi başına yaratabileceği etkinin yetersizliğinin farkına vararak aynı amaca hizmet eden bir grupla bir bağ kurarak onlarla birlikte hareket etmeye başlar (Hofstede, 1980, s. 82-89).

Erillik-Dişilik: Kültürel yapılara bakıldığında erillik boyutu, yükselme hırısı, otoriterlik, rekabet duygusu, bağımsız olma, fiziki dünya gibi istekleri ifade eder. Dişilik boyutu ise merhametli olma, sevgi duyma, nezaketli davranma, şefkatle bakma gibi durumları ifade eder. Erkek baskın kültürlerde çalışmak için yaşamak fikri kabul görürken, dişi baskın kültürlerde bu fikir yaşamak için çalışmak olarak benimsenir (Hofstede, 1980, s. 82-89).

2.17.6 Deal ve Kennedy Kültür Modeli

Deal ve Kennedy aslen danışma hizmeti veren iki çalışmacı olarak dış çevre unsurlarını ele almışlardır. Kurum ve çevre değişkenleri arasındaki ilişkiyi hızlı ve yavaş tepki verme durumuna göre inceleyen dört farklı kültür unsuru ortaya koymuşlardır (Vural 2003, s. 85).

a) Sert Erkek – Maço: Çevrede yüksek belirsizlik görüldüğü ve kararların risk içerdiği ortamlarda, geri dönüş haberlerinin hızlı olması ile birlikte işletmeler riskten kaçma ve anında cevap alma eğilimi gösterirler. Bu halleriyle birden kavgaya giren ve işi orada bitiren maço erkeğe benzetilir. Başarı yakalandığı sürece kanunlara aykırı hareket etmez umursanmaz, riski üstlenip başarı kazanmak cesaret unsuru olarak gözüktür. Bu kültüre en güzel örnekler kozmetik ve reklam sektörleridir. Üst yönetimin kahramanlık göstermesi ve yıldız olması gerekir (Vural 2003, s. 86).

b) Çok çalış - Sert oyna: Bu ortamda risk derecesi düşüktür fakat geri besleme hızlıdır. İlerleme ve kendini geliştirme çok çalışmaya bağlıdır. Ekip halinde gayret gösteren ve kahraman olan bir topluluk vardır. Genç yetenekler gözde tutulur ve canlı yapının korunması için yarışmalar yapılır. Moda, pazarlama gibi perakende satışla ilgilenen sektörler örnek gösterilebilir. Rekabet ortamı içinde satış rakamlarına ulaşmak için mücadele eden işletmeler göze çarpar (Eren, 2010, s. 152).

c) Şirketin üstüne iddiaya gir: Çevresel riskin yüksek fakat geri beslemenin yavaş olduğu ortamlarda ortaya çıkar. Başarıya giden yol teknik üstünlükteki rekabete bağlıdır. Sabır çok büyük bir unsurdur ve çalışma disiplini yok denecek kadar azdır. Meslektaşlık ilişkileri gelişmiştir ve beyin fırtınası teşvik edilir. Uzay ve havacılık alanındaki çalışmalar bu modele örnek gösterilebilir. Yaratıcılık ve yenilik ön plana çıkmakla birlikte aceleye gelmezler (Eren, 2010, s. 152).

d) Süreç: Hem çevresel belirsizlikler düşük hem de geri besleme oldukça yavaştır. Personelin işi çoktur ve az hata yapılır. Ek gelirler önem taşır ve yönetimin izlediği süreçler takip edilir. Kamu kurumları, sigorta şirketleri bu tip işletmelere örnek gösterilebilir. Riski asgariye indirecek kararlar almaya sonuçları beklemeye odaklıdır. (Tamer, 2011, s. 46-48)

Şirketler bazen tek bir tip kültür ögesini tüm örgüte uygulamaktansa farklı departmanlara farklı kültür unsurları uygulama yoluna gidebilir. Araştırma departmanında şirket üzerine iddiaya girilebilirken, pazarlama departmanında çok çalış-sert oyna denebilir. İşletmenin içinde bulunduğu çevre koşulları ve hâkim kültüre göre karma bir yapı alabilen bu tip kurumlar yöneticiler gözetiminde koordineli çalışabilir (Tamer, 2011, s. 46-48).

2.17.7 Bill Schneider Kültür Modeli

Schein'a göre örgüt dış çevreyle uyum içinde olma, çevresel etkenlerle bütünleşmek ve çevre belirsizliklerini gidermek gibi amaçları sırasıyla kültüre empoze eder. 4 farklı kültür tipi ile bu model incelenebilir (Güneş, 2011, s. 49-50).

Kontrol kültürü: Örgütün hedeflediği amaçları belirli bir süreç içerisinde eyleme koyarken izlenecek kontrol mekanizmalarıyla ilgilenen kültürel bir sistemdir (Bakan vd., 2004. s. 94).

İşbirliği kültürü: Örgütün elde edeceği başarının kültürde olumlu bir hava yaratacağı, bunu neticesinde de gerek alıcılar gerekse çalışanlar arasında pozitif bir motivasyon ortamı oluşturacağını düşünen kültürel bir sistemdir.

Yetenek kültürü: Örgütsel hedeflere şirketin diğer rakipleriyle arasında oluşturacağı farklılıklar neticesinde ulaşılacağını düşünür. Bu sebeple öz yeteneklerin geliştirilmesine ve eğitime odaklanması gerektiğini benimsemiş kültürel bir sistemdir.

Gelişmeci kültür: Örgütün amaçlarının fikirleri gerçekleştirmek noktasında insanlar arası ilişkilere bağlı olduğu ve aynı organik yapılar gibi farklı özellikler gösterebileceğini düşünen kültürel bir sistemdir.

Örgütün bütün üyeleri bir takım gibi hareket eder ve günlük faaliyetler önem taşır. Burada bireyler şirketin düzgün gidişatını bozacak ve kültürü boşluğa sürükleyecek durumlara karşı görevlerini yerine getirmelidirler (Narsap, 2006, s. 30).

2.17.8 Denison Kültür Modeli

Denison ve Misra (1995) tarafından oluşturulan bu kültür tipin ana unsurları varsayımlar ve değerlerdir. Varsayımlar ve değerler örgüt içi yapısı ve dış çevre etkenlerine göre ayrılarak “Uyum, Görev, Tutarlılık ve Katılım” başlıkları altında incelenmişlerdir (Denison and Misra 1995, s. 216).

Bu başlıklar kendi aralarında üçer alt başlığa ayrılırken yaklaşık altmış soruluk bir ölçeği meydana getirmektedir. Bir eksen üzerinde düşünürsek dış odaklılık ve iç odaklılık olarak dikey bir eksen oluşurken, esneklik ve tutarlılık yatay bir düzlemde seyir göstermektedir (Denison vd. 2004, s. 99).

Uyum özelliği olan şirketler esnektir. Dış koşullara çabuk uyum sağlarlar. Müşteri odaklılığı söz konusudur. Örgütün öğrenmesi gereken bir durum olunca değişime kucak açarlar (Denison vd. 2004, s. 100).

Görev özelliğinde ise şirketler ise hedeflerine yönelirken kuvvetli bir strateji oluşturmayı benimserler. Vizyonları ve amaçlar gayet net belirlenmiştir. Dış koşullara adapte olurken tutarlı bir davranış takınırlar (Denison ve Fey 2003, s. 689).

Katılım özelliği ise insan kaynakları ile ilgilidir. Yetki verme, takım çalışması oluşturma ve yeteneklerin geliştirmesi gibi yöntemlere sahiptir. Katılım yüksekse iş odaklılık ve iş esnetme gibi artılara sahip olunur (Denison ve Fey 2003, s. 689).

Tutarlılık özelliği ise güçlü bir kültüre sahip olmayla alakalıdır. Temel değerlerin, koordinasyon çalışmaları ve uzlaşma ile sağlanması hedeflenir. Tutarlılık yüksek tutulursa örgüt içinde çalışanlarda memnuniyet oluşur (Denison ve Misra 1995, s.217).

2.17.9 Goffee ve Jones Kültür Modeli

Örgüt modellerinde dayanışma ve sosyalleşme arasındaki bağlantı üzerinde çalışmışlardır. İşyerinde dostluk kuran iki kişi bunu dayanışma olarak yapabilmenin yanı sıra iş dışı sosyalliklerinin sonucu da işlerinde birbirlerine yardımcı olmuşlardır. Araştırmalar sonucu çift S kuramı adı altında bir ölçek oluşturmuş olup 4 model üzerinde çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Zabid vd., 2004, s.165).

Şebekeleşmiş kurumsal kültür: Sosyalitenin yüksek dayanışmanın düşük olduğu örgütü temsil eder. Kişiler samimi ve dostça ilişkiler içerisindedirler. Bilgi paylaşımı ve danışma durumları mevcuttur. Ancak performansı kötü olan çalışanlar amaçlardan çok araçlarla ilgilendikleri için örgütler politik hamlelerde bulunmak zorunda kalır (Goffee ve Jones, 2002, s.81). Sosyal manada güzel duygularla çevrili bu yapı esnektir, çözüm üretir ve insan ilişkilerinde başarılıdır. Herkese eşit muamele edilir ve yakinen bağ kurulur. Sosyal etkinlik ve kulüpler çokça görülür (Bakan vd., 2004, s.81).

Kâr amacı güden kurumsal kültür: Dayanışmanın yüksek sosyalliğin düşük olduğu örgütü temsil eder. Çıkarıcı bir yapı vardır, amaç açıkça ortadadır ve performans düşüklüğü hoş görülmez. Kaynakları süratle kullanabilen çalışanlar paylaştıkları deneyim sonucu ortak hedefte birleşirler. Kazanmaktan ziyade düşmanı bertaraf etmeye çalışırlar ve başarısız bireylere tahammülleri yoktur (Robbins, 2001, s.527). Çalışma mekânları işlevsel özellik taşır ve iletişim doğrudan işle alakalıdır. Zaman ve ölçü çerçeveleri belirlidir. Eylemler hızla gerçekleşir ve çoğunlukla başarı elde edilir. Lakin bir anda tehlikeli bir kaos ortamına daima gebedirler (Goffee ve Jones, 2002, s. 81).

Bölümlemiş Kurumsal Kültür: Hem dayanışma hem sosyallik düşük olan örgütü temsil eder. Bireysel bir gelişim sonucu kendine mecbur bırakma özerk bir yapı görülür. Çalışanlar dışa dönük ve çözümleyici özellikler gösterir. Lakin örgütsel özdeşleşme yok denecek kadar azdır ve her koyun kendi bacağından asılır (Robbins, 2001, s.527).

Çalışanlar üretkenlik durumlarına ve kalite unsurlarına bakılarak değer kazanırlar. İletişim bireysel ve gerektiği kadar belirlenir. Personelin çoğu işinde profesyonelleşme veya teknik manada mükemmelleşmeye odaklanır. Dış unsurlardan yalıtılmış çalışma alanları mevcuttur (Robbins, 2001, s.527).

Toplumsal kurumsal kültür: Sosyallikte dayanışma da yüksek olan örgütü temsil eder. Bu ideal modelde vizyon ve misyon özdeşleşir. Genel olarak liderler etrafında oluşmuş bir yapı mevcuttur (Gün, 2015, s. 68).

Örgüt, lider etrafında toplanmış bir aile gibi hareket eder. Çalışanlar hem bir dava hem de bir kişiyi takip eder. Bölümler arasındaki yapıların yok denecek kadar az olması bir yaşam biçimi oluşturur. İletişim her yönden mevcuttur ve genelde yüz yüze olarak görülür. Lakin bireylerin özel hayatı ihlal edilmekte hatta ortadan kalkmaktadır (Gün, 2015, s. 69).

2.17.10 Miles ve Snow Kültür Modeli

Miles ve Snow (1984) tarafından geliştirilen bu model örgütü dört farklı boyut altında incelemiştir. Bunlar savunmacı, araştırmacı, analizci ve rekabet gösteren olarak belirtilmiştir (Erdil, 2004, s. 107).

Savunmacı tip kültür: Kararlı çevrelerde görülen, araştırmanın az tahminlerin uzun vadeli olduğu yapılardır. Teknolojileri sade, merkez yapılı bir modelde seyrederler. Muhafazakâr yapıdadırlar ve riskin düşük olduğu ufak bir alanda uzmanlaşmayı benimserler. Mevcut durumu sürdürmek adına daha önceden benimsenmiş metotları kullanırlar. Az sayıda ürünle pazarın bir kısmını iyice öğrenirler. Bu şekilde fiyat üstünlüğü ile rekabet etmeyi amaçlarlar. Resmi ve hiyerarşik yapı bir artı olarak gözükse de yenilik ve gelişmelere açık olmayışı negatif bir etkiye sebebiyet verir (Yeloğlu, 2008, s. 160).

Araştırmacı tip kültür: Değişimin hızlı olduğu çevrelerde benimsenen esnek bir yapıdadırlar. Uzmanlaşmak düşük, merkezi yönetim yüksek seyreder. Çok yönlü teknoloji kullanımı görülür. Belirlenemeyen stratejilerle risk alma peşine düşerler. Devamlı değişen ve arayış içinde olan riski seven bir yol izlenir (Lundy ve Cowling, 1996, s. 157).

Analizci tip kültür: Devamlı yenilik peşinde koşan ve analizlere göre hareket eden etkin bir yapı mevcuttur. Bir taraftan durumlarını muhafaza etmeye çalışırken bir taraftan da yeniliklere ve değişimlere kucak açarlar. Rekabet durumuna göre risk alma mevcuttur ve bu dengenin sağlanması adına kontrol mekanizması daima teyakkuzda bekletilir. Bu durum rakiplerini oldukça zorlamakta ama örgütü de yorar (Yeloğlu, 2008, s. 160).

Reaksiyon Gösteren Tip Kültür: Tamamen çevre koşullarına odaklı bir yapı sergilerler ve belirsiz pazarlarda hüküm süren stratejilere sahiptirler. Genellikle kriz ortamlarında kendilerini gösteren tutunmacı kültür modelidir (Lundy ve Cowling, 1996, s. 158)

Geniş bir açıdan analiz edilirse araştırmacıların örgütün sahip olduğu rekabet gücünü, mevcut yapıları ve izlediği süreçler ile geliştirerek hedefine ulaştırmayı amaçladığını görülür. Şirket gerek dış çevre gerekse iç yapısına göre bir strateji belirlemeli bunu yanı sıra teknolojisini geliştirmeye çalışarak bir taraftan da örgütteki insani yeteneklere odaklanmalıdır (Martin, 2006, s. 136).

2.17.11 Cameron ve Quinn Kültür Modeli

Quinn ve Cameron'un çalışmaları içerisinde ölçümler ve değerlendirmeler barındırması sebebiyle çok tercih edilmektedir. Bir bütün olarak ele alınan kültürün etkin bir finansal başarı sağlayıp sağlamadığı, stratejinin ve motivasyonun ücret ve personel yönetiminde etken olup olmadığına bakılmaktadır (Eren, 2004, s. 147). Ana unsur olarak etkin olmanın kültürel manada kişiler üzerindeki değer yargılarıyla olan bağlantıları ele alınmaktadır (Acaray vd., 2015, s. 143). Bu çıkarımlar şu şekil ile daha iyi anlaşılabilmektedir:

Şekil 2. 4: Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli

ORGANİK SÜREÇLER

(Esnek , Kendiliğinden)

Tip: Klan Baskın Nitelikler: Birleştirici, Katılımcı, Aile Hissi, Takım Olma Liderlik Stili: Danışılabilen, Kolaya Koşan, Ebeveyn Kaynaştırma: Sadakat Unsuru, Gelenekler, Bireysel İletişim Stratejik Önem: İnsan Kaynaklarını Geliştirmek, Morale ve Bağlılığa Önem Vermek	Tip: Adhokrasi (Girişimci) Baskın Nitelikler: Girişimci, Yaratıcı, Uyum Sağlayan, Dinamik Liderlik Stili: Girişimci ve Yaratıcı Olma, Risk alma Kaynaştırma: Girişimci, Esnek, Riskli Stratejik Önem: Yaratıcı olma, Yenilikçi Davranma, Büyümeye Önem Verme
İÇSEL KORUNMA (Düzen Kurma, Entegre Etme)	DIŞSAL KONUMLANDIRMA (Rekabet Etme, Farklılaştırma)

Şekil 2. 4: Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli (devamı)

Tip: Hiyerarşi Baskın Nitelikler: Düzenli, Kurallı Liderlik Stili: Koordine Eden, İdare Eden Kaynaştırma: Kural, Politika ve Yöntemler Stratejik Önem: Dengeli, Tahmin Edilebilen İşlere Yönelme	Tip: Pazar Baskın Nitelikler: Hedeflenen Rekabet, Çevreye Uyum Sağlama Liderlik Stili: Kararlı olan, İş Bitiren Başarıya Odaklanan Kaynaştırma: Hedefe Yönelme, Üretim Yapma, Rekabet Etme Stratejik Önem: Güçlü Rekabet, Pazarda Üstünlük Edinme
---	--

MEKANİK SÜREÇLER

(Kontrollü, Düzenli. Dengeli)

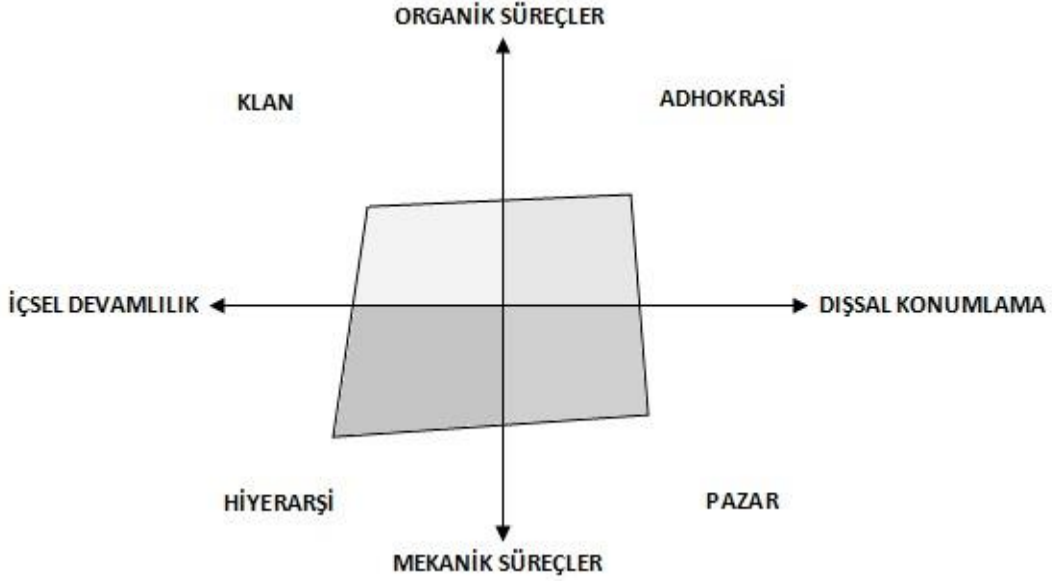
Kaynak: (Cameron ve Freeman, 1991, s. 29 ve Kam, 2019, s. 29 ve Cameron, 1985, s. 10;)

Şekil 2.4'e göre ilk etken boyut istikrar, itaat etme ve kontrol durumu karşısında esnek, muhakeme yeteneği olan ve dinamik unsurlarıdır. İkinci etken boyut ise içe yönelme, bütünleştirme ve birlik olma durumu karşısında dışa yönelme, farklılaştırma ve rekabet etme unsurlarıdır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 34-35).

Bu analitik eksenlerde iki boyut vardır. Bunların ilki örgütsel odaktır ki içsel ve dışsal olarak değerlendirilir. İçsel olarak personelin mutluluk ve verimlilikleri esas alınırken dışsal olarak çevresel uyum değerlendirilir. İkincisi ise örgütsel yapıdır. Burada yapı kontrollü ve esnek olarak ayrılmaktadır. Kontrollü yapı merkezci ve evrim odaklıyken, esnek yapı değişim ve gelişimi esas alır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 34-35).

Dikey eksen göz önüne alındığında organik bir süreç haritası ortaya çıkarken yatay eksen incelendiğinde mekanik bir yapıyla karşılaşılır. Organik süreçte esneklik ve dinamik oluşumlar görülürken, mekanik yapıda denge ve düzen oluşum gösterir. Yatay eksenleri ele alacak olursak korunma ve konum durumları oluşum gösterir. Korunmada bütünlük ve düzen kilit noktalar iken, konum rekabete ve farklılığa doğru eğilim göstermektedir (Eren, 2004, s. 148). Bu düzlem şu şekil vasıtası ile daha iyi açıklanabilir:

Şekil 2. 5: Örgütün Kültürü Tipleri Modeli



Kaynak: (Aktan, 2016, s. 336)

Şekil 2.5’ te rekabetçi değerler modeli 4 ana unsur olan klan, adhokrası (girişimci), hiyerarşi ve piyasa kültürlerinden oluşmaktadır. Her ana başlığın altında örgütün baskın nitelikleri, liderlik çeşitleri, kaynaştırma şekilleri ve stratejini önemi alt başlıkları yer alır. Burada en iyi ya da en başarılı diyerek tek bir tipi benimsemek doğru kabul edilmemektedir. Uygulamada kültür unsurlarını böyle saf halleriyle görebilmek pek mümkün değildir (Desphande, 1993, s. 121).

2.17.11.1 Klan Kültürü Modeli

Klan kültürü modelinde örgütler aile şirketlerine benzetilirler. Çalışanların birbirine bağlılığı yüksektir (Sugita ve Takahashi, 2015, s. 184). Arkadaşça ve sıcak bir iş iklimi mevcuttur. Çalışanlar kültüre kendilerinden bir şeyler katar (Belias, ve Koustelios, 2015, s. 102). Değer paylaşımı, örgüt bağlılığı ve çalışan katılımı belli başlı özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Sadakat ve gelenekler gayet önem taşımaktadır (Ruževičius vd., 2012, s. 4).

Güç çalışanlar tarafından verilir ve resmi bir güç değildir. Karar alırken katılımı ve anlaşmayı sağlamak esastır. Güven ve destek çıkmanın uzun vadede şirkete moral olarak fayda sağlayacağı düşünülür. (Erdem, 2007, s. 268). Örgütün kendi içinde uyumu ve pazar payından daha önemli olarak algılanır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993, s.

26). Yönetici rehberdir ve koruma görevi üstlenir. Uzlaşma ve beraber çalışma kurumsal yapıyı oluşturur. Biz duygusu herkesçe hissedilir. Çalışanlar hakkında endişe duyan ebeveyn tipi amirler yetişebilir (Ouchi, 1981, s. 45).

2.17.11.2 Adhokrasi (Girişimci) Kültür Modeli

Yenilikçi bir kültür ortamı adhokrasi kültürünü tam olarak ifade edebilir. Dış çevreye uyumlu, dinamik ve girişimci çalışanlar görülür (Acılar, 2009, s. 29). Her daim iş ortamında adaptasyon ve cevap verme hızı gayet önem ihtiva etmektedir. Var olan işletmelerden yenilikleri gözeten, risk alabilen ve girişimde bulunacak cesarete sahip olmaları beklenir (Hult, 2002, s. 578).

Bu işletmelerde zamanı iyi değerlendiren fırsatları kaçırmayan yeniliklere bir yarış havasında aşına olan bir yapı görülmektedir. Kararlar sezgiseldir ve deneyselliğe bağımlıdır. Kurum yarışta en önde giden yarış atı gibidir. Büyümeye ve yeniye daima açıktır (Cameron ve Quinn, 1992, s. 35). Esneklik, dinamizm ve uzmanlık şirketin öne çıkan özellikleridir. Girişimcilik doğal olarak vazgeçilmezdir. Yeni kaynaklar ve karlılık amaç edinilir (Nichols vd., 1996, s. 13). Yeni pazarlar arayışı, şirketin iç unsurlarının sürekli gelişim göstermesi gibi öğeler bu kültürün işleyişini ele almaktadır. Geleceğe yönelik ihtiyaçlar göz önünde bulundurulur. Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek teşvik edilir (Naman ve Slavin, 1993, s. 137).

Adhokrasi kültür yapısını biçimlendirmek, değişime direnmek ve planların uzun dönemli olmak zorunda olması gibi negatif etkenleri ortaya çıkardığı için hayal dünyası ve karmaşıklığa yol açtığı görülmüştür. Esnek davranma ve tolerans göstermeye rastlanılmıştır (Zammuto ve Krakower, 1991, s. 83). Merkezci ve denetim odaklı otoriter bir yapının kültürü geliştirmekten çok geriye götüreceği inancı hâkimdir. Göçebe bir güç akışı görülür ve değişkendir. Riskler bireysel olarak üstlenilmektedir (Mintzberg, 1996, s. 45).

2.17.11.3 Pazar Kültürü Modeli

1960'lı yıllarda popülerlik gösteren ve dış çevreye odaklanarak kendisini pazar mekanizması gibi gören bir anlayıştan gelmektedir. Tedarikçi, müşteri, sendika vb. gibi dış unsurlarla ilgilenir. Sonuca yönelik bir yapılanmaya rastlanılır. Olaylara hızlı yanıt verebilmek gereklidir (Cameron ve Quinn, 2011, s. 43-44).

Rekabeti esas alan bu yapıyı besleyen kaynak alıcı ile satıcı arasındaki işlemin maliyetini en aza indirmeye dayanır. Malzemenin fiyatının belirlenmesinde etkin rol oynar. Liderler zorlayıcı ve talep eden durumundadır. Bu tutum kazanma arzusundan gelir (Büschgens, Bausch ve Balkin, 2013, s. 754).

Amaç olarak esasen pazara nüksetme ve pazara yönelik üretim gösterilebilir. İş bitirici ve sıkı bir tutum sergilenmektedir. Bireyin başarısı ürettiği malzeme ile değerlendirilir ve ücretini bu belirler. Takas, sözleşme gibi para değişim işlemleri örgütün elini kuvvetlendiren avantajlardır (Ergun, 2007, s. 268). Pazar ortamındaki teknolojik gelişmeler kültürü yeni süreçler inşa etmeye iter. Bu da örgütün çehresini dışarıdaki endüstriyel çevre unsurlarında etkilenererek değişime ve gelişime mecbur kılar. İçsel çevre bu hareketten etkilenererek değer ve inançlarını yeniden belirler (Öcal ve Ağca, 2010, s. 167).

2.17.11.4 Hiyerarşi Kültürü Modeli

Temel olarak Max Weber'in bürokrasi yaklaşımını esas alır. Ürün çeşitliliğinin olmadığı durağan çevrede iş gören kuralcı hiyerarşik kontrol altında bir yapıyı benimser. Buna göre en etkili lider koordinasyon yapabilen bir organizatördür (Okbagaber, 2012, s. 1). Yeterli olmak ölçmede en mühim belirleyici unsurdur. Bürokrasi ile etkinlik doğru orantılı olarak ilerler. Şirketin ana yapısı mantıksaldır ve yasal çerçeveye dayanır. Bürokrasi ve politika şirketi bir arada tutar. İşlerin sorunsuz yönetilmesi önemlidir. (Cameron ve Whetten, 1996, s. 271).

İstikrarlı olmayı ve kontrolü elde tutmayı esas alan bir iç yapı görülür. Kurumdaki pozisyonlar onları dolduran personelden daha mühimdir. Kişiden role uygun davranması ve işini düzgün yapması beklenir. Hızlı ve düzenli bir üretim hattı gözlemlenir (Durendez vd., 2011, s. 143). Saat gibi işleyen işletmeler deyimi burada kullanılabilir (Acaray vd. 2015, s. 144).

2.18 Örgüt Kültürü ile İlgili Çalışmalar

İlk olarak Shine (1970) tarafından mesleki sosyalleşme ve inovasyonun rolü başlıkları ile birlikte yeni işgörenlerin sosyalleşmelerini sağlamak amacıyla örgüt kültüründen söz edilmiştir. Birtakım gelişmelerle büyüyen bu kavram örgütsel sosyalleşme çerçevesinde ilerlerken Pettigrew (1979) tarafından “Örgütsel Kültürler

Üzerinde Çalışırken” isimli makalesinde örgüt kültürünün zaman içerisinde üyeler tarafından kabul edilen semboller olduğu fikrini ortaya atmıştır.

Ouchi, (1981), yaptığı çalışmalar sonucunda örgüt kültürünün temelindeki inanış ve uygulamaların görünmez bir el gibi örgütün üyelerini yönlendirdiğini keşfetmiştir. Daha sonra Nelson ve Reichers, (1987), tarafından yapılan araştırmalar neticesinde örgütteki sosyal ve kültürel yapının oluşmasında etkileşimci perspektif ve stres perspektifi yaklaşımları öne sürülerek bağlılığın ölçümü tartışma konusu olmuştur.

Güven’in, (1984), yılında yaptığı araştırma sonucunda örgüt kuramı boyunca geliştirilen çeşitli ekoller ve eşgüdüm anlayışları bu kavram ve tanımların akademik olarak yolunun açılmasına ışık tutan yegâne eserlerden sayılmaktadır.

Denison, (1990), üyeler tarafından paylaşılan ortak değerlerin altında yatan inanış ve öngörmelere dayandığı ile ilgili incelemeler yapmıştır. Aynı yıllarda incelemelerde bulunan Allen ve Mayer ise örgüt kültüründe duygusal, devamlı ve normatif kavramlarını öne sürmüş ve bağlılık etkenine bu alt kategorilerde eğilim göstermişlerdir.

Hofstede (1991), grup üyelerini birbirinden ayrı değerlendirebilen bir dizi anket çalışması yaparak kişileri ayırt edici olarak nitelendirebilen farklılıkların varlığından bahsetmiştir. Aynı yıl çalışmalarda bulunan Nelson ve Quick (1992) ise olaya çok farklı bir açıdan yaklaşarak sosyal desteğin örgüt kültürüne uyumu ile ilgili birtakım teknik detayları dile getirmişlerdir. Şişman, (1993) ilkokullarda örgüt kültürü adında Eskişehir’deki ilkokullarda örgüt kültürünün gelişimini doktora tezinde incelemiş ve bu açıdan konuya bakışını öncül bir dille ifade etmiştir.

Rue ve Beyers, (1994), bazı mağazalarda yaptıkları çalışmalar neticesinde kültürel ilişkilerde çalışanların isteklerini öne almış, müşteri ve patronların isteklerini ise paydaş olarak kabul etmişlerdir. Bunu takiben Ashforth ve Saks (1996), tarafından yürütülen incelemeler ve araştırmalarla birlikte örgüt kültüründe kaynaşmanın formülünün üyeler arasında uyum ile sağlanabileceği ve bu yapılanmanın geçmişe bakarak geleceği şekillendirmek üzere çalışılabileceği inancıyla oluşmuştur.

Cameron ve Quinn, (1999), örgütü eşsiz kılan değerlerden bahsederken liderlik tarzının işlevi ve yönlendirme kapasitesinin alanıyla ilgili çalışmalarda bulunmuş ve değerler setini ortaya çıkarmışlardır. Sonraları ise Daft, (2001), örgütteki yeni fikirlerin yeni yaptırımların yeni yöntemlerle yapılması üzerinde durmuş aksi halde performans

düşüşü yaşanacağı ve yönetsel süreçlere enerji ve kaynak ayrılması gerekliliğine değinmiştir.

Taş, (2001) örgüt kültürünü bütünsel manada TÜVASAŞ tesislerinde yürüttüğü geniş kapsamlı araştırmada betimleme fırsatı bulmuş ve bu tür büyük yapılarda oluşan örgüt kültürünün diğer etkenlerle olan etkileşimsel ilişkisine yazısında yer vermiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel özdeşleşme çalışanlarda bireysel ve örgütsel değerlerin örtüşmesiyle örgüte yönelik aidiyet algısı oluşması halidir. Bu örtüşme şirketin var olan kültürüne adapte olabilen çalışan varlığı ile mümkün olur. Bu varlığın oluşması için de çalışanların kendi içlerinde ve dış çevreye karşı aynı hedefte ilerlemeleri esastır. Bu karşılıklı bağlılık ritüeli sağlamlaştıkça atfedilen özdeşleşme de daha belirgin olarak görülmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008, s. 1016).

3.1 Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Ashforth ve Mael'e göre (1989) örgütsel özdeşleşme bir gruba başarılı ya da başarısız olmaya bakılmaksızın ait olabilme birlik olma bilincidir. Dutton, Dukerich ve Harquail' e göre (1994) bu kavram bireyin kendini ve çalıştığı örgütü tanımlarken arada kurduğu kognitif bağıdır. Dukerich, Golden ve Shortel'e göre (2002) kişinin kendi benliğinin içinde örgütün vasıfları ile bağ kurabilme seviyesidir (Tüzün ve Çağlar, 2008, s.s. 1014-1016).

Pratt'a göre (2000) örgüt yapısının karşısındaki bireyi benlik açısından tanımlamasındaki inanç durumudur. Scott ve Lane (2000) psikolojik açıdan kişinin kendisini örgütün bir modülü olarak hissedebilmesidir. Tajfel'e göre (1978) kişinin grubun bir üyesi olduğunun bilincine varması ve buna duygusal açıdan bağlanması durumudur. Cheney ve Tompkins'e göre (1987) bu kavramın bilişim, duygu ve davranış açısından belirlenen öğeleri içermesi gerekir (Garmon, 2004, s. 24).

3.2 Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Sosyal kimlik yaklaşımı ele alındığında üç boyuttan bahsetmek mümkündür. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Christ vd. 2003, s. 300-340).

Kognitif boyut: Bireylerin daha önceden belirlenmiş olan gruba dâhil olup olmadıklarını bilmeleri halidir.

Duygusal boyut: Bireyin dâhil olduğu grubun içerisindeyken kendini gruba manevi açıdan bağlayabilmesidir.

Değerlendirici boyut: Gruptaki bireyin gruba iç veya dış etmeler tarafından yönlendirilen değerlerin kendinde yaptığı çağrışımlardır. Yakın zamanda yapılan çalışmalara göre bu boyutlara ek olarak dördüncü bir boyuttan bahsetmek mümkündür (Edwards, 2005, s. 210-213).

Davranışsal Boyut: Bireyin düşünceleri, duyguları ve davranışları bir bütün olarak örgütle bütünleşme gösterebilir. Bu kavram sonrasında birey kendini grubun bir ögesi olarak algılamaya başladığı zaman diğer üç boyut kendiliğinden gerçekleşecektir. Birbiriyle ilişki içinde olan bu unsurlar bireyin bağlılık sonucu grubun çıkarlarına vereceği desteğin ve azmin derecesini belirleyecektir (Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Crist, 2004, s. 150-180).

3.3 Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütün uzun süreli mutluluk kaynaklarından birisi de hiç şüphesiz özdeşleşme unsurudur. Bireyin işten ayrılma veya strese girme gibi durumları örgüte zarar verebilmektedir. Bunun önüne geçmek için çalışanları anlayabilmek ve onları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeye ikna etmek gerekir (Sökmen ve Şimşek, 2016, s. 60). Kişi örgütün hedef ve niteliklerini kendi hedef ve nitelikleriyle örtüştürdüğü zaman örgütün çıkarı için faaliyetlerde bulunacaktır. İzlenecek siyaset örgütte özdeşleme hususunda önemli bir yere sahiptir. Asıl dikkat edilecek nokta kişinin örgütün bir parçası haline gelmesidir (Barutçu, 2015, s.7). Modernize olmuş işletmelerde yenilik noktasında takım çalışması mühim bir yer işgal etmektedir. Uzun vadede çalışanlarda birlik ruhunu yakalayabilmek her daim örgüt üyelerinin beyinlerinde ve yüreklerinde olabilmeye imkân tanır. Bu sayede kendilerini bu bütünün bir parçası olmaktan gurur duyan birer birey olarak görmektedirler (Çırakoğlu, 2010, s. 12).

3.4 Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri

1- Sosyal Kimlik Teorisi: İlk olarak 1979 senesinde ortaya çıkan ve bireyler ile topluluklar arasındaki ilişkiyi açıklamak üzerine çaba gösteren psikolojik bir kuramdır. (Arkonaç, 2001, s. 201)

Burada birey dâhil olduğu topluluğun elde ettiği zafer ya da yenilgi durumunu kendi yaşanmışlığı olarak kabul eden bir ortaklığa girişmiştir. Oluşan sınıflandırma isteği, bireyi temelde bir grubun parçası olmaya iter. Sonuçta kişi algısal olarak kendini örgütle özdeşleşmiş hissedecektir (Mael ve Ashforth, 1992, s. 103).

2- Kendini Sınıflandırma Teorisi: 1987 yıllarında ortaya atılan bu teoride bireyin sınıflandırma unsuru gruba dâhil olan kişiler arasındaki grup içi tutum ve davranışlara dayanmaktadır. Sözü geçen benlik kavramı kişinin bizzat kendisini değerlendirmeye alması şeklinde görülür (Van Dick, 2001, s. 265).

Birey kendini diğer grup üyelerinde farklı bir sınıfta görebilir. Burada dahil olmak isteyen benlik bir kimlik seçiminde bulunmaya yöneltilir (Okşit, 2018, s. 27). Bu üç sınıflandırma şunlardır: Birey diğerlerine nazaran kendini alt bir basamakta görür, birey diğerlerine kıyasla kendini ortalama bir basamakta görür. Birey diğerlerine kıyasla kendini üst bir basamakta görür (Van Dick, 2005, s. 429).

İlk grupta birey kendini diğer üyelerden daha aşağıda olan ve onlara hiç benzemeyen düşük bir kategoride görür. Orta sınıfta gruba dâhil olmuş üyeler kendilerini diğerleri gibi mücadelenin içinde görürler. Son olarak ise üst sınıfta birey kendini üstün ve diğerlerinden insani olarak daha kıdemli hissetmektedir (Durmuş, 2015, s. 36-37).

3.5 Örgütsel Özdeşleşmenin Nedenleri

Kişilerin ait olma hissiyatlarını bir ihtiyaç olarak kabul edip bunu yerine getirmeyi amaç edinmiş bir örgütsel yapı ortaya koymak bireysel açıdan önemlidir. Bu sayede örgüt etkin ve verimli çalışma ile performans artışının örgüte sağlayacağı yararı gözetir. Bu kapsamda iletişim ve deneyimin önemine dikkat edilir (Tıktaş, 2012, s. 50). Örgütsel açıdan ise grubun algılanma biçimi ve birey açısından çeşitli niteliklere haiz olma durumu olarak ifade edilebilir. Bu nitelikler, iş tatmini, örgüte karşı vatandaşlık davranışı sergileme, yaratıcı nitelik oluşturma, sosyal desteklemenin artması ve iş kaynaklı stresler, olumlu kuruluş değerlendirilmeleri, organizasyon yönetiminin daha iyi bir sistem

oluşturması, her yerde kuruluşu korunmayı ilke edinme, rolün iç ve dış davranışlara neden olmasıdır (Ashforth vd., 2008, s. 326).

Bununla birlikte her iki kanadı da birlikte ele alan diğer nedenlerin varlığından söz etmek de mümkündür (Tokgöz, 2012, s. 49). Saygınlık denildiğinde bireyin konumunu yükseltecek şekilde örgütün saygınlık sahibi olması mühim bir özdeşleşme sebebidir (Turgut vd., 2012, s. 61). Benzersizlik denildiğinde ise örgütü diğerlerinden ayıran ve bireyi eşsiz kılan yegâne özelliklerden söz edilebilmektedir (Hayati vd., 2014; 24). Liderlerin desteği noktasında ise bireylerin takdir edilmesi motivasyonu artıran önemli bir unsurdur (Skogstad ve Einarsen, 1999. s.34). Kariyer geliştirme unsurları olarak bireye örgüt tarafından sağlanan fırsatlarda özdeşleşme konusunda yapıcı nedenler olarak kabul edilmektedir (Moldogaziev ve Silvia, 2015; 115).

3.6 Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları

Özdeşleşme unsuru olarak tanımlanabilen öncüller demografik değişkenler, bireysel öncüller ve örgütsel öncüller olarak üçe ayrılmaktadır (Fedai, 2022, s. 39). Örgütsel özdeşleşme kavramının ardılları ise bireysel nitelikli ardıllar ve örgütsel nitelikli ardıllar olarak ikiye ayrılmaktadırlar (Polat, 2009, s. 83). Bu ayrım Tablo 3.1’de görülebilmektedir:

Tablo 3.1: Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları

ÖNCÜLLER			ARDILLAR	
Demografik	Bireysel	Örgütsel	Bireysel Nitelikli	Örgütsel Nitelikli
Cinsiyet	İş tatmini	Örgütsel adalet	İşten ayrılma	Değişime direnç
Yaş	Ruh hali	Örgütsel bağlılık	Lider algısı	Devir hızı
Eğitim düzeyi	Güven	Örgütsel iletişim	İş tatmini	Devamsızlık
Örgütsel kıdem	Değerler	Örgütsel liderlik	Sağlık sorunları	Çatışmalar
Statü	İş Arama	Örgüt dış prestiji	Tükenmişlik	Finansal yardım
Maaş	Liderlik	Gelişim fırsatları	Yabancılaşma	Faaliyet katılma
	Diğer faktörler	Saygı görme	İşbirliği	Sürekli çaba
		Diğer unsurlar	Çatışma	Motivasyon
				Performans
				Diğer faktörler

Kaynak: (Çimen Fedai ,2022; Polat ,2009)

Tablo 3.1’e bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları arasındaki ilişkilerin incelenmesi durumunda nedensel araştırmaların farklı neticeler ortaya çıkabileceği söylenebilir. Ancak her örgütün kendine özgü inanç ve tutumlarının farklı

olması ve üyelerin bu farklılıklara gösterecekleri uyum ya da tepkiler özdeşleşme durumunda değişikliklerin olmasına neden olacaktır (Kürü, 2020, s. 723).

3.7 Örgütsel Özdeşleşmeyi Engelleyen Unsurlar

Örgütün bütünlüğünü sağlamaya yönelik pek çok unsur olsa da bunların bir kısmı olumlu etkilerde bulunurken, bir kısmı ise kötü etkileriyle uyumu bozmaktadır. Bu unsurlar bireyin kendisi ile alakalı olabileceği gibi örgütün yapısı ile ilgili de olabilmektedir (Kalmaz, 2018, s. 67). Bu unsurlar: örgütsel yabancılaşma, örgütsel stres, örgütsel dışlanma, yıldırma (mobbing), işten ayrılma niyeti, örgütsel yalnızlık, örgütsel sinizm, örgütsel çatışma, rol belirsizliği, psikolojik sözleşme ihlali, liderlik tarzları, dedikodu, söylentiler olarak sıralanabilir (Ersöz, 2021, s. 43).

3.8 Örgütsel Özdeşleşmenin Türleri

Özdeşleşme türlerinin tek taraflı olmadığı görülmektedir. Kişilerin ortaya koydukları özdeşleşme türleri kariyer ile özdeşleşme, örgüt dışı faktörlerle özdeşleşme, işle özdeşleşme, iş arkadaşlarıyla özdeşleşme, grupla özdeşleşme, meslekle özdeşleşme ve yetenek ile özdeşleşme şeklinde sıralanabilir (March ve Simon, 1975, s.74).

Kişi grupta sürdürdüğü faaliyetlerde kendisini farklı sınıflarda görebilmektedir. Bu sınıflandırmanın kişisel, orta ve üstün olarak üç seviyesi vardır. Kişisel seviyede kariyer odaklı ve birey bazında bir özdeşleşme görülürken, grup ve arkadaşlarla özdeşleşme orta seviyeyi belirler. Üst seviyede ise kişi örgütle kimlik bazında özdeşleşme sağlar (Taşkın, 2016, s. 46).

Örgütsel özdeşleşme türleri birey, örgüt ve mesleki grup bazında olabilir. Buradaki asıl belirleyici unsur bu sınıflandırmada bahsedilen unsurların kendi içlerinde uyum içinde hareket halinde olmasıdır. Bu uyumun derecesi farklı basamakları ortaya çıkarıp özdeşleşme derecelerini etkileyecektir (Polat, 2009. 21).

3.9 Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Emek faktörünün etkin olduğu piyasalarda, bireylerin algı durumuna göre ilişki kurdukları tespit edildikten sonra örgütün desteğini hisseden bireylerin ruhsal açıdan güçlü hissettikleri ve bu hissiyat ile performanslarının yüksek olduğu aynı zamanda da işten ayrılma isteklerinin bulunmadığı tespit edilmiştir (Tyler ve Blader, 2000).

Grup ortamlarında işbirliğine rastlanan ve diğer örgütlerle rekabet içinde olan bireylerde algılanan örgütsel imaj ve örgütün çekiciliğinin belirgin bir hal aldığı gözlemlenmektedir. Bu durumdaki bireylerin özdeşleşmeleri yüksektir ve rekabet içinde iletişim kurma, çabalamaya dönük faaliyetleri görülür. Örgütün kimliği bireysel imaja olumlu etki etmiştir (Polat, 2009).

Örgütün amaçlarını benimsemiş bireylerin bunları gerçekleştirmek adına verdikleri çaba kendi özgüvenlerini beslemektedir. Bu sayede bireyin yaratıcılığı, motivasyonu hatta iş tatmininde belirgin bir artış gözükür. Özdeşleşme gösteren birey örgütün amaçlarını kendi çıkarları gibi görür ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır. Bu şekilde ortaya çıkan bağlılık yardımlaşma ve dayanışmaya olumlu etki etmektedir. (Çınar, 2018).

Mael ve Asforth (1989) örgütsel özdeşleşme seviyesini yükseltmek için aşağıdaki tavsiyelerde bulunmuşlardır:

- ❖ Örgütünüz benzersiz, değerlerinden farklı olsun.
- ❖ Örgüt üyelerinin kimliğinin çekiciliği yüksek olsun.
- ❖ Örgütün sahip olduğu prestij yüksek olsun.
- ❖ Örgüt dışı tehditlere karşı birlikte karşı konulsun (Tüzün, Çağlar, 2008. s.1014).

3.10 Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme hakkında yapılan son çalışmalar, özdeşleşme modelleri ile bireyin örgütle olan bağıını anlatmaya ve özdeşleşmenin hangi durumlarda nasıl değiştiğini açıklamaya çalışmışlardır (Çırakoğlu. 2010. s. 13).

3.10.1- Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney (1998) örgütün yapı oluşumu içinde bir karakter belirlenmesi ile ilgili çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu yapıya göre özdeşleşme durumu kişiyi diğerleri ile olan sosyal ilişkileri ile başlar, belirli tanımlamalar yardımıyla vuku bulur ve bir kişilik kazanımına girer. Burada birleştirici unsurlar yapının bölgesel olarak ele alınması ve faaliyetlerin konumlandırılmasıdır (Sunar, 2020, s. 82-83).

Kimlik oluşturulması modelinin insan davranışları ile var olan sistemler üzerindeki iki unsur üzerine yoğunlaştığı ve bunun sonucunda şimdiki hareketlerimizin

ilerde bize etki edebileceği fikri üzerine dikkat çekildiği görülmektedir. Oluşturulan yapıların gelecekte bize kaynak ve güvenilir üreticiler sağlayabileceği belirtilmektedir (Giddens, 1984, s. 174).

Bölgesel anlamda zaman içerisinde farklı mekânlara yayılan formel ve faydalı oluşumlar bölgeselleşme ve yapılanmanın kimlik tanımlaması için önemli bir bağlantı olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu süreçte eylemsel genişlemeler modeli durumsal anlamda ilerletmiştir (Scott. vd., 1998, s. 298).

Burada yapının ikililiği kavramı mevcut yapı ile var olan sistem arasındaki benzerliği işaret ederken, yapının bölgeselliği bireysel kimlik, çalışma grubu kimliği, örgütsel kimlik ve mesleki kimlik olarak dört alanda incelenmektedir. Durumsal eylem kavramı ise özdeşleşmeyi oluşturan farklı durumların varlığını etkilerini ifade etmek için kullanılır (Tüzün 2006, s. 95).

3.10.2- Temel Özdeşleşme Modeli

2001 yıllarında Reade örgütte var olan grupların örgütü benimseme durumları ile bireylerin örgütü benimseme durumlarının aynı özdeşleşme düzeyine sahip olduğu kanısına varmıştır. Buradaki özdeşleşme seviyesinin duygusal olarak etkilenme oranlarına bağlı olarak aynı etkiye maruz kalan diğer grup bireyleri arasında değiştiği düşünülmektedir (Korkmaz vd. 2017, s. 68).

İşletmede birbirinin içerisinde olan ya da bağımsız olarak varlığını sürdüren gruplar bulunmaktadır. Çalışanların kendi dâhil olduğu gruplarına veya örgütün tümüne karşı olan tutumları çiftli özdeşleşme adı ile tanımlanmaktadır. Bu özdeşleşme türü ise şu öncüllere dayanmaktadır. (Taş, 2016, s. 33)

Grubun prestiji: Kişiler kendi çıkarları uğruna çekici ve nitelikli gruplara dâhil olurlar.

Ayırt Edici Özellikler: Örgüt iyi anlamda çevresinden farklılaştıkça özdeşleşme de artacaktır.

Yöneticinin Takdiri/ Desteği: İlk amir çalışanının destekledikçe birey grubuyla özdeşleşecek, üst amiri takdir ettikçe örgütle özdeşleşme gösterecektir.

Kariyer Geliştirme Fırsatları: Hem grupta hem de örgüt içerisinde kişi kendini geliştirip ilerleyebileceğini düşünüyorsa özdeşleşme artacaktır (Reade 2001, s. 1274-1275).

3.10.3- Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Bu model diğer modellere nazaran bireyin örgüt ile olan etkileşiminin daha karmaşık ve kapsamlı olduğunu öne sürmektedir. Özdeşleşme durumlarını ise dört farklı modelde şu şekilde ifade etmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 5-18):

Özdeşleşme: Kişi üyesi olduğu topluluk ile kendini tamamlamaktadır. Örgüt ile olan bağı benimsenmiş ve içsel aidiyeti yakalamıştır (Kerse ve Karabey, 2019, s. 87).

Özdeşleşmeme: Kişinin örgüt ile hiçbir bağı oluşmamıştır. Kişi ne örgüt ile ne de grubu ile herhangi bir ilgi veya bağa sahip değildir (Elsbach, 1999, s. 177).

Kararsız Özdeşleşme: Burada birey bir taraftan özdeşleşme gösterirken diğer taraftan bunu başaramaz. Örgütün bir tarafını çok severken diğer tarafından nefret edebilecek düzeyde zıt ve karmaşık duygulara sahiptir (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 9-10).

Tarafsız Özdeşleşme: Kişi tamamen tarafsız davranışlar sergilemektedir. Kimlik kazanma sürecinde görülebilen bu durumda kişi örgüte bağlı mı yoksa örgütle alakasız mı anlamak çok güçtür (Yılmaz, 2019, s. 244).

Söz konusu modelde görülen özdeşleşme hallerinin karmaşıklığı özdeşleşmenin tamamen gerçekleştiği ya da hiç gerçekleşmediği haller ile bunların arasındaki geçiş veya ara evreleri ifade etmekte olup, kişiden kişiye veya örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir (Altuntaş. 2021, s. 42-43).

Mael ve Asforth (1989) örgütsel özdeşleşme seviyesini yükseltmek için; örgütünüz benzersiz olsun, diğerlerinden farklı olsun, örgüt üyelerinin kimliğinin çekiciliği yüksek olsun, örgütün sahip olduğu prestij yüksek olsun ve örgütte dış tehditlere karşı birlikte karşı konulsun tavsiyelerinde bulunmuşlardır (Tüzün, Çağlar, 2008. s.1014).

3.11. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel özdeşleşme kavramının temelleri ilk olarak Foote (1951) tarafından sosyal kimlik kuramıyla ortaya çıkmıştır. Foote'ye göre bir kimliğe sahip olmak o kimliğe olan bağlılıktan geçmektedir. 1970'li yıllarda Henri ve arkadaşlarından oluşan bir grup araştırmacı örgütte paylaşılan duygusal değerlerin ve karşılıklı dayanışma içinde oluşan ilişkilerin bilişimsel bir bağlılık süreci olduğunu dile getirmişlerdir. İlerleyen süreçte Ashford ve Mael, (1989), bireyi ve bireyin sosyal bir gruba dâhil olma isteğini kişisel aidiyet, psikolojik kadercilik ve değerlerle bütünleşme kavramlarıyla açıklamıştır. Örgütün birey ile olan ilişkisini karşılıklı etkileşimsel çerçevede gözlemlemiştir.

Denison (1990) ise örgüt içindeki iletişim kanallarının karar almada ve kaliteli bir performans sergilemede örgüt kültürünü etkileyen birleştirici bir unsur olduğu hususunda çalışmalarda bulunmuştur. Gelişmeleri takiben Pratt ve Rousseau, (1998) bireyin benliğinin durumsal olarak örgüt ile olan özdeşleşme halini kavraması ve bu kimliğe bürünmesinin birleştirici bir unsur olduğu ifadesini kullanmışlardır.

Dick, (2001), ise özdeşleşmeyi sosyal kimlik ve öz sınıflandırma teorilerini bir arada ele alarak inceleyen bir dizi araştırma yaparak özdeşleşmenin teorik köklerini bulmayı amaç edinmiş, bu konudaki çalışmalarını çeşitli mecralarda yayınlatabilme fırsatı bulmuştur. Karabey (2005), örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir çalışmada bulunarak özdeşleşme kavramını sosyal kimlik kuramının genişlemiş bir kolu olarak ele almış ve bu gelişimin çevresel düzeyde anlamlandırılmasına dair çıkarımlarda bulunmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü tipleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin ortaya konmasıdır. Bu kapsamda Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi çalışanları üzerinde dönüşümcü liderlik algısı, örgüt kültürü ve özdeşleşme ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca üniversitede dönüşümcü liderlik algısı, örgüt kültürü tipleri ve örgütsel özdeşleşmenin durumları ile bunların birbirleri üzerindeki ilişkilerini inceleyerek üniversite çalışanları üzerindeki yönetim, kültür ve anlayışlarındaki değişimlerin varacakları neticeyi öngörebilmek alt amaçlardandır.

Ayrıca bu değişkenlerin algılanmasının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek ve yöneticilerin gerçekleştirdiği dönüşümcü liderlik seviyesini ölçmek, hangi örgüt kültürü tipinin baskın olduğunu ve örgütsel özdeşleşme seviyesinin belirlenmesi de araştırmanın alt amaçları arasındadır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi personellerinin dönüşümcü liderlik algısının, örgüt kültürü ve özdeşleşme ilişkisinin incelenmesi, var olan yönetim şeklinin, örgütsel kültür yapısının ve özdeşleşme seviyesinin ölçülmesi gerekliliği mevcuttur. Elde edilen verilerle ilerde yapılandırılacak yönetim şekilleri veya örgüt kültürünü ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin ne durumda olduğunu görülmesi açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte araştırma daha sonra yapılacak çalışmaları teşvik etmek, üniversitenin idari bakımdan ilerleyişine ışık tutmak ve akademik çalışmaların zenginleştirilmesi adına literatüre katkı yapmak adına önemlidir.

4.3. Araştırmanın Problemleri

Bu araştırmanın temel problemi üniversite çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik tutumunu belirlemek, örgüt kültürü tiplerini ortaya koymak ve örgütsel özdeşleşmenin düzeyini belirlemektir. Bu kapsamda ilişki ve etkilerin incelenmesi ve sonuçların ortaya konulması gerekli görülmüştür.

Ayrıca yöneticilerin göstermiş olduğu dönüşümcü liderlik tarzı nedir? Hangi örgüt kültürü tipi daha baskındır? Çalışanların örgüte aidiyet duygusunun var mıdır? Bu sorulara cevap almak üzere betimsel bir çalışmaya başvurulmuştur. Bu çalışma ile bu kavramlar arasındaki ilişkilerin seviyesi ve sonuçları hakkında tatmin edici bilgiler edinilip edinilmeyeceği merak edilmiştir.

Bu araştırmada cevap aranan bazı sorular şunlardır:

Çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyi nedir?

Üniversitede baskın olan örgüt kültürü tipi hangisidir?

Çalışanların algıladıkları örgütsel özdeşleşme seviyesi nedir?

Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişki var mıdır?

Çalışanların dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme algıları arasında ilişki var mıdır?

Örgüt kültürü tipleri ve örgütsel özdeşleşme algısı arasında ilişki var mıdır?

Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, örgüt kültürü tipi ve örgütsel özdeşleşme algıları sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?

4.4. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Aksoy, (2021), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen bir etkinlik çalışması sonucu örgütsel özdeşleşmenin etkilerinin olabileceği ve bu etkilerin farklılık oluşturabileceği kanısına varmıştır. Humphrey (2012). Dönüşümcü liderlik ile takipçilerin örgütsel özdeşleşme rolleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Doğanlı, (2019), dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisine yönelik alan araştırması sonucunda dönüşümcü liderlik

ile örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Eren, (2007), örgütsel konulu çalışmasında örgüt kültürünün yönetime olan etkisine dair açıklamalarda bulunmuştur.

Güney (2011), örgütsel davranış çalışmalarında örgütlerin sosyal ve davranışsal niteliklerini belirlemede aydınlatıcı çıkarımlarda bulunmuştur. Gür (2014), liderlik sanatını ve demografik farklılıkları ele almıştır. Korkmaz, Aydemir ve Uysal, (2017), yapılan araştırması sonucunda örgütsel özdeşleşme ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Manafzadehtabriz, (2020), üniversite yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları hakkındaki ilişkilerin incelenmesi sonucu yöneticilerin dönüşümcü liderlik algıları ile diğer unsurlar arasında ilişki olduğunu belirlemiştir. Özen, (2014), liderlik türleri ve gelişimini anlatan çalışmasında liderliğin etkilerinden ve ilişkilerinden bahsetmiştir. Ahmed ve diğerleri (2019) yaptıkları çalışmalarda örgüt kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı yönde ilişkiler saptamışlardır.

Polat ve Meyda, (2011), örgütsel özdeşleşmenin örgüt kültürü bağlamında farklı eğilimler gösterdiğini belirlemişlerdir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisinin incelenmesi sonucunda bireylerin hiyerarşi ve başarıya yönelik örgüt kültürü algılarının arttığını görmüşlerdir. Bu artış örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etki yapmış, aynı zamanda bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin bu ilişkiye aracılık yaptığını da göstermiştir.

Tamer, (2011), dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri özel üniversitelerde ve devlet üniversitelerinde cinsiyet açısından ele almıştır. Dönüşümcü liderlik ile dört değişik kültür çeşidi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mahalinga & Damodar (2011) toplumlarda dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün etkileri üzerinde bazı çıkarımlarda bulunmuştur.

Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, (2016), akademik ve idari personel bazında farklı yönetimlerin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini araştırmak üzere bir saha çalışması yapmıştır. Sonuç olarak farklı yönetim boyutlarının tamamı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulmuşlardır. Farklı yönetimlerin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği belirlemişlerdir. Yalın ve Mızrak, (2021), örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak örgüt kültürünü ele almış sektöre yönelik yaptıkları araştırma sonucu örgüt kültürü algısı ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında

pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Schrodtt (2009), örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri araştırmış ve pozitif yönde bulgular elde etmiştir.

Yashar (2019), dönüşümcü liderlik stilinin örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi üzerine bir uygulama yapmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu bulgusunu elde etmiştir. Yıldırım, (2012), üniversitelerde bulunan ilgili akademik birimlerde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin analizi üzerine bir çalışma sonucu dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ölçeğinin klan, girişim, pazar merkezli ve hiyerarşi kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulmuştur.

Bu kapsamda ulusal ve uluslararası tez, makale, kitap, yazım vb. kaynaklar ile literatür taraması sonucu elde edilen kuramsal değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini gösterebilmek için aşağıda belirtilen hipotezler kurulmuştur.

H₁: Algılanan dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a}: Algılanan dönüşümcü liderlik ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}: Algılanan dönüşümcü liderlik ile girişimci kültür arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c}: Algılanan dönüşümcü liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d}: Algılanan dönüşümcü liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Algılanan dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{3a}: Klan kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3b: Girişimci kültür ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3c: Pazar kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3d: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4: Algılanan dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Algılanan dönüşümcü liderliğin klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Algılanan dönüşümcü liderliğin girişimci kültür üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4c: Algılanan dönüşümcü liderliğin pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4d: Algılanan dönüşümcü liderliğin hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Algılanan dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6a: Klan kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6b: Girişimci kültürün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6c: Pazar kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6d: Hiyerarşi kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7a: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7b: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7c: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7d: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların personel türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Örgüt kültürü türleri çalışanların demografik özelliklerine anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8a: Örgüt kültürü türleri çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8b: Örgüt kültürü türleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8c: Örgüt kültürü türleri çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8d: Örgüt kültürü türleri çalışanların personel türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların demografik özelliklerine anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9a: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9b: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9c: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9d: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların personel türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın taşıdığı ilk kısıtlılık kesitsel bir araştırma olmasıdır. İkinci olarak bu çalışma yalnızca yöneticiyi değerlendiren personelin görüşlerini analiz ederken yöneticilerin de çalışanlar açısından görüşlerine de başvurmak gerekirdi. Ayrıca anketin uzun olması ve gönüllülük esasına göre yapılması anketin doldurulmasında isteksizliğe

ve özensizliğe sebep olmuş olabilir. Analiz aşamasında farklı yöntemler de uygulanabilirdi. Maddi imkanların ve zamanın kısıtlı olması da araştırmanın seyrine etki etmiştir.

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Liderlik türleri ve örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar birkaç yıldır önem kazanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ilişkisel olarak değerli önermeler içermektedir. Planlanan bu çalışmada belirli değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri çok yönlü olarak ve üniversite personeli üzerinde tabakalı bir şekilde uygulanarak incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesinin akademik ve idari tüm personeli üzerine yapılmıştır. Eylül 2021 tarihi itibarıyla Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesinde yaklaşık olarak 1675 fiili çalışan bulunmaktadır. Üniversite bünyesinde 31 akademik ve 12 idari birim bulunmaktadır. Çalışma Eylül 2021- Eylül 2022 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

Örneklem büyüklüğü hesaplanırken Ural (2008)'in vermiş olduğu değerlerde 1700 kişilik evreni temsile etmesi için %95 güvenilirlik seviyesinde 313 kişinin yeterli olduğu görülmektedir. Elde edilen örneklem sayısı olan 431 katılımcının evreni temsil edebilecek bir büyüklüğe sahip olduğu görülmektedir.

Örneklem sayısı olarak yaklaşık 1675 (1075 akademik, 600 idari) kişiden kolayda örnekleme yöntemi ile toplam 401 kişi (%57=229 akademik, %43=172 idari personel) den (Üstün, 2015, s. 37) bilgi almak mümkün olmuştur. Anketlerin bir kısmı farklı zamanlarda farklı akademik ve idari birimlere çalışan sayısınınca elden dağıtılmış ancak yalnızca bir bölümünden geri dönüş olmuştur. Anketin bir kısmı ise elektronik ortamlarda ilgililere e-mail veya sosyal kanallar ile ulaştırılmaya çalışılmış, gerekli veriler alınabilmiştir. 30 anket yanlış işaretleme, eksik sayfa vb. nedenlerle gerekli şartları sağlamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır.

4.7. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi akademik ve idari personelinin veri toplanmıştır. Veriler istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmada kullanılan kaynaklara yönelik olarak metin içi atıf sistemi tercih edilmiş, tezin kaynakları

American Psychological Association (APA) 7. sürüm referans sistemine göre hazırlanmıştır.

Bu çalışma için etik kurul onayı Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu) 20/09/2021 tarih ve 08/09 numaralı kararı ile alınmıştır.

4.8. Araştırmanın Ölçekleri

Veriler elden veya elektronik ortamda toplanmıştır. Kullanılan veri toplama yönteminin yeterli olduğu varsayılmaktadır. Belirtilen araştırma sorularının cevaplandırılması için korelasyon, güvenilirlik, normal dağılım, t testi, anova, tamhane t2, sheffe, regresyon analizi gibi ilgili diğer teknikler kullanılmıştır.

Liderlik tipleri arasından çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürü tiplerinin ve örgütsel özdeşleşme hususunun birbirleriyle olan ilişkisinin üniversite personeli bazında nicel araştırma modellerinden ilişkisel ve nedensel tarama modeli olan, 4 bölüm ve toplamda 61 maddeden oluşan, 5'li likert ölçeği kullanılan 3 sayfalık anket ile incelenmiştir. Katılımcılar ifadelere likert ölçeği ile 'Hiç Katılmıyorum (1)', 'Katılmıyorum (2)', 'Kararsızım (3)', 'Katılıyorum (4)' ve 'Tamamen Katılıyorum (5)' şeklinde yanıt vermişlerdir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algısını ölçmek amacıyla Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği İşcan (2002) tarafından Türkiye'ye uyarlanan 23 ifadeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği beş boyuttan oluşmaktadır: Rol model olma boyutu 8 madde (1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 22), Grup amaçlarının kabulü boyutu 5 madde (3, 9, 15, 20, 23), Entelektüel teşvik boyutu 4 madde (6, 12, 18, 21), Bireysel ilgi boyutu 3 madde (5, 11, 17) ve Yüksek başarı beklentisi boyutu 3 madde (4, 10, 16) dir.

Örgüt Kültürü Tipleri algısını ölçmek için Quinn ve Cameron'un (2006) geliştirdiği Öcal ve Ağca (2010) tarafından uyarlanan 24 ifadeden oluşan örgüt kültürü tipleri ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği ise dört boyuttan oluşmaktadır: Klan kültürü boyutu 6 madde (1, 5, 9, 13, 17, 21), Girişimci kültür boyutu 6 madde (2, 6, 10, 14, 18, 22), Pazar kültürü boyutu 6 madde (3, 7, 11, 15, 19, 23) ve Hiyerarşi kültürü boyutu 6 madde (4, 8, 12, 16, 20, 24) dir.

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği için Mael ve Ashfort'un (1992) tarafından geliştirilen, altı ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ise hazırlanan dokuz soru yöneltilmiştir.

4.9. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler uzun yıllar boyunca birçok çalışmada kullanılan ve halihazırda kabul görmüş güvenilir sınırlarla belli olan ölçeklerdir. Podsakoff ve arkadaşları, (1990) dönüşümcü liderlik alanında rol model olma, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisi şeklinde faktör yapısını önermişlerdir. Quinn ve Cameron, (1992) örgüt kültürü alanında ise klan, girişimci, pazar ve hiyerarşi kültürü şeklinde faktör yapısını önermişlerdir. Mael-Ashford, (1992) ise örgütsel özdeşleşmeyi ise tek faktör olarak belirtmişlerdir.

Kullanılan ölçekler literatürde kabul gören ölçekler olmaları nedeniyle faktör analizleri yapılmamıştır. Bu ölçekler çok sık kullanıldığı için sadece güvenilirlik katsayılarına bakılmış ve ölçeklerin araştırma değişkenlerini ölçmede güvenilir oldukları saptanmıştır. Güvenilirlik tablolarında yer alan verilere dayanan bu şekilde birçok çalışmaya da rastlanılmıştır.

Faktörleri belirlerken analiz yöntemine başvurmaya gerek olmadığını düşünen birçok çalışma bulunmaktadır. Mansurova (2017) yazdığı yüksek lisans tezinde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü ölçekleri üzerinde hâlihazırda kabul edilmiş faktör ayrımını kullanmış, yeni bir faktör analizi yapmamıştır. Aynı şekilde Ünal (2017) yayınladığı doktora tezinde yine dönüşümcü liderlikle örgütsel faaliyetleri incelemiş ve faktör analizi yapmaya gerek duymamıştır.

Başka bir örnekte Sözer (2006) yayınladığı yüksek lisans tezinde örgüt kültürü ve işgören etkileşimlerini incelemiş ve faktör analizinde bulunmamıştır. Farklı bir araştırmada Saruhan (2017) örgütsel özdeşleşme ve örgütün sosyalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve faktör analizine gerek duymamıştır. Yüzlerce çalışmada kullanılmış ve yıllar boyunca asıl hali kabul görmüş bir faktörlendirme biçiminin yeniden değerlendirilmesi yapılmasına gerek duyulmamıştır.

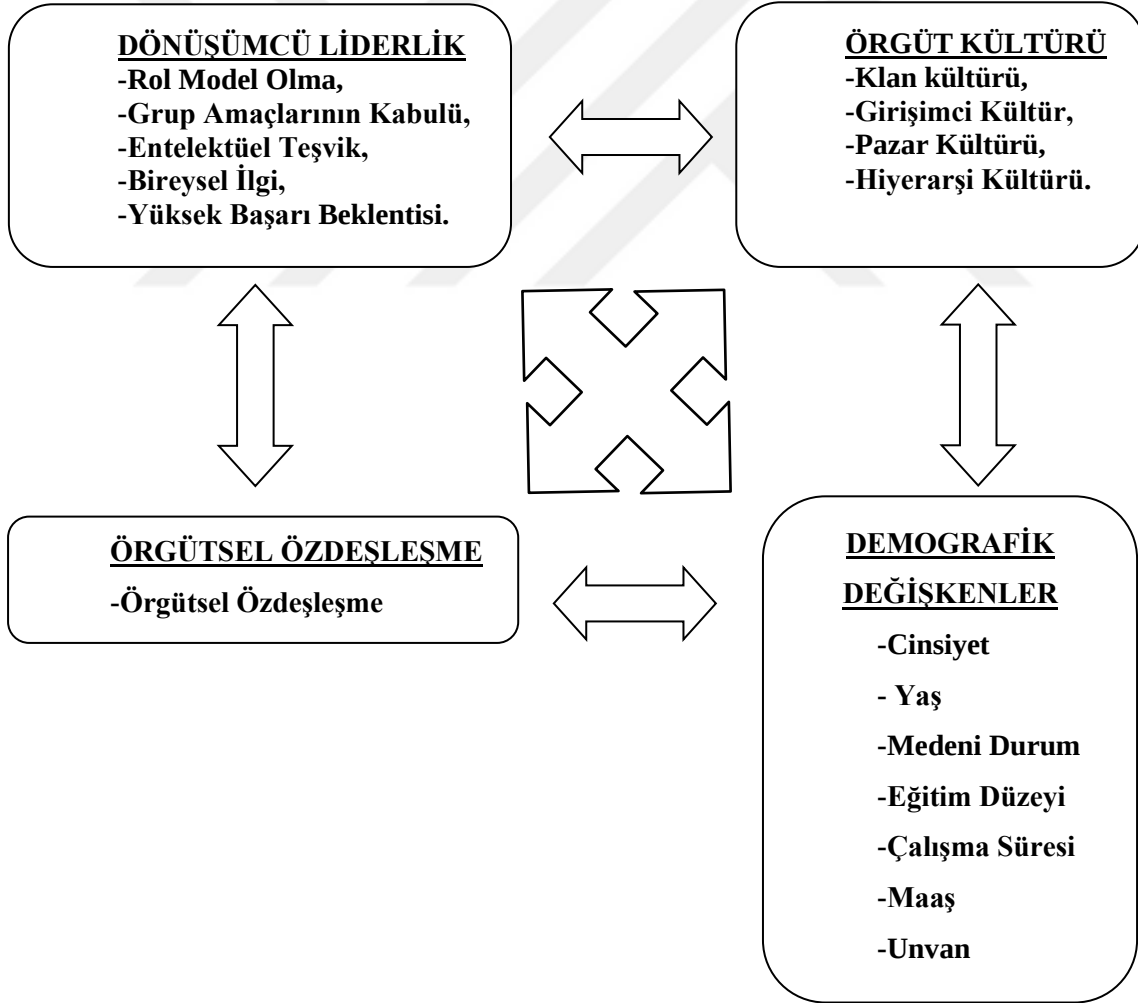
4.10. Araştırma Tasarımı ve Modeli

İlk olarak dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili kitap, yayın, tez, makale ve internet kaynaklarını tarayarak bir literatür çalışmasında bulunulmuştur. Söz konusu kavramlar, tanımlar ve ilişkiler anlatılmak istenmiş, daha sonra da değişkenleri belirleme yoluna başvurulmuştur.

İkinci olarak daha önce yapılan çalışmalardan yola çıkarak ölçekler belirlenmiş ve veri toplamak için anket çalışmasında bulunulmuştur. 401 personele uygulanan ve 5’li likert ölçeği kullanılan bu ankette sorular kapalı uçlu olup analiz programı vasıtasıyla değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırma modelini daha iyi anlayabilmek adına aşağıdaki şekil kullanılabilir:

Şekil 4.1: Araştırma Modeli



Şekil 4.1 de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki çift yönlü ilişki ve etkiler, varsa farklılıkların incelenmesi amaçlanmaktadır.

4.11. Demografik Bulgular

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Özellikler

Değişkenler		n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	235	58,6
	Kadın	166	41,4
	Toplam	401	100
Yaşınız	21-29	131	32,7
	30-45	220	54,9
	46-59	44	11,0
	60 ve üzeri	6	1,5
	Toplam	401	100
Medeni Durumunuz	Evli	244	60,8
	Bekar	157	39,2
	Toplam	401	100
Eğitim Düzeyiniz	Lise	17	4,2
	Lisans	243	60,6
	Y. Lisans	70	17,5
	Doktora	71	17,7
	Toplam	401	100
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	56	14,0
	1-10 yıl	193	48,1
	11-20 yıl	108	26,9
	21-30 yıl	26	6,5
	30 yıl ve üzeri	18	4,5
	Toplam	401	100
Maaşınız TL	2500-5000	73	18,2
	5001-7500	143	35,7
	7501-10000	103	25,7
	10001-15000	68	17,0
	15001 ve üzeri	14	3,5
	Toplam	401	100
Unvanınız İdari Personel	Yardımcı Hizmetler	10	5,81
	Teknik K.	16	9,30
	Genel İdari Hizmetler	65	37,80
	Yönetici	46	26,74
	Diğer	35	20,34
	Toplam	172	100

Tablo 4.1. Demografik Özellikler (devamı)

Unvanınız Akademik Personel	Öğr. Gör.	78	34,0
	Arş. Gör.	86	37,6
	Dr. Öğr. Üyesi	46	20,1
	Doç. Dr.	8	3,5
	Prof. Dr.	11	4,8
	Toplam	229	100
İdari Göreviniz	Var	100	48,0
	Yok	119	52,0
	Toplam	229	100

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında erkeklerin oranı %58,6 ile çoğunlukta olup, kadınların oranı %41,4 tür. Yaş dağılımına bakıldığında 30-45 yaş aralığı ile erken orta yaşa sahip bireylerin %54,9 ile çoğunluğa sahip olduğu, en az yaş aralığının ise emekliliğe yakın olan 60 ve üzeri ile temsil edildiği görülmektedir. 21-29 yaş aralığı %32,7 ile ikinci sırada iken, 46-59 yaşa aralığı %11 kişi ile sondan bir önceki yerini almaktadır. Medeni durum olarak çoğunluk %60,8 ve 244 kişi ile evlileri gösterirken, bekâr kesim %39,2 ve 157 kişi ile görülmektedir. Eğitim düzeyine bakıldığında katılımcıların %4,2’si en az lise mezunudur. Yüksek lisans ve doktora kısımları ise %17,5-%17,7 seviyelerinde aynı oranda olup, en yüksek katılımı %60,6 ile lisans mezunları göstermiştir.

Kurumdaki çalışma süreleri kısmen yeni kurulmuş bir üniversite olması açısından 30 yıl üzeri %4,5 ile 18 kişiyi göstermektedir. 1-10 yıl arası çalışan nüfus %48,1 ile en yüksek paya sahip görünmekte iken bunu %26,9 ile 11-20 yıl arası çalışanlar takip etmektedir. 1 yıldan az çalışan kesim %14 iken 21-30 yıl arası çalışanlar %6,5 ile temsil edilmektedir. Katılımcıların maaş durumlarına bakıldığında %35,7’sinin 5000-7500 TL aldığı görülmektedir.

İdari personel unvanlarının dağılımında %5,81 ve 10 kişi ile yardımcı hizmetler en az kısmı göstermekte iken, genel idari hizmetler kısmı %37,80 ve 65 kişi ile en çok temsili göstermektedir. Yönetici kadrosu %26,74 iken, diğer %20,34 ve teknik hizmetler %9,30’dan oluşmaktadır.

Akademik personelin unvan olarak dağılımına bakıldığında araştırma görevlilerinin %37,6 ve 86 kişi ile ilk sırada yer aldığını, en az katılımcının ise %3,5 ve 8 kişi ile Doç. Dr. olduğu görülmektedir. Katılımcıların %23,1’i Öğr. Gör. ,%20,1’i Dr.

Öğr. Üyesi, %10,9'u Okutman ve %4,8'i Prof. Dr. Unvanına sahiptir. Üniversite akademik personellerinin %67'sinin yani 201 kişinin idari görevinin olmadığı, yalnızca %33 lük kesim olan 99 kişinin idari görevinin olduğu görülmektedir.

4.12. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normal Dağılım ve Güvenilirlik

Analizi Bulguları

Normal dağılım analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre elde edilen veriler Tablo 4.6'da belirtilmiştir.

Tablo 4.2 Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizleri

KONULAR	DEĞİŞKENLER N:(401)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Dönüşümcü Liderlik Rol Model Olma(F1)	-0,75	-0,06	0,95
	Dönüşümcü Liderlik Grup Amaçlarının Kabulü(F2)	-0,86	0,01	0,94
	Dönüşümcü Liderlik Yüksek Başarı Beklentisi(F3)	-0,68	0,51	0,68
	Dönüşümcü Liderlik Bireysel İlgi(F4)	-0,54	-0,46	0,89
	Dönüşümcü Liderlik Entelektüel Teşvik(F5)	-0,65	-0,04	0,84
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Örgüt Kültürü Klan(F1)	-0,69	-0,19	0,92
	Örgüt Kültürü Girişimci(F2)	-0,60	-0,25	0,92
	Örgüt Kültürü Pazar(F3)	-0,66	0,33	0,90
	Örgüt Kültürü Hiyerarşi(F4)	-0,81	0,53	0,89
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	Örgütsel Özdeşleşme (F1)	-1,12	1,33	0,85

Ölçme işleminde kullanılan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tutarlılık durumlarını ölçmek için kullanılan güvenilirlik katsayısı 0 ve 1 arasında değer alır ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar (Ural, ve Kılıç, 2018, s. 268). Güvenilirlik analizinde

kullanılan Cronbach's Alfa değeri 0 ile 0,40 arasında ise güvenilir olmadığı kabul edilir, 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirliktedir, şayet 0,60 ile 0,80 arasında ise güvenilir, 0,80 ile 1 arasında ise yüksek güvenilir kabul edilmektedir (Yıldız, ve Uzunsakal, 2018, s. 19). Tablo 4.2 'de yer alan değişkenlere bakıldığında ana konular olan dönüşümcü dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme yüksek düzeyde bir güvenilirlik göstermişlerdir. Alt boyutlar ise 0,95 ile 0,68 arası değerler olarak belirlenen güvenilirlik aralığında kalmışlardır.

Faktör bazında ise her bir grubun 0,68-0,95 seviyelerinde yüksek bir düzeyde güvenilirlik gösterdiği, yalnızca dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan yüksek başarı beklentisi faktörünün 0,68 oranı ile yeterli bir güvenilirlik seviyesinde kaldığı fark edilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Faktör dağılımları, dağılım normalliği belirlenen birçok testte -1,96 ile +1,96 arasındaki değerlerde normal dağılıma uygun kabul edilmekle beraber bu değerler farklı koşullar ve değişkenlerle beraber -3, +3 aralığına kadar genişletilebilmektedir (Terzi, 2019, s. 11)

Tabloya bakılarak incelendiğinde faktörlerin normal dağılımı için kullanılan çarpıklık ve basıklık değerlerinin 401 katılımcıyla örgütsel özdeşleşme -1,12 – 1,33 ile en düşük- en yüksek olmak ve dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü boyutları -1, +1 aralığında kalmak kaydıyla normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede parametrik hipotez testlerinde faydalanabileceği kanısına varılmıştır.

4.13. Araştırma Değişkenlerinin Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Aritmetik ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 4.3 Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER	$\bar{X}$	S. s.
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Dönüşümcü Liderlik Rol Model Olma(F1)	3,61	1,03
	Dönüşümcü Liderlik Grup Amaçlarının Kabulü(F2)	3,68	1,08

Tablo 4.3 Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları (devamı)

	Dönüşümcü Liderlik Yüksek Başarı Beklentisi(F3)	3,70	0,88
	Dönüşümcü Liderlik Bireysel İlgi(F4)	3,48	1,15
	Dönüşümcü Liderlik Entelektüel Teşvik(F5)	3,52	1,01
	Dönüşümcü Liderlik (Genel)	3,61	0,95
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Örgüt Kültürü Klan(F1)	3,66	1,00
	Örgüt Kültürü Girişimci(F2)	3,55	1,03
	Örgüt Kültürü Pazar(F3)	3,62	0,92
	Örgüt Kültürü Hiyerarşi(F4)	3,74	0,90
	Örgüt Kültürü (Genel)	3,64	0,91
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	Örgütsel Özdeşleşme (Genel) (F1)	4,09	0,82

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde kullanılan formül hesaplamaları neticesi 1.00-1.80; “Kesinlikle katılmıyorum”, 1.81-2.60; “Katılmıyorum”, 2.61-3.40; “Kararsızım”, 3.41- 4.20; “Katılıyorum” ve 4.21-5.00; “Kesinlikle katılıyorum” skalası şeklindedir (Tekin, 2002, s. 79). Aritmetik ortalamalara bakıldığında 5’li Likert ölçeği ile ölçüm yapılan evren 1 ile 5 arasında bir değerle kategorize edilmekte idi. Ana unsurlarımız olan dönüşümcü liderlik 3,61, örgüt kültürü 3,64 ve örgütsel özdeşleşme 4.09 ile “tamamen katılıyorum” fikri ile yüksek bir değerde birleşmişlerdir. Böylece anketi cevaplayan katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarda olumlu ve katılımcı bir tavır sergiledikleri açıkça görülmektedir.

Standart hata oranı sıfıra yaklaştıkça güvenilir bir sonuç elde etme olasılığı artış göstermektedir. Genel olarak bilimsel araştırmalarda %5 veya %1 standart sapma kabul edilerek işlem yapılır. (Karasar, 2018, s. 277-278). Standart sapmalara bakıldığında 0.82 ile örgütsel özdeşleşme en az sapmaya maruz kalmış iken, dönüşümcü liderlik bireysel ilgi faktörü 1.15 ile en yüksek sapmayı göstermiştir. Alt boyutlarda sapmaların belirlenen çerçevenin dışına çıkmadığı görülmektedir. Örneklem sayısı olan 401 kişi ele alındığında standart hata değerleri (4.01) in altında , %1’lik sapma alanında kalmıştır.

4.14 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada veriler normal dağılıma uygun olduğu için kullanılan Pearson Korelasyon Analizine göre çıkan r değerleri eğer 0.90 ile 1 arasında ise çok kuvvetli, 0.70 ile 0.89 arasında ise kuvvetli, 0.50 ile 0.69 arasında orta, 0.30 ile 0.49 arasında düşük, 0 ile 0.29 arasında ise zayıf bir ilişki derecesinden bahsedilebilir (Kul, 2022, s. 7). Tablo 4.7’de araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizi verilmiştir.

Tablo 4. 4 Korelasyon Analizi Bulguları

	N:401	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Rol Model Olma	1											
2	Grup Amaçları Kabulü	,93**											
3	Yüksek Başarı Beklentisi	,67**	,65**										
4	Bireysel İlgi	,80**	,78**	,51**									
5	Entelektüel Teşvik	,89**	,87**	,67**	,79**								
6	Dönüşümcü Liderlik	,98**	,96**	,74**	,86**	,94**							
7	Klan Kültürü	,75**	,79**	,61**	,61**	,72**	,78**						
8	Girişimci Kültür	,73**	,75**	,60**	,61**	,72**	,76**	,92**					
9	Pazar Kültürü	,66**	,69**	,61**	,54**	,67**	,70**	,84**	,86**				
10	Hiyerarşi Kültürü	,71**	,75**	,62**	,60**	,71**	,75**	,85**	,83**	,87**			
11	Örgüt Kültürü	,75**	,78**	,65**	,62**	,75**	,79**	,96**	,96**	,94**	,93**		
12	Örgütsel Özdeşleşme	,53**	,52**	,47**	,47**	,50**	,55**	,55**	,52**	,50**	,50**	,55**	1

(**p < 0,01)

Araştırma sonucunda yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.4’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile klan kültürü arasında (r = 0,78) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, dönüşümcü liderlik ile girişimci kültür arasında (r = 0,76) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, dönüşümcü liderlik ile pazar kültürü arasında (r = 0,70) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, dönüşümcü

liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında ($r = 0,75$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında ($r = 0,79$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,55$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} ve H_2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Klan kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,55$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, girişimci kültür ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,52$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, pazar kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,50$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, hiyerarşi kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,50$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında ($r = 0,55$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_3 , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri kabul edilmiştir.

Rol model olma ile örgüt kültürü arasında ($r = 0,75$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, grup amaçları kabulü ile örgüt kültürü arasında ($r = 0,78$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, yüksek başarı beklentisi ile örgüt kültürü arasında ($r = 0,65$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, bireysel ilgi ile örgüt kültürü arasında ($r = 0,62$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, entelektüel teşvik ile örgüt kültürü arasında ($r = 0,75$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Rol model olma ile klan kültürü arasında ($r = 0,75$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, rol model olma ile girişimci kültür arasında ($r = 0,73$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, rol model olma ile pazar kültürü arasında ($r = 0,66$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, rol model olma ile hiyerarşi kültürü arasında ($r = 0,71$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Grup amaçları kabulü ile klan kültürü arasında ($r = 0,79$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, grup amaçları kabulü ile girişimci kültür arasında ($r = 0,75$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, grup amaçları kabulü ile pazar kültürü arasında ($r = 0,69$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, grup amaçları kabulü ile hiyerarşi kültürü arasında ($r = 0,75$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yüksek başarı beklentisi ile klan kültürü arasında ($r = 0,61$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, yüksek başarı beklentisi ile girişimci kültür arasında ($r = 0,60$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, yüksek başarı beklentisi ile pazar kültürü arasında ($r =$

0,61) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, yüksek başarı beklentisi ile hiyerarşi kültürü arasında ($r = 0,62$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bireysel ilgi ile klan kültürü arasında ($r = 0,61$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, bireysel ilgi ile girişimci kültür arasında ($r = 0,61$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, bireysel ilgi ile pazar kültürü arasında ($r = 0,54$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, bireysel ilgi ile hiyerarşi kültürü arasında ($r = 0,60$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki vardır.

Entelektüel teşvik ile klan kültürü arasında ($r = 0,72$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, entelektüel teşvik ile girişimci kültür arasında ($r = 0,72$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, entelektüel teşvik ile pazar kültürü arasında ($r = 0,67$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, entelektüel teşvik ile hiyerarşi kültürü arasında ($r = 0,71$) pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel özdeşleşme ile rol model olma arasında ($r = 0,53$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile grup amaçları kabulü arasında ($r = 0,52$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile yüksek başarı beklentisi arasında ($r = 0,47$) pozitif yönde düşük ve anlamlı bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile bireysel ilgi arasında ($r = 0,47$) pozitif yönde düşük ve anlamlı bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile entelektüel teşvik arasında ($r = 0,50$) pozitif yönde orta ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_2 , H_3 , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.15- Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişkeni esas alarak bağımlı değişkendeki değere göre doğrusal ilişkileri etkilerini ortaya koymak için yaptığımız tahmine dayalı basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 4.5 Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Örgüt Kültürü

	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	0,76	25,70	*0,00
	R^2	F	p
Model Özeti	0,62	660,44	0,00

* $p < 0,05$, Bağımlı Değişken: **Örgüt Kültürü**

Tablo 4.5 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre örgüt kültürü düzeyinin %62' lik kısmı

dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik düzeyinde 1 birim artış olması halinde örgüt kültürü üzerinde 0,76 birim artış olacaktır. Buna göre H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.6: Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Klan Kültürü

	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	0,82	24,86	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,61	617,94	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Klan Kültürü**

Tablo 4.6 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre klan kültürü düzeyinin %61’lik kısmı dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik düzeyinde 1 birim artış olması halinde klan kültürü üzerinde 0,82 birim artış olacaktır. Buna göre H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.7 Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Girişimci Kültür

	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	0,82	23,32	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,58	543,90	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Girişimci Kültür**

Tablo 4.7 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin girişimci kültür üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre girişimci kültür düzeyinin %58’lik kısmı dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik düzeyinde 1 birim artış olması halinde girişimci kültür üzerinde 0,82 birim artış olacaktır. Buna göre H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.8 Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Pazar Kültürü

	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	0,68	19,60	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,49	384,00	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Pazar Kültürü**

Tablo 4.8 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre pazar kültürü düzeyinin %49’luk kısmı dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik düzeyinde 1 birim artış

olması halinde pazar kültürü üzerinde 0,68 birim artış olacaktır. Buna göre H_{4c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.9 Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Hiyerarşi Kültür

	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	0,71	22,54	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,56	507,89	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Hiyerarşi Kültürü**

Tablo 4.9 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre hiyerarşi kültürü düzeyinin %56'lık kısmı dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik düzeyinde 1 birim artış olması halinde hiyerarşi kültürü üzerinde 0,71 birim artış olacaktır. Buna göre H_{4d} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.10 Regresyon Analizi Bulguları, Dönüşümcü Liderlik- Örgütsel Özdeşleşme

	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	0,47	13,14	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,30	172,70	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Örgütsel Özdeşleşme**

Tablo 4.10 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre örgütsel özdeşleşme düzeyinin %30'luk kısmı dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik düzeyinde 1 birim artış olması halinde örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,47 birim artış olacaktır. Buna göre H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.11 Regresyon Analizi Bulguları, Örgüt Kültürü - Örgütsel Özdeşleşme

	β	t	p
Örgüt Kültürü	0,49	13,05	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,30	170,29	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Örgütsel Özdeşleşme**

Tablo 4.11 incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre örgüt kültürü düzeyinin %30'luk kısmı örgütsel özdeşleşme ile açıklanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyinde 1 birim artış

olması halinde örgüt kültürü üzerinde 0,49 birim artış olacaktır. Buna göre H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.12 Regresyon Analizi Bulguları, Klan Kültürü - Örgütsel Özdeşleşme

	β	t	p
Klan Kültürü	0,45	13,12	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,30	172,21	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Örgütsel Özdeşleşme**

Tablo 4.12 incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre klan kültürü düzeyinin %30'luk kısmı örgütsel özdeşleşme ile açıklanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyinde 1 birim artış olması halinde klan kültürü üzerinde 0,45 birim artış olacaktır. Buna göre H_{6a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.13 Regresyon Analizi Bulguları, Girişimci Kültür - Örgütsel Özdeşleşme

	β	t	p
Girişimci Kültür	0,42	12,213	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,27	149,17	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Örgütsel Özdeşleşme**

Tablo 4.13 incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin girişimci kültür üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre girişimci kültür düzeyinin %27'lik kısmı örgütsel özdeşleşme ile açıklanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyinde 1 birim artış olması halinde girişimci kültür üzerinde 0,42 birim artış olacaktır. Buna göre H_{6b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.14 Regresyon Analizi Bulguları, Pazar Kültürü - Örgütsel Özdeşleşme

	β	t	p
Pazar Kültürü	0,44	11,49	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,25	131,94	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Örgütsel Özdeşleşme**

Tablo 4.14 incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre pazar kültürü düzeyinin %25'lik kısmı örgütsel özdeşleşme ile açıklanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyinde 1 birim artış

olması halinde pazar kültürü üzerinde 0,44 birim artış olacaktır. Buna göre H_{6c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.15 Regresyon Analizi Bulguları, Hiyerarşi Kültürü - Örgütsel Özdeşleşme

	β	t	p
Hiyerarşi Kültürü	0,46	11,52	*0,00
	R ²	F	p
Model Özeti	0,25	132,73	0,00

*p<0,05, Bağımlı Değişken: **Örgütsel Özdeşleşme**

Tablo 4.15 incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre hiyerarşi kültürü düzeyinin %25’lik kısmı örgütsel özdeşleşme ile açıklanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyinde 1 birim artış olması halinde hiyerarşi kültürü üzerinde 0,46 birim artış olacaktır. Buna göre H_{6d} hipotezi kabul edilmiştir.

4.16- Değişkenlere İlişkin t Testi ve Anova Analizleri

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t testi ve Anova analizlerinden faydalanılmıştır. Anova testlerinde ise tek yönlü varyans analizine bakılarak farklılığın hangi gruplardan kaynakladığını belirlemek için Post-hoc testlerinden ilgili olana başvurulmuştur.

Cinsiyet

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik algısının cinsiyet durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16 Cinsiyet Durumuna Göre t Testi (Dönüşümcü Liderlik)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Rol Model Olma	Erkek	235	3,56	1,04	1,07	0,29
	Kadın	166	3,68	1,01		
Grup Amaçları Kabulü	Erkek	235	3,65	1,07	0,63	0,53
	Kadın	166	3,72	1,10		
Yüksek Başarı Beklentisi	Erkek	235	3,66	0,91	1,18	0,24
	Kadın	166	3,77	0,84		

Tablo 4.16 Cinsiyet Durumuna Göre t Testi (Dönüşümcü Liderlik) (devamı)

Bireysel İlgi	Erkek	235	3,45	1,12	0,56	0,57
	Kadın	166	3,52	1,19		
Entelektüel Teşvik	Erkek	235	3,48	1,02	1,01	0,31
	Kadın	166	3,58	1,00		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	235	3,57	0,96	0,97	0,33
	Kadın	166	3,66	0,94		

(*p<0,05)

Tablo 4.16 çalışanların üniversite içerisindeki cinsiyet duruma göre dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre istatistiksel olarak herhangi bir boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak H_{7a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.17 Cinsiyet Durumuna Göre t Testi (Örgüt Kültürü)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Klan Kültürü	Erkek	235	3,65	0,98	0,20	0,84
	Kadın	166	3,67	1,03		
Girişimci Kültür	Erkek	235	3,53	1,02	0,36	0,72
	Kadın	166	3,57	1,05		
Pazar Kültürü	Erkek	235	3,61	0,94	0,17	0,87
	Kadın	166	3,63	0,90		
Hiyerarşi Kültürü	Erkek	235	3,74	0,92	0,09	0,93
	Kadın	166	3,73	0,87		
Örgüt Kültürü	Erkek	235	3,63	0,92	0,18	0,86
	Kadın	166	3,65	0,91		

(*p<0,05)

Tablo 4.17 çalışanların üniversite içerisindeki cinsiyet duruma göre örgüt kültürü ve alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre istatistiksel olarak herhangi bir boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak H_{8a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.18 Cinsiyet Durumuna Göre t Testi (Örgütsel Özdeşleşme)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	235	4,15	0,81	0,23	0,82
	Kadın	166	4,00	0,82		

(*p<0,05)

Tablo 4.18 çalışanların üniversite içerisindeki cinsiyet duruma göre örgütsel özdeşleşme boyutunu algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler

gösterilmiştir. Bu verilere göre istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak H_{9a} hipotezi reddedilmiştir.

Yaş

Araştırma sonucunda yapılan Anova analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre:

Tablo 4.19 Yaş Gruplarına Göre Anova Analizi (Dönüşümcü Liderlik)

Yaş	21-29		30-45		46-59		60+		Toplam		ANOVA	
Değ.	$\bar{X}$	S.s.	$\bar{X}$	S.s.	$\bar{X}$	S.s.	$\bar{X}$	S.s.	$\bar{X}$	S.s.	F	Sig.
RM	3,78	0,91	3,50	1,10	3,57	0,96	4,38	0,44	3,61	1,03	3,28	0,02*
GA	3,86	0,94	3,55	1,16	3,70	1,07	4,33	0,60	3,68	1,08	3,04	0,03*
YB	3,79	0,81	3,68	0,92	3,53	0,94	4,00	0,52	3,70	0,88	1,29	0,28
Bİ	3,50	1,07	3,44	1,23	3,56	1,01	4,00	1,10	3,48	1,15	0,59	0,62
ET	3,69	0,87	3,41	1,08	3,46	1,00	4,17	0,83	3,52	1,01	2,96	0,03*
DL	3,75	0,82	3,51	1,03	3,57	0,91	4,23	0,58	3,61	0,95	2,61	0,05*

(* $p<0,05$)

Tablo 4.19 yaş gruplarına göre incelendiğinde farklı yaş gruplarına dâhil katılımcıların rol model olma (0,02), grup amaçlarını kabulü (0,03) ve entelektüel teşvik (0,03) alt boyutlarında ve dönüşümcü liderlik boyutunda (0,05) anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$), diğer boyutlarda ise anlamlı düzeyde bir farklılaşma göstermediği belirlenmiştir. Sonuç olarak H_{7b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tamhane T2 Testi Bulguları

Belirlenen bu farklılaşmanın tespitine yönelik yapılan Post Hoc testlerinden varyansların homojenliğinin ihlal edildiğinden dolayı tutucu ve dikkatli karşılaştırmalar yapması ile göze çarpan Tamhane T2 analizi yapılarak elde edilen sonuçlarına ait veriler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 4. 20 Yaş Gruplarına Göre Tamhane T2 Testi (Dönüşümcü Liderlik)

Değişken	Demografik I	Demografik J	Ana Fark	Std. Hata	Sig.
Rol Model Olma	21-29	30-45	0,28	0,11	0,06
		46-59	0,22	0,16	0,73
		60+	-0,59	0,20	0,11
	30-45	21-29	-0,28	0,11	0,06
		46-59	-0,07	0,16	1,00
		60+	-0,88 *	0,19	0,02

Tablo 4. 20 Yaş Gruplarına Göre Tamhane T2 Testi (DL-devamı)

	46-59	21-29 30-45 60+	-0,22 0,07 -0,81 *	0,16 0,16 0,23	0,73 1,00 0,02
	60+	21-29 30-45 46-59	0,59 0,88 * 0,81 *	0,20 0,19 0,23	0,11 0,02 0,02
Grup Amaçlarının Kabulü	21-29	30-45 46-59 60+	0,31* 0,17 -0,47	0,11 0,18 0,26	0,04 0,93 0,53
		30-45 46-59 60+	-0,31* -0,14 -0,78	0,11 0,18 0,26	0,04 0,97 0,13
		46-59 30-45 60+	-0,17 0,14 -0,78	0,18 0,18 0,29	0,93 0,97 0,29
	60+	21-29 30-45 46-59	0,47 0,78 0,64	0,26 0,26 0,29	0,53 0,13 0,29
		21-29 46-59 60+	0,11 0,26 -0,21	0,09 0,16 0,22	0,79 0,48 0,95
		30-45 46-59 60+	-0,11 0,15 -0,32	0,09 0,15 0,22	0,79 0,92 0,72
	46-59	21-29 30-45 60+	-0,26 -0,15 -0,47	0,16 0,15 0,25	0,48 0,92 0,44
		60+	0,21 0,32 0,47	0,22 0,22 0,25	0,95 0,72 0,44
Bireysel İlgi	21-29	30-45 46-59 60+	0,06 -0,06 -0,50	0,12 0,18 0,46	1,00 1,00 0,90
		30-45 46-59 60+	-0,06 -0,12 -0,56	0,12 0,17 0,45	1,00 0,98 0,85
		46-59 30-45 60+	0,06 0,12 -0,44	0,18 0,17 0,47	1,00 0,98 0,95
	60+	21-29 30-45 46-59	0,50 0,56 0,44	0,46 0,45 0,47	0,90 0,85 0,95
	21-29	30-45 46-59 60+	0,28 0,23 -0,48	0,11 0,17 0,35	0,05 0,69 0,78
		30-45 46-59 60+	-0,28 -0,05 -0,75	0,11 0,17 0,35	0,05 1,00 0,38

Tablo 4. 20 Yaş Gruplarına Göre Tamhane T2 Testi (DL-devamı)

	46-59	21-29	-0,23	0,17	0,69
		30-45	0,05	0,17	1,00
		60+	-0,71	0,37	0,46
	60+	21-29	0,48	0,35	0,78
		30-45	0,75	0,35	0,38
		46-59	0,71	0,37	0,46
Dönüşümcü Liderlik	21-29	30-45	0,24	0,10	0,10
		46-59	0,18	0,15	0,83
		60+	-0,48	0,25	0,46
	30-45	21-29	-0,24	0,10	0,10
		46-59	-0,06	0,15	1,00
		60+	-0,72	0,24	0,15
	46-59	21-29	-0,18	0,15	0,83
		30-45	0,06	0,15	1,00
		60+	-0,66	0,27	0,21
	60+	21-29	0,48	0,25	0,46
		30-45	0,72	0,24	0,15
		46-59	0,66	0,27	0,21

***0,05 anlamlılık düzeyinde**

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere rol model olma alt boyutunda 60+ personelin 30-45 ve 46-59 yaş aralığındaki personele puan olarak kıyasla anlamlı düzeyde (0,88 -0,81) yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca grup amaçlarını kabulü alt boyutunda 30-45 yaş personelin 21-29 yaş aralığındaki personele puan olarak kıyasla anlamlı düzeyde (-0,31) düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.21 Yaş Gruplarına Göre Anova Analizi (Örgüt Kültürü)

Yaş	21-29		30-45		46-59		60+		Toplam		ANOVA	
KL	3,85	0,93	3,54	1,03	3,62	0,99	4,42	0,60	3,66	1,00	3,91	0,01*
GK	3,70	0,97	3,44	1,06	3,46	0,97	4,58	0,62	3,55	1,03	4,03	0,01*
PK	3,82	0,82	3,52	0,95	3,42	0,96	4,33	0,61	3,62	0,92	4,99	0,00*
HK	3,89	0,81	3,65	0,94	3,61	0,90	4,50	0,52	3,74	0,90	3,85	0,01*
ÖK	3,82	0,82	3,54	0,95	3,53	0,92	4,46	0,55	3,64	0,91	4,55	0,00*

***p<0,05**

Tablo 4.21 yaş guruplarına göre incelendiğinde farklı yaş gruplarına dahil katılımcıların klan kültürü (0,01), girişimci kültür (0,01), pazar kültürü (0,00), hiyerarşi kültürü (0,01) alt boyutlarında ve örgüt kültürü (0,00) boyunda tamamen anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) belirlenmiştir. Sonuç olarak H_{8b} hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları demografik değişkenlere göre incelendiğinde H₇, H₈, hipotezleri kabul edilmiştir, H₉ hipotezi reddedilmiştir.

Scheffe Testi Bulguları

Belirlenen bu farklılaşmanın tespitine yönelik olarak Post Hoc testlerinden gruptaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan ve bu gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırmasından dolayı Scheffe analizi yapılmış ve bu sonuçlarına ait veriler tablo 4.31 belirtilmiştir:

Tablo 4. 22 Yaş Gruplarına Göre Scheffe Testi (Örgüt Kültürü)

Değişken	Demografik I	Demografik J	Ana Fark	Std. Hata	Sig.
Klan Kültürü	21-29	30-45	0,31*	0,11	0,04
		46-59	0,23	0,17	0,63
		60+	-0,57	0,41	0,59
	30-45	21-29	-0,31*	0,11	0,04
		46-59	-0,09	0,16	0,96
		60+	-0,88	0,41	0,20
	46-59	21-29	-0,23	0,17	0,63
		30-45	0,09	0,16	0,96
		60+	-0,80	0,43	0,33
	60+	21-29	0,57	0,41	0,59
		30-45	0,88	0,41	0,20
		46-59	0,80	0,43	0,33
Girişimci Kültür	21-29	30-45	0,26	0,11	0,14
		46-59	0,25	0,18	0,59
		60+	-0,88	0,43	0,24
	30-45	21-29	-0,26	0,11	0,14
		46-59	-0,02	0,17	1,00
		60+	-1,14	0,42	0,06
	46-59	21-29	-0,25	0,18	0,59
		30-45	0,02	0,17	1,00
		60+	-1,13	0,44	0,09
	60+	21-29	0,88	0,43	0,24
		30-45	1,14	0,42	0,06
		46-59	1,13	0,44	0,09
Pazar Kültürü	21-29	30-45	0,30*	0,10	0,03
		46-59	0,40	0,16	0,09
		60+	-0,51	0,38	0,61
	30-45	21-29	-0,30*	0,10	0,03
		46-59	0,10	0,15	0,93
		60+	-0,81	0,38	0,20
	46-59	21-29	-0,40	0,16	0,09
		30-45	-0,10	0,15	0,93
		60+	-0,91	0,40	0,15
	60+	21-29	0,51	0,38	0,61
		30-45	0,81	0,38	0,20
		46-59	0,91	0,40	0,15

Tablo 4. 22 Yaş Gruplarına Göre Scheffe Testi (Örgüt Kültürü) (devamı)

Hiyerarşi Kültürü	21-29	30-45	0,25	0,10	0,10
		46-59	0,28	0,15	0,36
		60+	-0,61	0,37	0,45
	30-45	21-29	-0,25	0,10	0,10
		46-59	0,03	0,15	1,00
		60+	-0,85	0,37	0,15
	46-59	21-29	-0,28	0,15	0,36
		30-45	-0,03	0,15	1,00
		60+	-0,89	0,39	0,16
	60+	21-29	0,61	0,37	0,45
		30-45	0,85	0,37	0,15
		46-59	0,89	0,39	0,16
Örgüt Kültürü	21-29	30-45	0,28*	0,10	0,05
		46-59	0,29	0,16	0,34
		60+	-0,64	0,38	0,41
	30-45	21-29	-0,28*	0,10	0,05
		46-59	0,01	0,15	1,00
		60+	-0,92	0,37	0,11
	46-59	21-29	-0,29	0,16	0,34
		30-45	-0,01	0,15	1,00
		60+	-0,93	0,39	0,13
	60+	21-29	0,64	0,38	0,41
		30-45	0,92	0,37	0,11
		46-59	0,93	0,39	0,13

0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere klan kültürü alt boyutunda 21-29 yaş personelin 30-45 ve yaş aralığındaki personele puan olarak kıyasla anlamlı düzeyde (0,31) yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca pazar alt boyutunda 21-29 yaş personelin 30-45 ve yaş aralığındaki personele puan olarak kıyasla anlamlı düzeyde (0,30) yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber örgüt kültürü boyutunda 21-29 yaş personelin 30-45 ve yaş aralığındaki personele puan olarak kıyasla anlamlı düzeyde (0,28) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.23 Yaş Gruplarına Göre Anova Analizi (Örgütsel Özdeşleşme)

Yaş	21-29		30-45		46-59		60+		Toplam		ANOVA	
ÖÖ	4,01	0,82	4,10	0,83	4,23	0,75	4,31	0,57	4,09	0,82	1,06	0,37

0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 4.23 yaş guruplarına göre incelendiğinde farklı yaş guruplarına dahil katılımcıların örgütsel özdeşleşme boyutunda ($p<0,05$) anlamlı düzeyde bir farklılaşma göstermediği belirlenmiştir. Sonuç olarak H_{9b} hipotezi reddedilmiştir.

Medeni Durum

Araştırma sonucunda medeni duruma göre yapılan t testi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.24 Medeni Duruma Göre t Testi (Dönüşümcü Liderlik)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Rol Model Olma	Evli	244	3,57	1,06	2,50	0,01*
	Bekâr	157	3,77	0,96		
Grup Amaçları Kabulü	Evli	244	3,59	1,13	2,19	0,03*
	Bekâr	157	3,83	0,99		
Yüksek Başarı Beklentisi	Evli	244	3,68	0,88	0,65	0,52
	Bekâr	157	3,74	0,89		
Bireysel İlgi	Evli	244	3,45	1,17	0,54	0,59
	Bekâr	157	3,52	1,12		
Entelektüel Teşvik	Evli	244	3,42	1,05	2,52	0,01*
	Bekâr	157	3,68	0,94		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	244	3,53	0,98	2,10	0,04*
	Bekâr	157	3,73	0,89		

(*p<0,05)

Tablo 4.24'te çalışanların üniversite içerisindeki medeni duruma göre dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre rol model olma alt boyutunda bekârlar (3,77), evlilere (3,57) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Grup amaçlarının kabulü alt boyutunda bekârlar (3,83), evlilere (3,59) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Entelektüel teşvik alt boyutunda bekârlar (3,68), evlilere (3,42) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Yüksek başarı beklentisi ve bireysel ilgi boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak H_{7c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.25 Medeni Duruma Göre t Testi (Örgüt Kültürü)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Klan Kültürü	Evli	244	3,56	1,03	2,51	0,01*
	Bekâr	157	3,82	0,94		
Girişimci Kültür	Evli	244	3,48	1,03	1,67	0,10
	Bekâr	157	3,65	1,02		
Pazar Kültürü	Evli	244	3,52	0,94	2,67	0,01*
	Bekâr	157	3,77	0,87		
Hiyerarşi Kültürü	Evli	244	3,68	0,91	1,54	0,12
	Bekâr	157	3,82	0,88		
Örgüt Kültürü	Evli	244	3,56	0,93	2,21	0,03*
	Bekâr	157	3,77	0,87		

(*p<0,05)

Tablo 4.25’de çalışanların üniversite içerisindeki medeni duruma göre örgüt kültürü ve alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre Klan kültürü alt boyutunda bekârlar (3,82), evlilere (3,56) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Pazar kültürü alt boyutunda bekârlar (3,77), evlilere (3,52) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Örgüt kültürü boyutunda bekârlar (3,77), evlilere (3,56) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Girişimci kültür ve hiyerarşi kültürü boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak H_{8c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 26 Medeni Duruma göre t testi (Örgütsel Özdeşleşme)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	244	4,10	0,84	0,23	0,82
	Bekâr	157	4,08	0,79		

($p < 0,05$)

Tablo 4.26’da çalışanların üniversite içerisindeki medeni duruma göre örgütsel özdeşleşme boyutunu algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler gösterilmiştir. İstatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak H_{9c} hipotezi reddedilmiştir.

Personel Türü

Araştırma sonucunda personel türüne göre yapılan t testi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4. 27 Personel Türüne Göre t Testi (Dönüşümcü Liderlik)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Rol Model Olma	Akademik	229	3,72	0,88	2,46	0,01*
	İdari	172	3,47	1,18		
Grup Amaçları Kabulü	Akademik	229	3,78	0,95	2,15	0,03*
	İdari	172	3,55	1,23		
Yüksek Başarı Beklentisi	Akademik	229	3,66	0,83	1,07	0,28
	İdari	172	3,76	0,96		
Bireysel İlgi	Akademik	229	3,55	1,02	1,33	0,18
	İdari	172	3,39	1,30		
Entelektüel Teşvik	Akademik	229	3,63	0,90	2,51	0,01*
	İdari	172	3,38	1,13		
Dönüşümcü Liderlik	Akademik	229	3,69	0,83	1,99	0,05*
	İdari	172	3,50	1,09		

(* $p < 0,05$)

Tablo 4.27’de çalışanların üniversite içerisindeki personel türlerine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre Rol model olma alt boyutunda akademik personeller (3,63), idari personellere (3,38) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Grup amaçlarının kabulü alt boyutunda akademik personeller (3,78), idari personellere (3,55) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Entelektüel teşvik boyutunda akademik personeller (3,72), idari personellere (3,47) oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir. Yüksek başarı beklentisi ve bireysel ilgi boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak H_{7d} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.28 Personel Türüne Göre t Testi (Örgüt Kültürü)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Klan Kültürü	Akademik	229	3,63	0,94	0,67	0,50
	İdari	172	3,70	1,08		
Girişimci Kültür	Akademik	229	3,51	0,98	0,81	0,42
	İdari	172	3,59	1,09		
Pazar Kültürü	Akademik	229	3,57	0,89	1,11	0,27
	İdari	172	3,68	0,96		
Hiyerarşi Kültürü	Akademik	229	3,73	0,85	0,28	0,78
	İdari	172	3,75	0,97		
Örgüt Kültürü	Akademik	229	3,61	0,86	0,76	0,45
	İdari	172	3,68	0,98		

($p < 0,05$)

Tablo 4.28’de çalışanların üniversite içerisindeki personel türlerine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler gösterilmiştir. İstatistiksel olarak herhangi bir boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak H_{8d} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4. 29: Personel Türüne Göre t Testi (Örgütsel Özdeşleşme)

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Akademik	229	4,09	0,73	0,16	0,87
	İdari	172	4,08	0,93		

($p < 0,05$)

Tablo 4.29’da çalışanların üniversite içerisindeki personel türlerine göre örgütsel özdeşleşme boyutunu algılama düzeylerinde farklılık olup olmadığına ile ilgili veriler gösterilmiştir. İstatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak H_{9d} hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı bir kamu üniversitesinde çalışanların dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki etkileşimi incelemektir. Dönüşümcü liderlik türünün örgüt tipleri ile olan ilişkisinin yanı sıra örgütsel özdeşleşme ile olan bağlantıları da araştırmaya konu olmuştur. Bu kapsamda üniversite çalışanlarının hangi yönetim türünü daha çok benimsedikleri ve hangi örgüt kültürü tipinin baskın olduğu belirlenmeye çalışılmış bu unsurlarla beraber örgütsel özdeşleşmenin varlığı da incelenmiştir.

Demografik değişkenler incelendiğinde erkek çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir. Genel itibarı ile 30-45 arası (orta) yaş çalışanlar çoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Çalışanların çoğunluğu evlidir. Eğitim düzeyi genel olarak lisans düzeyinde üniversite mezunlarında oluşmaktadır. Çalışma yılı olarak 1-10 yıl arası tecrübe ile yeni oluşan bir yapı gözlemlenebilir. İdari personel arasında genel idari hizmetler en çok yeri kaplamaktadır. Akademik personelde ise araştırma görevlisi en çok katılımı göstermektedir. Akademik çalışanların ise yalnızca 1/3'ünde idari görev söz konusudur.

Üniversiteler devamlı gelişmekte olan yapılardır. Akademisyen düşünmeye, sorgulamaya ve araştırma yapmaya istekli kişidir. Dolayısıyla entelektüel teşvik unsuru akademisyenlik tutumlarında daha etkin liderlik davranışlarına sebep olması beklenmektedir. Akademik çalışmalar özgünlük ve ilham konularında daha benimseyici nitelik taşırlar. Bu durum kişilik özellikleri ile değişkenlik gösterebilir.

Dönüştürücü lider üniversite çalışanlarının değerlerini paylaşır, inançlarını taşır. Gelecek konusunda pozitif ve yüreklendirici konuşmalar yapar. İnsanların içindeki gücün ortaya çıkması için ideal bir rol model olur. Bireysel amaçlara odaklanmış akademisyenlere örgütün amaçlarını benimsetebilmek için destekleyici bir yaklaşımda bulunur. Neticede akademisyenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde olumlu yönde katkılar sağlar. O'Driscoll ve Beehr (1994) ise yanlış lider davranışlarının örgüt kültüründe negatiflik etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Einarsen (1999) da benzer bir şekilde, özdeşleşmedeki negatifliklerin nedeninin zayıf liderlik vasfı ve birtakım kültürel davranışlarından yoksun olunmasına bağlamaktadır.

Farklılık analizleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme boyutları cinsiyet unsuru açısından ele alındığında kadınlar ve erkekler arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgüt kültürünün alt boyutları medeni durum açısından incelendiğinde ise bekarların dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü açısından evlilerden daha yüksek algıya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme açısından ise medeni durumun herhangi bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

Personel türü açısından yapılan incelemeler sonucunda ise dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında genel olarak akademik personelin değişim ve liderliğe olan eğilimi idari personelden daha fazladır. Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ise personel türüne göre herhangi bir farklılık göstermemişlerdir. Katılımcıların yaş unsuruna göre bir değerlendirmeye tabi tutulduklarında dönüşümcü liderliğin üç alt boyutunda farklılığa sebep olurken iki boyutta farklılık göstermemiştir. Örgüt kültüründe ise yaş tamamen bir farklılaşmaya sebep vermiş, farklı yaş aralıkları örgüt kültürünü farklı açılardan değerlendirme eğilimi göstermiştir. Örgütsel özdeşleşme ise diğer demografik unsurlarda da olduğu gibi herhangi bir anlamlı farklılık göstermemiştir.

Daha detaylı incelemek adına yapılan bazı testlerde ise rol model olma boyutunun 60 üstü personelde diğer yaşlara nispeten daha yüksek bir algı düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutlarında ise tablo biraz daha genişlemiş yaş unsurunun etkileri 21-29 yaş aralığında daha yüksek bir algı göstererek özellikle klan kültürü boyutunda zirveye ulaşmıştır. Emrich, Denmar ve Den Hartog da, (2004) yapmış oldukları araştırmalarda örgüt kültürü açısından demografik değişkenlerde anlamlı farklılıklar oluştuğunu tespit etmişlerdir.

Dönüşümcü liderlik algısı akademik personellerde idari personellere oranla daha yüksek görünmektedir. Örgüt kültüründe ise idari personel akademik personele oranla daha yüksek algıya sahiptir. Özdeşleşme oranları ise her iki personel türünde de hemen hemen aynıdır. Yaş unsuru ele alındığında 60 üstü yaşa sahip emekliliği gelmiş kişiler en yüksek liderlik algısını gösterirken, bunu işe yeni başlayan 30 yaş altı personel takip etmektedir. Örgüt kültüründe de benzer şekilde görünürken 30-60 yaş arası personelde bu oranlarda düşüş görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ise kurumu tanıyan 45 yaş sonrası personelde daha yüksek ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle kurumda emekliliği

yaklaşmış kişilerin kurumu kabul ettikleri ve onu benimsedikleri sonucu çıkarılabilir. Genç çalışanların ise geleceğe dönük umut dolu enerjileri liderlik ve kültür konusundaki olumlu beklentilerinin oluşmasına sebep olmuştur.

Araştırma ölçekleri değerlendirildiğinde tüm faktörlerin yüksek bir güvenilirlik sergilediği ortaya çıkmıştır. Anketi cevaplayan personelin tamamen katılıyorum (4) seçeneğinin ağır basması ile sorulara gayet olumlu bir cevap verdiği belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında üniversitede değişime yönelik güçlü bir anlayışın yaşandığı ve örgüt kültürünün oturmuş varlığından ve yüksek özdeşleşmeden bahsedilebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik alt boyutları ile örgüt kültürü pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Özellikle rol model olma ve entelektüel teşvik alt konuları örgüt kültürü ile kuvvetli ve olumlu bir ilişki sergilemektedir. Mohammed ve Baş (2020) de yaptığı çalışmalar sonucu dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında yakın bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bloch ve Whiteley (2007) araştırmalarında örgüt kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum da araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Aynı şekilde dönüşümcü liderlik ile tüm örgüt kültürü tipleri pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Dönüşümcü liderlik algısı yüksek olan toplumlarda örgüt kültürü de yüksek bir gelişim göstermektedir. Bilhassa hiyerarşi kültürü burada kuvvetli ve anlamlı bir ilişki sergilemektedir. Diker (2014) te yapmış olduğu araştırmalar neticesinde liderlik algısı ile örgüt kültürü arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Sarros vd. (2008), yaptıkları çalışmalarda örgütlerde örgütsel kültürün oluşturulmasında dönüşümcü liderlerin etkinliğinin diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha fazla olduğunu görülmektedir.

Örgütsel özdeşleşme tarafından bakıldığında ise örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik ile nispeten daha az olan orta seviyede ama pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlaşılabileceği üzere örgütsel özdeşleşmenin örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik ile olan ilişkisi, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün kendi arasında oluşan kuvvetli ve etkili ilişkisinden daha zayıf bir yönelim göstermektedir. Gültekin (2012) de yaptığı araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının liderlerdeki varlığını tespit etmiş, değişimin örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşmeye

olumlu ve anlamlı katkıları olduğu sonucuna varmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkileri bulunduğu dair literatürdeki pek çok çalışma da bu araştırma ile paralel sonuçlar ortaya koymaktadır Mathieu ve Zajac, (1990); Allen ve Meyer, (1990). Schrodtt (2002) yaptığı çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Regresyon analizlerine bakıldığında dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünün alt boyutları ile yüzde 50'den yüksek oranlarda etkileşim içinde bulunduğu ve dönüşümcü liderlikteki değişimlerin örgüt kültürünün alt boyutlarına güçlü etkileri olduğu saptanmıştır. Özellikle klan kültüründe bu etki %80'lere çıkmış ve etkileşim anlamında en baskın kültür boyutu olarak gözlemlenmiştir. Koçak (2009) da yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürünün alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği sonucuna varmıştır.

Örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki etkileşime bakıldığında ise oranların daha düşük seviyelerde seyrettiğini görmek mümkündür. Yüzde 25'lere düşen bu etki oranı bir etkileşim olduğu sonucunu gösterse de bu etkileşim biçiminin zayıf olduğu manasına gelmez. Aynı durum dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme ile olan etkileşimin de görülmekte, oran yüzde 30'larda kalmaktadır. Güngör (2010) de dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı etkileşimler tespit etmiştir. Tyler ve Blader (2001) de yaptıkları çalışmalarda örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşmenin birbirini destekleyen doğrusal bir eğilim izlediğini belirlemişlerdir. Miller, Allen, Casey ve Johnson (2000), çalışanların örgüt kültürü ile kendilerini tanımlamaları, örgütün amaçlarını benimsemeleri ve örgütü destekleyen bir tutum içerisinde olmaları ile hissedilen örgütsel özdeşleşme düzeyinin arttığını belirlemişlerdir.

Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde, örgüt içinde hiyerarşinin, üst amirin kim olduğu, astın hangi amire karşı sorumlu olduğu ve kimlerden talimat alacağını açıkça ortaya konması, yönetim ilişkilerini daha net olarak belirleyeceği için, bireylerin karışıklıktan kurtulabileceği görülmektedir. Yöneticilerin kurumsal açıdan oluşturulmuş bu tür ilişkilere önem göstermesi çalışanların örgütle olan özdeşleşme düzeylerini artıracak ve bunun neticesinde de iş tatmini, performans gibi unsurlarda artış görülebilecektir. Magoshi ve Chang (2009) yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, farklılık unsurlarının, çalışan personelin örgütsel özdeşleşme seviyesi üzerinde olumlu

etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Epitropaki ve Martin'in (2005), Walumba vd.'nin (2008) yapmış oldukları araştırmalarla da aynı doğrultudadır. Yani sonuçlar dnşmc liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin, çalışanların örgütleri ile zdeşleşmelerine katkı sağlayacağını göstermektedir.

Liderler tüm çalışanlara aynı tutum ve yaklaşımı sergileseler dahi bunun, çalışanlarca algılanma düzeyleri farklı olabilir. Araştırma sonucunda çalışanların liderlik kavramını değerlendirirken, beklentilerinin yüksek başarı gösteren liderler yönünde olduğu görülmüştür. Örneklem çerçevesinde dnşmc liderliğin bireysel ilgi faktörünün en az varlığı gösterdiği anlaşılmıştır. Dnşmc liderliğin tüm örgüt tipleri ile yüksek oranda pozitif ilişki göstermesi ise dnşmc liderlerin örgütteki varlığına işaret edebilir. Ancak bu durumun sahte dnşmc liderlik algısından kaynaklanmış olabileceği de unutulmamalıdır.

Örgüt kültürü açısından kontrolcü bir yönetim tarzı uygulandığı düşünülebilir. Hiyerarşı kültürünün baskın çıkması bunun bir göstergesidir. Bu sonuca göre işlerin yapılması yönünde her şey yolunda gittiği ve yeterli başarıyı gösterdiği sürece kendisine karışılmayan, dolayısıyla işini yaparken belli bir düzeyde hiyerarşı hisseden çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sürdürdüğü yönünde bir sonuç ortaya çıkartılabilir. Örgüt kültürü tiplerinde ise girişimci kültür beklenilenin aksine en az görülen kültür tipi olmuştur. Hiyerarşı kültürünün dnşmc liderlik tarzlarından etkilenmekte olduğu, ancak özellikle liderin kendisine yönelik faktörleri ön plana çıkardığı görülmektedir. Wolfe (2007); yapmış olduğu çalışmada dnşmc liderliğin ortaya koyduğu vizyon çerçevesinde bir örgüt kültürü oluşturduğu belirtmiştir. Dnşmc liderliğin örgütsel özdeşleşme ile birlikte diğer unsurlara etki ettiğine değinmiştir. Örgütsel zdeşleşmenin, dnşmc liderlik ve örgüt kültürü değişkenleri arasında aracılık ettiğini göstermiştir.

Örgütsel zdeşleşme örgüt kültüründen anlaşılacağı üzere duygusal bir bağlılık değil, çeşitli mecburiyetler açısından duyulan devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla ilişkili de olabilir. Hiyerarşı kültürünün biçimlendirdiği örgüt yapısında ise; örgütün istikrarı ve devamlılığı için organizasyon ve eř gdmlemeyle işgörenlere yeni fırsatlar sunarak özdeşleşme süreci desteklenebilir. Takipçilerinin fikirlerini önemseyen ve onların gelişim ve değişimleri için çaba gösteren bir liderlik türü olan dnşmc liderlik, örgütsel zdeşleşmeyle pozitif anlamda yakından ilişkilidir (Greenberg ve Baron, 2000).

Özellikle Cameron ve Quinn yaklaşımına göre ele alınan örgüt kültürü tiplerinin Allen ve Meyer'in (1991) genişletilmiş örgütsel özdeşleşme modelindeki özdeşleşme türleri üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Araştırma analizleri sonucunda bireylerin örgütteki hiyerarşi eğilimine yönelik algılarının artması ile birlikte örgüte bağlılıklarının ve örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular daha önce yapılmış çeşitli çalışmaların bulgularıyla da örtüşmektedir (Bedeian, 2007: 9; Cicero ve Pierro, 2007: 297; He ve Mukherjee, 2003: 3; Loi vd., 2004:109; Tyler ve Blader, 2001:207).

Araştırmanın yürütüldüğü kesime bağlı olarak yaşanan olaylar ve çalışma imkanları farklılık gösterebilmektedir. Örneğin kamu sektöründe iş güvencesinin devlet tarafından sağlanıyor olması söz konusudur. Kriz ya da felaket yaşanması halinde çalışanlar kendilerini güvende hisseder. Bu durum örgütün sahiplenilmesinde pozitif etki oluşturmaktadır. Bu farklılığın da çalışanların liderliği algılamalarına ve buna bağlı olarak da örgütleriyle özdeşleşmelerine de etki edeceği görülmektedir (Markovits, Davis, Fay ve VanDick, 2010). Mathieu ve Zajac, (1990) dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkileri bulunduğuna dair literatürdeki pek çok çalışmayla da paralel sonuçlar ortaya koymaktadır.

Öneriler

Uygulamaya Dönük Öneriler

Girişimciliğe ve yeniliğe daha fazla teşvik eden, daha demokratik, aktif bir yönetim stili geliştirilebilmesi için çalışanların farkındalığı geliştirilebilir. Üniversitelerde hiyerarşik kültürel yapının yanında çalışanların kendi aralarında ve kurumla dayanışma ve işbirliği içinde olmalarını sağlayabilecek klan kültürünün gelişiminin desteklenmesi önerilebilir. Dönüşümcü liderlik tavrı ancak örgütsel destek ile mümkün olabilmektedir. Dönüşümcü liderliğin kendini gösterebilmesi için özellikle idari yöneticilerin eğitimi gerekmektedir. İş verimliliği amaç edinilmiş ise çalışanları doğru yönlendirmek daha az hata yapılmasına ve motivasyona olumlu etki edecektir.

Örgüt kültürü, memnuniyet ve övgü unsurları ile desteklenmeli; örgütsel özdeşleşme teşvik edilerek ödüllendirme ile beslenmelidir. Hiyerarşi kültürünün egemen olduğu topluluklarda yöneticilerin disiplinli, ast-üst ilişkisine dikkat eden, kuralcı ve istikrarlı olmaları gerekli bir unsur olarak görülmektedir. Bu bağlamda üniversitelerdeki

yönetim sorunlarını en aza indirmek ve örgüt yapısını en iyi düzeye getirebilmek için liderlik ve kültür konusunda daha derin çalışmalarda bulunulmalı, bu kapsamda çalışmak isteyen araştırmacı ve uzmanlara destek sağlanmalıdır.

Araştırmaya Dönük Öneriler:

Üniversite ortamında hiyerarşi kültürünün neden baskın olduğu araştırma yöntemleri ile derinlemesine araştırılabilir. Örgüt kültürü ve liderlik tarzlarına yönelik olarak farklı üniversitelerde durumda bir farklılık olup olmadığını anlamak açısından çalışmalar yapılabilir. Akademik personel ve idari personelin farklı sosyo-kültürel tabakalardan gelmiş olan gruplar olduğu düşünülerek dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme araştırmalarının ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılabilir. Örgütsel özdeşleşmenin daha hissedilir hale gelmesi için çalışanların görüş ve önerileri toplanarak değerlendirilebilir.

Her ne kadar dönüşümcü liderlik açısından değerlendirilme yapılmış olsa da diğer liderlik türleri de baz alınarak bunların etkinlik durumları açısından incelemeler yapılabilir. Çalışma daha geniş ve farklı alandaki kesimlere yapılabilir. Bu çalışmanın bundan sonra yapılacak liderlik ve örgüt kültür çalışmalarının geliştirilmesinde literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, Ali., Çekmecelioğlu Gündüz, Hülya., & Akturan, Abdulkadir., (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Social Science*, Number: 32, Winter III, Kocaeli.
- Acılar, A., (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), Bilecik.
- Açıkgöz, A., & Polat, S., (2021). Sınıf öğretmenlerinin sanatsal liderliğe ve sanatsal liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin görüşleri, *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal Of Leadership Training (IJOLT)*, Cilt:1., Sayı: 1.
- Ahmed Hamoud Al-Shibami, Nayef Alateibi, Mohammed Nusari, Ali Ameen, Gamal S. A. Khalifa, Amiya Bhaumik, (2019) Impact of Organizational Culture on Transformational Leadership and Organizational Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication.
- Akbolat, Mahmut., Işık Oğuz., & Yılmaz Ali., (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 11, Trabzon.
- Akçakaya, Murat. (2010). *Yeni Liderlik Anlayışı*. Adalet Yayınları, Ankara.
- Akıncı, Vural Z., Beril, Coşkun Gül., (2007). *Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme*. Nobel yayınevi, 1. Basım, Ankara.
- Akman, Elvettin., (2019). Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik: Isparta Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:1,
- Aksoy, Kürü Seval. (2020). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Meta Analiz Çalışması*. (İşletme ABD Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi.
- Aksoy Kürü, Seval., (2021). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen bir etkinlik. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, Kocaeli.
- Aktan, Ertuğrul. Aydınhan, Belgin, (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürüyle Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:4.
- Alagöz, Gürkan. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Altuntaş, Mehmet Oğuzhan. (2021). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul.

- Arafat, Ali, (2017). *Kurum Kültürü ve Dönüştürücü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme –Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.
- Arat, Melih., (1998). Şirketin Mıknatısı: Vizyon. *Power Aylık Ekonomi Dergisi*, Power Yayınları, İstanbul.
- Arkonaç, S., (2001). *Sosyal Psikoloji*. Alfa Yayınları, 2.basım, İstanbul.
- Arslan, Metin. (2014). Halk Eğitimi Merkezi Müdürlerinin Değişim Eğilimleri. *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:23 Sayı:2, Kastamonu.
- Ashforth, B.E., S.H. Harrison & K.G. Corley, (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34 (3).
- Ashkanasy N., Wilderom C., & Peterson M., (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousands Oaks, CA: SAGE.
- Ataseven, Mehtap. Çiçek, Işık. Kiyak, Mithat (2014). Örgüt Kültürü Boyutları ve Etkileşimi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. 8.Sağlık ve Hasta İdaresi Kongresi, Lefke Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, KKTC.
- Aykanat, Zafer. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Ayrancı, Evren, Öge, Ercan, (2010). Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler ve Türkiye’de Kavramı Ele Alan Çalışmalar. *ABMYO Dergisi*. Sayı:17.
- Bakan, İsmail. Büyükbeşe, Tuba & Bedestenci, İsmail. (2004). *Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Bakan, İ., Bedestenci, H. Ç., Büyükbeşe T., (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Baloğlu, N. ve Bulut, M. B., (2015). Aile Liderliği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 18.
- Baltaş, Acar. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Barutçu, K., (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Basılmış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bass, B. M., (1997). *The Ethics of Transformational Leadership*. In Kellogg Leadership Studies Project. Transformational Leadership Working Paper. The James MacGregor Burns Academy of Leadership.
- Bektaş, Çetin. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 7.
- Bedeian, A.G. (2007), “Even if the Tower Is “Ivory,” It Isn’t “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism”, *Academy of Management Learning & Education*, 6, 1.

- Belias, D. & Koustelios A., (2015). Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Culture in the Greek Banking Organization. *Journal of Management Research*, 15(2).
- Berber, Aykut, (2000). Dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüştürücü liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniv. İşletme fak. İşletme iktisadi enstitüsü dergisi*, yıl:11, sayı:36, İstanbul.
- Berberoğlu, N. Güneş. (2003). *Yönetim Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi İİBF, Eskişehir.
- Bernard M. Bass Bruce J. Avolio, (1993), *Transformational Leadership And Organizational Culture* , PAQ, Suny- Binghamton.
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik*. Optimist Yayınları, İstanbul.
- Boas, Shamir. (1993). *Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories*. In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Eds. Martin M. Chemers and RoyaAyman. San Diego: Academic Press,
- Brown, Kristof, A. L., (2005). *Consequences of Individuals*. Fit at Work: A Zimmerman, R. D., Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization,
- Buluç, Bekir. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi* 21. yy. Özel Sayısı, Sayı:20, Mart-Nisan, Ankara.
- Buluç, Bekir, (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 57, Ankara.
- Burns, J. M., (1978). *Leadership*. Harper & Row., New York.
- Büschgens, T., A. Bausch & D. B. Balkin, (2013). *Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review*. J Prod Innov Manag, 30(4).
- Büte, Mustafa. (2018). *Örgüt Kültürü*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İşletme Lisans Programı, İstanbul.
- Cameron, Kim S. & Quinn R. S., (1992). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts, Adison-Wesley.
- Cameron, K. & Quinn, R. E., (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Prentice Hall Series in Organizational Development, New Jersey.
- Cameron Kim S. & Whetten David A., (1996). *Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation*. Handbook of Theory and Research, 11.
- Cameron, K. S. (1985). *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness (Working Paper No. 401b)*. Ann Arbor, MI: Graduate School of Business Administration, University of Michigan.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J., (1991). *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness*. Resarch in Organizational Change and Development, Vol.5.
- Cameron, K. S. ve Quinn R. E., (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, United States of America.
- Cameron, K. S. & Quinn R. S. (1992). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Adison- Wesley, Massachusetts.

- Cansın, Ali Aksın, (2006). Çirkin Ördek Yavrusu Olmamak. *Kaynak Dergisi*, Batlaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, Sayı:18, Aralık.
- Celep, C., (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Christ, O., Dick Van, R., Wagner, U. & Stellmacher, J. (2003). *When teachers go the extra mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behaviour among schoolteachers*. British Journal of Educational Psychology, 73, (3).
- Cicero, L. ve Pierro A. (2007), “Charismatic Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Employees’ Work-Group Identification”, International Journal of Psychology, 42, 5.
- Cooke, Robert A. Rousseau, Denise M., (1988). *Behavioral norms and expectations: a quantative approach to the assessment of organizaitonal culture*. group and organizational studies, , 13-3.
- Cömert, Nil Çokluk. (2016). *Kitle Psikolojisi ve Yönetimi Bağlamında 2014 Yerel Seçimleri*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çetin, Münevver Ölçüm. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çınar, O., (2018) *Emeğin Değeri: Örgütsel Özdeşleşme, Lider-Üye Etkileşimi, İletişim Becerileri İlişkisi*. İmaj Yayınevi, Ankara.
- Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dale, Ernest. (1999). *Yönetim Teorileri*. (Çev. Osman Akınhay). Öteki Yayınevi, Ankara.
- Demirci, M. Kemal. (1999). Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 3, Kütahya.
- Denison, Daniel & Mishra Aneil, K. (1995). *Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness*. Organization Science, 6/2.
- Denison, Daniel. Haaland, Stephene & Goelzer, Paulo. (2004). *Corporate Culture And Organizational Effectiveness: Is Asia Differet From Rest Of The World?*. Organizational Dynamics, 33/1.1.
- Denison, D. R., & Fey, C. F. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?*. Organization Science, 14(6).
- Deshpande, R. & Webster, F. E., (1989). *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*. Sage Publications inc.
- Desphande, R., Farley, J. F. & Webster, F. E., (1993). *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: Quadrad Analysis*. Journal of Marketing, 57(1).
- Dick, Van, R. Wagner, U. Stellmacher, J. & Crist O. (2004). *The Utility of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Didem, P., (2002). *Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

- Diker, Oğuz. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. (Doktora Tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Doğan, E. Ş., (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Doğanlı, Ulaş, (2019). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisine Yönelik Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir.
- Donuk, Bilge. (2007). *Liderlik ve Spor*. Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Dönmez, Burcu, (2009), *Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Durendez, A., Madrid- Guijarro, A., & Garcia-Perez-De-Lema, D., (2011). *Control Systems And Performance In Small And Medium-Sized Spanish Family Firms*, Rev. *Innovar* .Innovative culture, management, vol. 21, num. 40, abril- junio de.
- Durğun, Serpil. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.II1, S.II, Van.
- Durmaz, Ayşe. (2017). *Akademik Liderlerin Gelişimi*. Electronic Journal of Vocational Colleges, Kırklareli.
- Durmuş, H. (2015). *Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Edwards, M. R. (2005). *Organizational Identification: A conceptual and operational review*. International Journal of Management Reviews, 7(4).
- Einarsen, S. (1999), The nature and causes of bullying at work, *International Journal of Manpower*, Vol. 20 No. 1-2.
- Elsbach, K. D. (1999). *An Expanded Model of Organizational Identification*. Research in Organizational Behavior, 21.
- Emrich, C.G., Denmark, F.L. ve Den Hartog, D.N. (2004). Cross-cultural differences in gender egalitarianism: Implications for societies, organizations, and leaders. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 Thousand Oaks*, CA: Sage.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4).
- Eraslan, Ergün & Arıkan, Alper. (2004). J. Fac. Eng. Arch. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, Cilt:19, No:2, Ankara.
- Erçetin, Şule. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Erdem, Ramazan. (2007). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2).
- Erdil, Oya. Alpkan, Lütfü. Hak. Biber, Levent. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *D.E.Ü. İİ.B.F. Dergisi*, c: 19, s.2. İzmir.
- Eren, Erol. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, 9. basım, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.

- Eren, Erol. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım, 10. Basım, İstanbul.
- Ergün, Ercan. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.
- Erkmen, T. (2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ersöz, Seher. (2021). *Çalışanlarda Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Çorum.
- Fedai, Gamze Çimen. (2022). *Örgütsel Yıldırmanın Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ABD, Konya.
- Fındıkçı, İlhami. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. Alfa yayınları, 2. Basım, İstanbul.
- Garmon, M. (2004). *The Relationship Between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification, An Empirical Study*. Touro University International College of Business Administration, Cypress, California.
- Genç, Nurullah. (1997). *Zirveye Götüren Yol Yönetim*. Timaş yayınları, İstanbul.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University. California Press, Berkeley.
- Goffee, Rob. Jones, Gareth. (1998). *Kurum Kültürü*. (Çev: Kıvanç Kutmandu), Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.
- Gordon, Judith R., (1993). *Organizational Behavior: A Diagnostic approach*. Allyn and Bacon, Prentice Hall, Boston.
- Graeme, Martin. (2006). *Managing People and Organizations in Changing Contexts*. Netherlands: Butterworth-Heinemann.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Behaviour in organizations*, (7th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Gregory, A. Rich (2001). *Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance*. Bowling Green State University Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 29, No. 2.
- Güçlü, Nezahat. (2003). *Örgüt Kültürü*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara.
- Gül, Hasan. (2019). *Liderlik Teorileri*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Ders Notları, Samsun.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gün, Gül. (2015). *Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Gündoğdu, Ahmet. (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Sınavına Hazırlık Kitabı*, Hermes Ofset, Ankara.

- Güneş Ergin, Meral. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Ankara.
- Güneş, Harika. (2011). *T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Öğrencilerinin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Güney, Salih. (2011). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, Salih. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayınevi, İlk Baskı, Ankara.
- Güngör, H., (2010). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Gür, Recep Muhlis. (2014). *Liderin el kitabı*. Truva yayınları, İstanbul.
- Handy, Charles. (1993). *Understanding Organization*. 4th.ed., Penguin, London.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*. Temel Araştırma A.Ş., İstanbul.
- Hayati, D. Charkhabi, M. & Naami, A., (2014). *The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement In Governmental Hospitals Nurses: A Survey Study*. Springer Plus, 3(1), 1-7.
- He, H. ve A. Mukherjee (2003), “Does Organizational Identification Mediate the Job Satisfaction-Commitment Linkage? Empirical evidence from Chinese Salespersons”.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in workrelated values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures And Organizations: Intercultural Cooperation An Its Importance For Survival Software Of The Mind*, Business Blog.
- House, Robert J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. In Leadership: The Cutting Edge. Eds. James G. Hunt and Lars L. Larson. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hult, G. Tomas M., Ketchen David J & Nichols Ernest L. (2002). *An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains*. The Academy of Management Journal, 45(3).
- Humphrey Amber M. (2012). *Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behaviors: The Role Of Organizational Identification*. In *Partial Fulfillment of the requirements for the Degree Master of Science*. Emporia State University.
- İşık, Ayşe Nergis. (2006). *Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya Selçuk Üniversitesi SBE Eğitim Bilimler ABD, Konya.
- İstanbul Ticaret Odası Yayınları, (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. Sosyal Yayınları Yayın No:2009-55, İstanbul.
- İşcan, Ömer Faruk. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum, 2002.

- Johnson, E. C., (2005). *Person-Group, And Person-Supervisor Fit*. Personnel Psychology, 58(2).
- Kalmaz, E. P., (2018). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme Üzerine Etkileri Hakkında Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kam, Aygün, (2019). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Balıkesir.
- Karaca, Metin. (2022). Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması, *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*. Cilt:5, Sayı:3.
- Karasar Niyazi, (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel yayıncılık, 33. Baskı, Ankara.
- Karasar Niyazi, (2018). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Nobel yayıncılık, 2. Yazım, 20. Basım, İstanbul.
- Karacıoğlu, Fatih. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.15, S.1-2, Erzurum.
- Karip, Emin. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 16, Ankara.
- Kaygın, E. Ve Yerdenel, Kaygın C., (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2).
- Keller, Robert. (1992). *Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups*. Journal of Management, Cilt: 18, No: 3.
- Kelly, D. (2000). *Using Vision To Improve Organizational Communication*. Leader and organization development journal, vol.21, no:2.
- Kerse, G. & Karabey, C. N. (2019). Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1).
- Kırçıl, O., (1984). *Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru*. Verimlilik Dergisi, Cilt:13 Sayı: 2, Eskişehir.
- Kirel, A.Ç. & Ağlargöz, O. (2013). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kilmann, R.H., Saxton M.J., & Serpa, R. (1986). *Issues in Understanding and Changing Culture*. California Management Review, 28 (2).
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi. Bir İşletme Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kütahya.
- Korkmaz, Oya, Aydemir, Sibel & Uysal, Hasan Tezcan. (2017). Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Örgüte Hâkim Kurum Kültürünün Etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (12).
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1.
- Kotter, John P. (1999). Değişim. (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.

- Köse, Sevinç. Tetik, Semra. Ercan, Cuma. (2001). *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:7. Sayı:1.
- Kreiner, E. G. & Ashforth, B. E. (2004). *Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behavior, 25(1).
- Kul, Seval. (2014). Korelasyon Analizi. Biyoistatistik, Gaziantep.
- Künter, Nuri. (2014). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Leavitt, Harold, (1964). *Managerial Psychology*. The University of Chicago, Press: London.
- Leblebici, Ebru. (2016). *Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerinde Örgütsel İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Konya.
- Loi, R., Hang-Yue N. & Foley S. (2004), “The Effect Of Professional Identification on Job Attitudes: A Study of Lawyers In Hong Kong”, *Organizational Analysis*, 12, 2.
- M. S. A. Mahalinga Shiva, Damodar Suar. (2011). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. International Society for Third-Sector Research and The John’s Hopkins University.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (1992). *Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification*. Journal Of Organizational Behavior, 13(2).
- Magoshi, E., Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: *Evidence from Japan and Korea*. *Journal of World Business*, 2009, 44 (1).
- Manafzadehtabriz, Sara. (2020). *Üniversite yöneticilerinin ruhsal zekâ ve duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara.
- Mansurova, S. (2017). *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- March, J., & Simon, H. (1975). *Örgütler*. (Çev. Ömer Bozkurt, & O. Onaran) Todaie Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D. and VanDick, R. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2).
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2).
- Memduhoğlu, Hasan Basri, (2000). *Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci*. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.5, S.2, Van.

- Miller, V. D., Allen, M., Casey M. K. ve Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4).
- Mintzberg, H. (1996). *Musings On Management*. Harvard Business Review.
- Mohammed, Tarek Yashar. (2019). *Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Eskişehir.
- Mohammed, Tarek Yashar, Baş, Didem Paşaoğlu. (2020). *Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi*. SEYAD, Cilt:8, Sayı:2 Eskişehir.
- Moldogaziev, T. T. & Silvia, C. (2015). *Fostering Affective Organizational Commitment In Public Sector Agencies: The Significance of Multifaceted Leadership Roles*. *Public Administration*, 93 (3).
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Mess yayın no: 2801998, İstanbul.
- Naman, John L. ve Slavin Dennis P. (1993). *Entrepreneurship and The Concept of Fit: A model and Emprical Test*. *Strategic Management Journal*, 14.
- Narsap, Hülya, (2006). *Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Nemli, E. (1999). *Örgüt Kültürünün İşletmeler İçin Artan Önemi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.20.
- Newstrom, John W., Davis, Keith. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. McGraw-Hill, 9th Edition, USA.
- Nichols, Ernest L; Roberts, Donna Retzlaff & Frolick Mark N. (1996). *Reducing Order Fullfillment Cycle Time in an International Supply Chain*. *Cycle Time Research*, 2(1).
- O'driscoll, M. P. & Beehr, T. (1994). A Supervisor behaviors, role stres or sandun certainty as predictors of personal outcomes for subordinate. *Journal of Organizational Behavior*, 15.
- Odumeru, JA. & Ogbonna, IG., (2013). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik teorileri: Literatürde kanıt. *Uluslararası Yönetim ve İşletme Araştırmaları İncelemesi*, 2 (2).
- Okbagaber, A. B., (2012). *Diagnosing Ercoe's Organizational Culture and Indicating Members' Preferred Culture*. *M World Today*, XIV(II): 1-9.
- Okşit, Ç. (2018). *Hizmet içi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Olive Lundy, Alan Cowling. (1996). *Strategic Human Resource Management*. New York: Routledge.
- Ouchi, W. (1981). *Z Theory: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. New York: Addison-Wesley.
- Öcal, Hülya & Ağca, Veysel. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 10(1).

- Özel, Mustafa, (1998) *Liderlik sanatı iktisat ve toplum kitaplığı*. İz yayıncılık, İstanbul.
- Özen, Erdem F. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi*, S:1, Antalya.
- Özen, Yener, (2014). *Liderlik Eğitimi*. Gece Kitaplığı Yayınları, Erzincan.
- Özgen, Hüseyin. Doğan, Selen. (1996). Yeni bir yönetim anlayışı olarak Kyosei. *Verimlilik Dergisi*, MPM yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Öztürk, Murat. Şanal, Musa. (2019). Örgüt Kültürünün Üretim İşletmelerinin Performansına Etkisi: Adana Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2.
- Palabıyık, Nida. (2016). *Örgütlerde dönüşümcü liderlik ve çatışma algısı hakkında Erzincan ilinde yapılan uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzincan.
- Pawar, S.B., Eastman, K.K., (1997). *The Nature And Implications Of Contextual Influences On Transformational Leadership: A Conceptual Examination*. academy of management review vol.22, no:1.
- Peters, T. & R. Waterman. (1982). In Search of Excellence, New York: Harper and Row.
- Pekerşen, Yeliz. Kâmil, Unur. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. C.14, S:1.
- Pettigrew, Andrew M., (1979). *Administrative Science Quarterly*. Studying Organizational Cultures Author, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology, Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Podsakoff, Philip M., Ahearne Michael, & Mackenzie Scott B., (1997). *Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance*. Journal of Applied Psychology Volume:82, April.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., Moorman, Robert H. & Richard Fetter, (1990). *Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors*. Leadership Quarterly, 1(2).
- Polat, Mustafa. Meydan, Cem, Harun. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin aracılığının rol düzeyinin belirlenmesi ve örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenme çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, Ankara.
- Polat, Mustafa. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Doktora Tezi) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.
- Reade, Carol, (2001). *Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization*. International Journal of Human Resource Management. 12 (8).
- Reilly, Charles O. (1991). *Socialization and culture, psychosocial dimension of organizational behavior*. der: STAW barry m, mc millan publishing co. New york.
- Reynolds, Paul D. (1986). *Organizational Culture as related to industry, position and performance: a preliminary report*. journal of management studies, , 23-3.

- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İnci Erdem), Nobel Yayın, 14. Basım, Ankara.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. 3. Basım, New Jersey Halle Inc.
- Robbins, Stephen. (2001). *Organizational Behaviour*. 9 th, San Diego State University, New Jersey.
- Ruževičius, J., Klimas D. & Veleckaitė R. (2012). *Influence of Organizational Culture on the Success of Business Process Management in Lithuanian Public Sector Organizations*. Current Issues of Business and Law, 7(1).
- Sanal, M. Ve Öztürk, M. (2019). Örgüt Kültürünün Üretim İşletmelerinin Performansına Etkisi: Adana Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2.
- Sarpbalkan, Damla. (2017) *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Bursa.
- Sarros, J.C., B.K. Cooper, J.C. Santora (2008), “Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2).
- Schein, Edgar H. (1990). *Organizational Culture*. american physicist, vol:45/2.
- Schrodt, Paul, (2009). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*. Wolume 53, Issue 2.
- Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. (1998). *Development of a Structural Model of Identification in The Organization*. *Communication Theory*, 83.
- Schrodt, Paul, (2002), The Relationship between Organizational Identification And Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture And Identification in A Retail Sales Organization, *Communication Studies*, Cilt: 53, Sayı: 2.
- Serinkan, Celalettin. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *Yönetim Dergisi*, Makale, Cilt:16, Sayı:50, İstanbul.
- Sığır, Ü., Gürbüz, S., (2014). *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Skogstad, A. & Einarsen, S., (1999). *The Importance of A Change-Centred Leadership Style In Four Organizational Cultures*. *Scandinavian Journal of Management*,15.
- Sökmen, A., Şimşek, T., (2016). Örgüte Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), Ankara.
- Sözer, Zeynep. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Stephen, P. Robbins, Timothy, A. (2013). *Judge Organizational Behavior*. Nobel Yayınevi, Pearson, 14. Basım, Ankara.
- Stolp, S. Smith, S.C., (1995). *Transforming school culture: stories, symbols, values and leaders role*. Oregon: Clearinghouse On Educational Management.

- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. The Leadership & Organization Development Journal, Cilt 25, Sayı 4.
- Sugita, M. & Takahashi T. (2015) “Influence of Corporate Culture on Environmental Management Performance: An Empirical Study of Japanese Firms”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 22.
- Suleymanova, Elvira. (2010). *Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Sunar, Muhammet Ali. (2020). *Duygusal Zekânın Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Artvin.
- Sune, Arzu. (2016). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Şahin, Levent, (2018). *Liderlik Teorileri*. (Tezsiz Yüksek Lisans). İstanbul.
- Şencan, Hüner (2022). *Liderlik: Klasik ve Modern Yaklaşımlar*. Sunu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Şimşek, M. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Adım Ofset, 9.Baskı, Konya.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem Yayıncılık, 2. Bs, s. 3, Ankara.
- Şişman, M., (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Tamer, Başak. (2011). *The Relationship Between Transformational Leadership Styles And Organizational Culture Types With Respect To Gender Differences In Public And Private Universities*. (Master’s Thesis) Dokuz Eylül University Graduate School Of Social Sciences Department Of Business Administration Business Administration Program, İzmir.
- Tarakçı, Umut, Ahmet. (2021). *Koçluk Araçları*. House of Human Yayınları. İstanbul.
- Taş, Ahu, (2016). *İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Narsistik Kişilik Eğilimleri ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Antalya İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD. Antalya.
- Taşkın, S. (2016). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İnsiyatif İklimi Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Taşlıyan, Mustafa. Hırlak, Bengü & Çiftçi, Ebru Gamze. (2016). Akademik ve İdari Personel Bazında Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinin Araştırması Üzerine Bir Saha Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, Cilt:15, Sayı:59.
- Tekin, Halil. (2002). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Yargı Yayıncılık, Ankara.
- Tekin, Selma, (2011). *Sihirli Liderler*. Kum saati yayınları, 3. baskı, İstanbul.
- Terzi, A.R., (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayınları. Ankara,
- Terzi, Yüksel. (2019). *SPSS ile İstatistiksel Veri Analizi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi İstatistik Bölümü, Samsun.

- Tichy, N. M., Davenna M. A., (1990). *The transformational leader: the key to global competitiveness*. John and sons, 2. edition New York, Wiley.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
- Turgut, H., Tokmak, İ. & Güçel, C. (2012). *The Effect of Transformational Leadership on Organizational Identification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample*. International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 4(2).
- Türk, S. M., (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tüzün, İpek Kalemci. Çağlar, İrfan. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi*. Journal of Yasar University, 3(9), İzmir.
- Tüzün, İpek Kalemci (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara.
- Twigg, Nicholas W., Fuller J. Bryan & Hester Kim, (2008). *Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors*. J Labor Res, Cilt.29.
- Tyler, T. R. And Blader Sl., (2001). *Identity and Cooperative Behavior in Group*. Group Processes & Intergroup Relations, 4, 3.
- Tyler, Tr. Blader, Sl., (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Psychology Press, Philadelphia.
- Uğurluoğlu, Özgür. Çelik, Yusuf. (2009). *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ural, Ayhan. Kılıç, İbrahim. (2018). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Ural, Ayhan. (2008). *Araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Gazi Üniv., Ankara. Ünsal, Ali Anıl. (2018). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul üniversitesi SBE işletme anabilim dalı, İstanbul.
- Üstün, Besti. (2015). *Örnekleme Yöntemleri*. Güçlendirme Seminerleri. Psikiyatri Hemşireleri Derneği.
- Van, Dick, R. (2001). *Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organization psychology*. International Journal of Management Reviews, 3 (4).
- Van, Dick. R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2005). *Category salience and organizational identification*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(2).

- Van, Seters D.A. & Filed R.H.G. (1990). *The Evolution Of Leadership Theory*, the journal of organizational change management, vol:3.
- Vural, Z. Akıncı, Beril. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. 2-b iletişim yayınları. İstanbul.
- Vural, Z., Akıncı, Beril. Coşkun, Gül. (2007). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1).
- Wang, Gang, Oh In-Sue, Courtright Stephen H. & Colbert Amy E., (2011). *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*. Group & Organization Management, Cilt.36.
- Wolfe, J T. (2007). *Organizational Identification as a Mediator of Transformational Leadership Outcomes*, Doctor of Philosophy, Graduate School of Saint Louis University.
- Yahyagil, M.Y. (2004). *Denison Örgüt Kültürünü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. Ampirik Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:15, Sayı 47.
- Yalım, Funda. Mızrak, Kağan Genç. (2021). Örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak örgüt kültürü: havacılık sektörüne yönelik yapılmış bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2, Nevşehir.
- Yavuz, Aydın, (2021). *Hizmetkâr Liderlik ve Politikacılar*. PUGAT
- Yeloğlu, Hakkı Okan. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt yapıları üzerine Önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.3, s.2.
- Yıldırım, Sinan. (2012). *Üniversitelerde Bulunan Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara.
- Yıldız, Doğan. Uzunsakal, Ece. (2018). *Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama*. Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, İstanbul.
- Yılmaz, Hakan. (2010). *Stratejik Liderlik*. Kum Saati Yayınları, 2. baskı, İstanbul.
- Yılmaz, C. (2019). Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Saha Çalışması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(10).
- Yücel, İlhami. Koçak, Daimî. (2016). Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt, 7, Sayı 12.
- Zabid, Abdullah Racid Murali, Sambasivan Nad Azmavani Abdulrahman, (2004). *The Influence Of Organizational Culture On Attitudes Toward Organizational Change. Leadership And Organizational Development*.
- Zammuto, Raymond F. & Krakower Jack Y, (1991). *Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture*. Research in Organizational Change and Development.
- Zel, Uğur. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

İnternet Kaynakları

<https://www.netinbag.com/tr/business/what-is-business-leadership.html>

www.p005.net

<https://www.pugat.org/toplum/yonetim/2021/06/20/hizmetkar-liderlik-ve-politikacilar/>

http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol03_Issue06_2003/295.pdf

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/61352/mod_resource/content/1/9.%20%C3%96RG%C3%9CT%20K%C3%9CLT%C3%9CR%C3%9C.pdf

<https://hbr.org/1996/07/musings-on-management>

<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2645>

https://www.phdernegi.org/wp-content/uploads/2016/03/%C3%B6rnekleme_yontemleri.pdf

<http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/He.pdf>



ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için etik kurul onayı Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu) 20/09/2021 tarih ve 08/09 numaralı kararı ile alınmıştır.



EKLER

EK.1

ANKET SORULARI

Bu anket çalışması, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesinde çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik anlayışı, örgüt kültürü tipleri ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerini belirlemeye yönelik yüksek lisans tezinde kullanılacak olup 4 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın başarısı, vereceğiniz cevaplardaki samimiyete bağlı olacaktır. Anketin üzerine kimliğinizi ifade eden herhangi bir bilgi (isim, soy isim vb.) yazmayınız. Soruların cevaplanması hususunda gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

Emre
KARAYALÇIN
İşletme Tezli Y.L. Öğrencisi

1. BÖLÜM (DEMOGRAFİK BİLGİLER)

1- Cinsiyetiniz

() Bay () Bayan

2- Yaşınız

() 21- 29 () 30- 45 () 46- 59 () 60 ve üzeri

3- Medeni Durumunuz

() Evli () Bekar

4- Eğitim Düzeyiniz

() İlkokul () Ortaokul () Lise () Lisans () Y. Lisans ()
Doktora

5- Kurumdaki Çalışma Süreniz

() 1 yıldan az () 1- 10 yıl () 11- 20 yıl () 21- 30 yıl () 30 yıl ve
üzeri

6- Maaşınız (TL)

() 2500-5000 () 5001-7500 () 7501-10000 () 10001-15000 () 15001 ve
üzeri

7- Ünvanınız (İdari personel olarak çalışıyorsanız işaretleyiniz)

()Yard. Hizmet. () Teknik K. () Genel İdari Hizmet. () Yönetici ()
Diğer

8- Ünvanınız (Akademik personel olarak çalışıyorsanız işaretleyiniz)

() Okutman () Öğr. Gör. () Arş. Gör. () Dr. Öğr. Üyesi () Doç. Dr. ()
Prof. Dr.

9- İdari Göreviniz? (Akademik personel olarak çalışıyorsanız işaretleyiniz)

() Var () Yok

2. BÖLÜM (ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME)

	Lütfen, sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. Kurum: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi 1: Hiç Katılmıyorum.....5: Tamamen Katılıyorum	Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1	Çalıştığım kurumdan bahsederken onlar değil biz diye konuşurum					
2	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm					
3	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissedirim					
4	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım					
5	Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir					
6	Medyada çalıştığım kurum ile ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım					

3. BÖLÜM (DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK)

	Lütfen, sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. (Bir üst amirinizi/yöneticinizi düşünerek soruları cevaplayınız) 1: Hiç Katılmıyorum.....5: Tamamen Katılıyorum	Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1	Kurumunun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur					
3	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5	Benim duygularımı dikkate alarak davranır					
6	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7	Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır					
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9	Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler					
11	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13	Kurum için daima yeni fırsatlar arar					
14	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					

15	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.					
16	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.					
17	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır					
18	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır					
20	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21	İsime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya					
22	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağl					
	çalışır					

4. BÖLÜM (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ)

	Lütfen, sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz. (Kurum: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi)	Hic	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
	1: Hiç Katılmıyorum.....5: Tamamen Katılıyorum					
1	Kurumum, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.					
2	Kurumum, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.					
3	Kurumum, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.					
4	Kurumum, kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.					
5	Kurumumda liderlik, genellikle, yön vermek (yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.					
6	Kurumumda liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.					
7	Kurumumda liderlik, genellikle, mücadeleci ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.					
8	Kurumumda liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.					
9	Kurumumda yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.					
10	Kurumumda yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir.					
11	Kurumumda yönetim tarzı, zorlu (sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.					
12	Kurumumda yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.					
13	Bağlılık ve karşılıklı güven, kurumuma bağlılığı artıran ve kurumumu bir arada tutan birleştiricidir.					

14	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, kurumumu bir arada tutan birleştiricidir.					
15	Başarı ve amaçlara ulaşmak, kurumumu bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.					
16	Resmi kural ve politikalar, kurumumu bir arada tutan birleştiricilerdir. Kurumun düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.					
17	Kurumum, insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.					
18	Kurumum, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir.					
19	Kurumumun başarısı, rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve kazanmak önemlidir.					
20	Kurumum, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütmesi önemlidir.					
21	Kurumumun başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, iş gören bağlılığı insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.					
22	Kurumumun başarısı, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin somut projelere dönüştürülmesine dayanır.					
23	Kurumumun başarısı, zorluklar ile mücadele etmeye ve kazanmaya odaklıdır. Lider bir kurum olmak önemlidir.					
24	Kurumumun başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Sorunsuz programlar ve etkililik başarı kriterleridir.					

EK.2

HİPOTEZ SONUÇLARI

Hipotezler	Kabul	Ret
H₁: Algılanan dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H_{1a}: Algılanan dönüşümcü liderlik ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H_{1b}: Algılanan dönüşümcü liderlik ile girişimci kültür arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H_{1c}: Algılanan dönüşümcü liderlik ile pazar kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H_{1d}: Algılanan dönüşümcü liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H₂: Algılanan dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H₃: Örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H_{3a}: Klan kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H_{3b}: Girişimci kültür ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H_{3c}: Pazar kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H_{3d}: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	X	
H₄: Algılanan dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H_{4a}: Algılanan dönüşümcü liderliğin klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H_{4b}: Algılanan dönüşümcü liderliğin girişimci kültür üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H_{4c}: Algılanan dönüşümcü liderliğin pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	

H_{4d}: Algılanan dönüşümcü liderliğin hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H₅: Algılanan dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H₆: Örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H_{6a}: Klan kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H_{6b}: Girişimci kültürün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H_{6c}: Pazar kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H_{6d}: Hiyerarşi kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H₇: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	X	
H_{7a}: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		X
H_{7b}: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	X	
H_{7c}: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	X	
H_{7d}: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların personel türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	X	
H₈: Örgüt kültürü türleri çalışanların demografik özelliklerine anlamlı bir farklılık göstermektedir.	X	
H_{8a}: Örgüt kültürü türleri çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		X
H_{8b}: Örgüt kültürü türleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	X	
H_{8c}: Örgüt kültürü türleri çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	X	
H_{8d}: Örgüt kültürü türleri çalışanların personel türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		X

H₉: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların demografik özelliklerine anlamlı bir farklılık göstermektedir.		X
H_{9a}: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		X
H_{9b}: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		X
H_{9c}: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		X
H_{9d}: Algılanan örgütsel özdeşleşme düzeyi çalışanların personel türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		X

EK.3
ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Emre KARAYALÇIN	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Gaziosmanpaşa Üniversitesi-Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	İşletme Bölümü
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1.	
2.	